



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA  

---

SEDE MANIZALES

# **Desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio- ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia**

**Alejandro Echeverri-Rubio**

Universidad Nacional de Colombia  
Sede Manizales  
Doctorado en Administración  
Manizales, Colombia  
2024

# **Desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio- ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia**

**Alejandro Echeverri-Rubio**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:**

**Doctor en Administración**

**Ph.D. Jaime Andrés Vieira-Salazar**

**Director**

**Línea de Investigación  
Sostenibilidad territorial**

**Grupo de investigación  
Gestión Responsable para la Sostenibilidad Territorial  
GREST**

**Universidad Nacional de Colombia**

**Sede Manizales**

**Manizales, Colombia**

**2024**

**“Dedicado a quienes construyen comunidad”**

## Agradecimientos

A lo largo de la redacción de esta investigación, he recibido un gran apoyo y ayuda. En primer lugar, mi más profundo agradecimiento a mi director el eminentísimo profesor Jaime Andrés Vieira Salazar por su inestimable dedicación, paciencia infinita y sincera confianza en mí. Sus consejos inspiradores y su valioso aliento han hecho desde mi primer paso en el mundo académico una experiencia verdaderamente única para mi crecimiento profesional y personal. De igual manera quiero agradecer a la Universidad Nacional sede Manizales por el equipo de trabajo que dispuso para el Doctorado en Administración, así como la beca semestral que permitió hacer realidad mi proyecto personal de ser PhD.

Quiero agradecer a mis compañeros de la Universidad de Manizales y en especial a los compañeros del CIMAD. Tuve mucha suerte de contar con su acompañamiento durante el proceso de formación doctoral. En particular, me gustaría destacar a Edison, a Natalia, a Adri, a Diego, a Granobles por los debates inspiradores y las oportunidades que me brindaron para avanzar en mis publicaciones y en general en mi formación como investigador. Es una lista interminable de amigos a los que quiero agradecer sinceramente: Diego, Mauro, Pablo, Pepe, Terne, David, Juancho, Tío Jara, Sebas, Barra.

Además, me gustaría agradecer a todos los participantes de la investigación que contribuyeron en el desarrollo del trabajo de campo, miembros de las comunidades, funcionarios gubernamentales, dueños de negocios, operadores de turismo, etc. En particular, a Doña Nubia y a los Palma en el PNNN, a doña Martha en Salento/Cocora y a Don Carlos en San Cipriano, quienes compartieron sus opiniones personales, preocupaciones y pensamientos sin ninguna reserva y me facilitaron la entrada a estas bellas comunidades, que tienen tanto por mostrar, no solo a Colombia sino al mundo.

Por último, pero no por eso menos importante, me gustaría extender mi más profunda gratitud a mi familia. Y lo más importante, la pandemia trajo de vuelta a mi vida a una de las mujeres más especiales que he conocido. Que el final de este viaje de formación doctoral permita comprometerme contigo para realizar juntos todos esos proyectos de los que tanto hemos hablado, pero que el doctorado ha dificultado. Por una vida contigo, mi Caro preciosa.

## **Declaración de obra original**

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



---

**Alejandro Echeverri Rubio**

**Fecha 10/10/2023**

## Publicaciones relacionadas con el desarrollo de la investigación doctoral

- Sánchez, G. V. P., y **Echeverri-Rubio**, A. (2023). Red de gobernanza para el aprovechamiento turístico del socio ecosistema de Ibagué y su zona rural. *Investigaciones Turísticas*, (26), 1-27. <https://doi.org/10.14198/INTURI.20960>
- Pineda, F., Padilla, J., Granobles-Torres, J. C., **Echeverri-Rubio**, A., Botero, C. M., y Suarez, A. (2023). Community preferences for participating in ecotourism: A case study in a coastal lagoon in Colombia. *Environmental Challenges*, 11, 100713. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2023.100713>
- Echeverri-Rubio**, A., Vieira-Salazar, J. A., y Urrego-Badillo, J. F. (2023). Líneas de investigación futura en turismo pospandemia. Un análisis de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 25(44), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12116>
- Echeverri-Rubio**, A., y Vieira Salazar, J. A. (2022). Tendencias en la investigación del turismo sostenible en Latinoamérica y el Caribe: un análisis bibliométrico. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1-30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11131>
- Vieira-Salazar, J. A., **Echeverri-Rubio**, A., y Mejía-Franco, N. (2021). Efectos socio-espaciales del turismo en procesos de gentrificación: análisis bibliométrico y de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 540-562.
- Echeverri-Rubio**, A., Díez, D. y Sepulveda, E. M. (2020). Turismo y prosperidad: una revisión del papel del turismo en la prosperidad de las comunidades receptoras en el marco de los ODS frente al COVID-19. En: Aproximaciones académicas a los ODS ¿qué significa la prosperidad para todos? e-SBN: 978-958-8004-67-9.
- Rivera-Cabrera, Y. L., y **Echeverri-Rubio**, A. (2020). Turismo y paz: una estrategia de desarrollo local sostenible en el municipio de Florencia, Caquetá. *NOVUM*, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, 1(10), 42-60. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571361695003/571361695003.pdf>
- Echeverri-Rubio**, A. y Vieira-Salazar, J. A. (2019). Tendencias en la investigación sobre Gobernanza de Socio-ecosistemas: caminos para nuevas investigaciones. *Lúmina*, 20, 76-100. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.2717.2019>
- Echeverri-Rubio**, A. E., y Castañeda-Betancur, S. (2018). La imagen de los destinos turísticos: una aproximación conceptual. *NOVUM*, 2(8), 179-194. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/73122>

## **Coloquios presentados**

**II Coloquio internacional de turismo.** (2022). Cuenca, España. Escuela Politécnica de Cuenca. Asociación de Geógrafos de España.

**I Coloquio doctoral.** (2019). Bogotá, Universidad del Rosario.

**I Coloquio doctoral.** (2019). Manizales, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

**Coloquio doctoral.** (2018). Ascolfa, Manizales. Congreso: Innovación y transformación productiva para el desarrollo.

**XVI Coloquio doctoral.** (2018). Cladea, Costa Rica. 53 asamblea Anual de Cladea.

**Coloquio doctoral.** (2018). Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## **Pasantía empresarial en India**





Date : November 9, 2020

**TO WHOM IT MAY CONCERN**

This is to certify that Alejandro Echeverri Rubio has been on an internship for TORO WATT Corp. Canada while on vacation in India. He was assigned the job to evaluate the market for affordable cooling solutions for India's middle class Affordable Housing Program.

Period of Internship : 6 Dec 2018 to 25 Jan 2019.

For TORO WATT Corp.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Tiger Aster", written over a horizontal line.

Tiger Aster  
CEO

**TORO Water Air Thermal Technologies Corp.**  
12673 Coleraine Dr, Caledon, ON - Canada L7E 3B5  
www.torowatt.com - sales@torowatt.com

## **Desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia**

### ***Resumen***

Se realizó un estudio cuyo objetivo fue analizar los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia, se aplicó un diseño cualitativo con momentos cuantitativos, en el cual se usó la observación directa, se encuestó a un total de PNNN (94), Salento-Cocora (113) y San Cipriano (77) actores del turismo, se entrevistaron en total PNNN (24), Salento-Cocora (27) y San Cipriano (18) y se realizaron 3 grupos focales en el PNNN y Salento-Cocora y 2 en San Cipriano. Los instrumentos permitieron recabar datos para identificar los actores, describir sus relaciones, caracterizar los conflictos socio-ecológicos, describir las estructuras de gobernanza y proponer los escenarios prospectivos para el aprovechamiento turístico sostenible en cada caso de estudio. Se usaron diferentes técnicas de análisis, como por ejemplo el Análisis de Redes Sociales (ARS), la caracterización de los conflictos socioecológicos y los métodos Mic-Mac, Smic y Mactor para los escenarios alternativos. Los resultados muestran que los principales desafíos para los actores de la gobernanza giran en torno a: a) las habilidades y capacidades; b) la participación comunitaria; c) la sostenibilidad; la competitividad y la promoción del destino; d) la regulación y cumplimiento de normas; e) los factores sociales y externos; f) la calidad de vida de los residentes locales; la adaptación y resiliencia frente a cambios externos; g) la tecnología y la coordinación; h) la equidad y la gestión. Se concluyó que existe una relación entre la gobernanza y la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en cuanto que el tipo de red de actores configura la estructura de gobernanza y ésta, de la mano de los conflictos socioecológicos, define los escenarios alternativos para el aprovechamiento turístico en cada caso de estudio. Por lo tanto, los desafíos a los que se enfrenta cada actor en su contexto pueden definir lo que suceda con la sostenibilidad en cada SES con aprovechamiento turístico.

**Palabras clave:** Gobernanza, Sostenibilidad, Socioecosistemas, Turismo, Conflictos socioecológicos, Prospectiva, Parque Nacional Natural Nevados, Salento/Cocora y San Cipriano.

## **Challenges for governance actors in the sustainability of socio-ecosystems with tourism use in Colombia.**

### **Abstract**

A study was conducted to analyze the main challenges faced by actors in establishing governance structures that promote the sustainability of socio-ecosystems with tourism in Colombia. The study utilized a qualitative design with quantitative elements. Direct observation and interviews were conducted with tourism actors in three case studies: PNNN (94), Salento-Cocora (113), and San Cipriano (77). Additionally, focus groups were held in PNNN and Salento-Cocora (3 groups) and San Cipriano (2 groups). Data collection instruments were used to identify actors, describe their relationships, characterize socio-ecological conflicts, describe governance structures, and propose prospective scenarios for sustainable tourism in each case study. Various analysis techniques were employed, including Social Network Analysis (SNA), characterization of socio-ecological conflicts, and the Mic-Mac, Smic, and Mactor methods for alternative scenarios. The results revealed that governance actors face several key challenges, including: a) skills and capabilities; b) community participation; c) sustainability, competitiveness, and destination promotion; d) regulation and compliance with standards; e) social and external factors; f) local residents' quality of life, adaptation, and resilience to external changes; g) technology and coordination; and h) equity and management. It was concluded that the relationship between governance and the sustainability of socio-ecosystems with tourism is influenced by the type of actor network, which shapes the governance structure. Furthermore, this structure, in conjunction with socio-ecological conflicts, determines the alternative scenarios for tourism in each case study. Therefore, the challenges faced by each actor within their specific context can significantly impact the sustainability of socio-ecosystems with tourism.

**Keywords:** Governance, Sustainability, Socio-ecosystems, Tourism, Socio-ecological conflicts, Prospective, Nevados National Natural Park, Salento/Cocora and San Cipriano.

## Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>15</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>16</b>
<b>Lista de Símbolos y Siglas .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 1. Presentación.....</b>	<b>18</b>
<b>Introito .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2. Vacío.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. Supuestos del estudio .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1. Aproximaciones a la gobernanza turística para la sostenibilidad. ....</b>	<b>22</b>
<b>1.4. Propósito de la investigación. ....</b>	<b>30</b>
<b>1.5. Área de estudio. ....</b>	<b>32</b>
<b>1.5.1. Parque Nacional Natural Nevados.....</b>	<b>33</b>
<b>1.5.2. Salento/Cocora.....</b>	<b>35</b>
<b>1.5.3. San Cipriano. ....</b>	<b>38</b>
<b>1.6. Contribuciones de la investigación .....</b>	<b>39</b>
<b>1.7. Implicaciones teóricas y prácticas. ....</b>	<b>43</b>
<b>1.7.1. Implicaciones teóricas.....</b>	<b>44</b>
<b>1.7.2 Implicaciones prácticas.....</b>	<b>47</b>
<b>1.8. Limitaciones del estudio. ....</b>	<b>49</b>
<b>1.9. Estructura de la investigación.....</b>	<b>49</b>
<b>Colofón .....</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo 2. Marco teórico.....</b>	<b>53</b>
<b>Introito .....</b>	<b>54</b>
<b>2.1. Gobernanza.....</b>	<b>54</b>
<b>2.1.1 Dimensiones de la gobernanza .....</b>	<b>61</b>
<b>2.1.2. Tipos de estructuras de gobernanza en turismo.....</b>	<b>67</b>
<b>2.1.3. Participación y deliberación comunitaria .....</b>	<b>72</b>
<b>2.2. Desarrollo del turismo .....</b>	<b>75</b>
<b>2.3. Impactos del turismo .....</b>	<b>81</b>
<b>2.3.1. Impactos positivos .....</b>	<b>81</b>
<b>2.3.2. Impactos negativos .....</b>	<b>83</b>
<b>2.4. Sostenibilidad del turismo a través de las redes .....</b>	<b>85</b>
<b>2.5. Sostenibilidad. ....</b>	<b>92</b>

2.5.1. Sustentabilidad para la vida.....	96
2.6. Sistemas socio-ecológicos.....	99
Colofón.....	106
Capítulo 3. Metodología .....	108
Introito .....	109
3.1 Generalidades metodológicas.....	109
3.2. Paradigma.....	116
3.3. Estrategia metodológica: Caso estudio.....	118
3.3.1. Diseño de casos de estudio múltiples .....	120
3.3.2. Criterios de selección de los estudios de caso.....	123
3.3.3. Validez y confiabilidad en el caso de estudio .....	125
3.4. Métodos y técnicas de investigación. ....	128
3.4.1. Recolección de datos .....	129
3.4.3. Análisis de los datos .....	140
3.4.4. Implicaciones éticas.....	147
3.4.5. Limitaciones metodológicas.....	148
Colofón.....	149
Capítulo 4. Resultados .....	151
Introito .....	152
4.1. Caso 1: Parque Nacional Natural Nevados.....	152
4.1.1. Descripción de las relaciones entre los actores del turismo en el PNNN.....	153
4.1.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en el PNNN. ....	161
4.1.3. Estructura de gobernanza del turismo en el PNNN.....	165
4.1.4. Prospectiva para el turismo sostenible en el PNNN. ....	175
4.2. Caso 2: Salento-Cocora.....	195
4.2.1. Descripción de las relaciones entre actores del turismo en Salento-Cocora. ....	195
4.2.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en Salento Cocora.	203
4.2.3. Estructura de gobernanza del turismo en Salento-Cocora. ....	207
4.2.4. Prospectiva para el turismo sostenible en Salento-Cocora.....	215
4.3. Caso 3: San Cipriano. ....	237
4.3.1. Descripción de las relaciones entre los actores del turismo de San Cipriano. ....	238
4.3.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en San Cipriano. ..	245
4.3.3. Estructura de gobernanza del turismo en San Cipriano. ....	250

4.3.4. Prospectiva para el turismo sostenible en San Cipriano. ....	260
4.4. Desafíos de los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en Colombia. ....	277
<b>Colofón</b> .....	<b>289</b>
<b>Capítulo 5. Discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación.</b> .....	<b>290</b>
<b>Introito</b> .....	<b>291</b>
5.1. Discusión. Gobernanza para la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico. ....	292
5.2. Conclusiones .....	296
5.2.1. Respecto a las relaciones entre los actores. ....	296
5.2.2. Respecto a las características de los conflictos socioecológicos. ....	296
5.2.3. Respecto a las estructuras de gobernanza.....	297
5.2.4. Respecto a la prospectiva del turismo. ....	298
5.2.5. Respecto a los desafíos de los actores para la gobernanza. ....	299
5.3. Recomendaciones .....	299
5.3.1. Respecto a las relaciones entre los actores. ....	299
5.3.2. Respecto a las características de los conflictos socioecológicos. ....	300
5.3.3. Respecto a las estructuras de gobernanza.....	301
5.3.4. Respecto a la prospectiva del turismo. ....	301
5.3.5. Respecto a los desafíos de los actores para la gobernanza. ....	302
5.4. Limitaciones.....	303
5.4.1. Respecto de la información. ....	303
5.4.2. Respecto a la validación de los instrumentos usados. ....	304
5.4.3. Respecto a la aplicación de los instrumentos en cada caso de estudio.....	305
5.4.4. Respecto al posicionamiento epistemológico.....	305
5.5. Líneas futuras de investigación.....	306
<b>Colofón</b> .....	<b>311</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>353</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Sistematización del problema. ....	22
<b>Tabla 2.</b> Resumen de las características del área de estudio. ....	33
<b>Tabla 3.</b> Términos útiles de redes para la gobernanza. ....	62
<b>Tabla 4.</b> Dimensiones de la gobernanza. ....	67
<b>Tabla 5.</b> Resumen de la metodología. ....	110
<b>Tabla 6.</b> Características de los casos de estudio. ....	119
<b>Tabla 7.</b> Criterios de selección de estudios de caso. ....	125
<b>Tabla 8.</b> Resumen general de participantes en el trabajo de campo. ....	132
<b>Tabla 9.</b> Criterios adicionales para la inclusión y exclusión de los participantes. ....	134
<b>Tabla 10.</b> Dimensiones de los datos verbales. ....	135
<b>Tabla 11.</b> Preguntas de la entrevista utilizada de acuerdo a los desafíos para la gobernanza. ....	136
<b>Tabla 12.</b> Actores relacionados con el turismo en el PNNN. ....	154
<b>Tabla 13.</b> Indicadores estadísticos de la red de PNNN. ....	160
<b>Tabla 14.</b> Principales tendencias mundiales. ....	177
<b>Tabla 15.</b> Descripción de los factores de cambio para el turismo en el PNNN. ....	178
<b>Tabla 16.</b> Variables estratégicas del turismo del PNNN. ....	181
<b>Tabla 17.</b> Cuadro de control para el turismo sostenible del PNNN. ....	194
<b>Tabla 18.</b> Actores relacionados con el turismo en Salento/Cocora. ....	196
<b>Tabla 19.</b> Indicadores estadísticos de la red de Salento/Cocora. ....	202
<b>Tabla 20.</b> Principales tendencias mundiales. ....	217
<b>Tabla 21.</b> Descripción de los factores de cambio para el turismo en Salento/Cocora. ....	218
<b>Tabla 22.</b> Variables estratégicas del turismo de Salento/Cocora. ....	221
<b>Tabla 23.</b> Cuadro de control para el turismo sostenible del Salento/Cocora. ....	236
<b>Tabla 24.</b> Actores relacionados con el turismo en San Cipriano. ....	239
<b>Tabla 25.</b> Indicadores estadísticos de la red de San Cipriano. ....	244
<b>Tabla 26.</b> Descripción de los factores de cambio para el turismo en San Cipriano. ....	261
<b>Tabla 27.</b> Variables estratégicas de San Cipriano. ....	264
<b>Tabla 28.</b> Cuadro de control para el turismo sostenible del San Cipriano. ....	276
<b>Tabla 29.</b> Resumen de los desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia. ....	288

## Lista de Figuras

<i>Figura 1. Ubicación del Parque Nacional Natural Nevados.</i>	34
<i>Figura 2. Ubicación de Salento/Cocora.</i>	37
<i>Figura 3. Ubicación de San Cipriano.</i>	38
<i>Figura 4. Estructura del documento.</i>	49
<i>Figura 5. Representación de la influencia de los actores en la estructura de la gobernanza.</i>	55
<i>Figura 6. Tipologías de Gobernanza.</i>	58
<i>Figura 7. Formas de estructuras de gobernanza.</i>	69
<i>Figura 8. Elementos clave del turismo sostenible.</i>	75
<i>Figura 9. Cadena de valor global del turismo.</i>	78
<i>Figura 10. Relación entre turismo, hospitalidad e industria turística.</i>	79
<i>Figura 11. Aprovechamiento de sistemas socioecológicos para el turismo.</i>	81
<i>Figura 12. Tipos de redes sociales.</i>	85
<i>Figura 13. Medición de las relaciones en las redes.</i>	88
<i>Figura 14. Perspectivas de la sostenibilidad.</i>	92
<i>Figura 15. Cadena de valor del turismo.</i>	94
<i>Figura 16. Contexto social, económico y político.</i>	94
<i>Figura 17. Esferas de influencia en la investigación-implementación del espacio.</i>	100
<i>Figura 18. Sistema socioecológico.</i>	101
<i>Figura 19. Esfera de resiliencia turística.</i>	105
<i>Figura 20. La cebolla de la investigación.</i>	111
<i>Figura 21. Esquema metodológico.</i>	112
<i>Figura 22. Pirámide de la investigación.</i>	115
<i>Figura 23. Tipos básicos de diseños de casos de estudio.</i>	121
<i>Figura 24. Red de actores del turismo del PNNN.</i>	159
<i>Figura 25. Estructura de gobernanza del PNNN.</i>	167
<i>Figura 26. Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac del PNNN.</i>	179
<i>Figura 27. Matriz de influencias directas entre los actores del PNNN.</i>	182
<i>Figura 28. Convergencia de objetivos entre los actores del PNNN.</i>	183
<i>Figura 29. Divergencias de objetivos entre los actores del PNNN.</i>	184
<i>Figura 30. Distancias netas entre los actores del PNNN.</i>	186
<i>Figura 31. Escenarios alternativos para el PNNN.</i>	187
<i>Figura 32. Red de actores del turismo en Salento/Cocora.</i>	200
<i>Figura 33. Estructura de gobernanza de Salento/Cocora.</i>	209
<i>Figura 34. Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac Salento/Cocora.</i>	219
<i>Figura 35. Matriz de influencias directas entre los actores de Salento-Cocora.</i>	224
<i>Figura 36. Distancias netas entre los actores de Salento-Cocora.</i>	225
<i>Figura 37. Convergencia de objetivos entre los actores de Salento/Cocora.</i>	226
<i>Figura 38. Distancias netas entre objetivos de Salento-Cocora.</i>	227
<i>Figura 39. Escenarios alternativos de Salento/Cocora.</i>	228
<i>Figura 40. Red de actores del turismo de San Cipriano.</i>	242
<i>Figura 41. Estructura de gobernanza de San Cipriano.</i>	252
<i>Figura 42. Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac de San Cipriano.</i>	262
<i>Figura 43. Matriz de influencias directas entre los actores de San Cipriano.</i>	266
<i>Figura 44. Distancias netas entre los actores de San Cipriano.</i>	267
<i>Figura 45. Escenarios alternativos para San Cipriano.</i>	268



## Lista de Símbolos y Siglas

<b>APP:</b>	Alianzas Público-Privadas.
<b>ARS:</b>	Análisis de Redes Sociales.
<b>CCC:</b>	Cámara de Comercio de Cali.
<b>COVID-19:</b>	Coronavirus del 2019.
<b>CVC:</b>	Corporación ambiental del Valle del Cauca.
<b>MSD:</b>	Marco de Sostenibilidad del Destino.
<b>MiPymes:</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas.
<b>OGR:</b>	Organización de Gestión de Redes.
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>OGD:</b>	Organización de Gestión de Destinos.
<b>OMT:</b>	Organización Mundial del Turismo.
<b>OGR:</b>	Organización de Gestión de Redes.
<b>OTA:</b>	Operación de Turismo por Arrendamiento.
<b>ONU:</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>PDE:</b>	Política para el desarrollo del ecoturismo.
<b>PMPNN:</b>	Plan de manejo del Parque Nacional Natural Nevados.
<b>PNNC:</b>	Parques Nacionales Naturales de Colombia.
<b>PNNN:</b>	Parque Nacional Natural Nevados.
<b>PNUD:</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
<b>SAC:</b>	Sistemas Adaptativos Complejos.
<b>SES:</b>	Sistemas Socio Ecológicos.
<b>SINAP:</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas.
<b>SIRAP:</b>	Sistema Regional de Áreas Protegidas.
<b>TBC:</b>	Turismo Basado en la Comunidad.
<b>UAESPNN:</b>	Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales.
<b>UTON:</b>	Unión Temporal Operación Nevados.
<b>WTCC:</b>	World Travel & Tourism Council.

# Capítulo 1. Presentación

“Siempre hay algo nuevo bajo el sol”

**Proverbio popular**

## **Introito**

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión sobre la gobernanza turística en diferentes contextos, analizando las relaciones entre los actores y su influencia en el desarrollo sostenible del turismo. Se explorarán diversas dimensiones de la gobernanza, las aproximaciones existentes, así como las especificidades en el ámbito del estudio. Esta investigación busca describir la gobernanza en el PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano, con el fin de ofrecer conocimientos valiosos para el turismo en áreas naturales protegidas; por lo que es fundamental comprender las diferentes aproximaciones a la gobernanza turística y su relevancia para la sostenibilidad.

Asimismo, se identifican los vacíos que aborda la investigación, se presentan los supuestos subyacentes del estudio y se expone el propósito de la investigación. Este enfoque crítico y reflexivo sienta las bases para una evaluación rigurosa de la gobernanza turística en áreas naturales protegidas. El área de estudio de esta investigación abarca tres ubicaciones clave: el PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano. Cada una de estas áreas presenta desafíos y oportunidades únicas en términos de turismo. A través de un análisis comparativo, se pretende arrojar luz sobre cómo la gobernanza turística se manifiesta en diferentes contextos geográficos y cuáles son las implicaciones para la sostenibilidad.

Este análisis multidimensional ofrece una perspectiva más clara de las dinámicas del turismo y proporciona orientación para la toma de decisiones futuras. Además, este estudio puede servir como base para futuras investigaciones en este campo crítico. Además, se reconocen las limitaciones inherentes a la investigación. A lo largo de este capítulo, se identifican y discuten las limitaciones específicas de este estudio. Estas consideraciones proporcionan un contexto adecuado para interpretar los hallazgos y comprender las restricciones de esta investigación en la exploración de la gobernanza turística.

## 1.2. Vacío

El vacío teórico para avanzar en esta investigación se ha identificado principalmente en Farsari (2022, pág. 362) cuando afirma que “la investigación inter y transdisciplinar es importante para abordar la compleja realidad de los destinos y las formas de gobernanza requeridas para un turismo sostenible”. Lo anterior muestra que la falta de atención a las redes de actores en la gobernanza de destinos turísticos sostenibles y sus desafíos es un tema relevante y de actualidad en la investigación en turismo. En este sentido, como lo dijeron Bramwell y Lane (2011), las redes de actores son fundamentales en la gobernanza de destinos turísticos sostenibles, ya que los actores son responsables de la implementación de políticas y programas para lograr la sostenibilidad. Sin embargo, la literatura actual ha prestado poca atención a este aspecto y se ha enfocado principalmente en la colaboración entre actores (Damayanti, et al., 2021). En este sentido, es importante destacar que la colaboración y la participación de los actores son necesarias, pero no son suficientes para lograr la sostenibilidad en los destinos turísticos (Dredge, 2006).

Por lo tanto, es necesario entender cómo se organizan las redes de actores, cómo se toman las decisiones y cómo se implementan las políticas para lograr la sostenibilidad en el turismo y cómo pueden gestionar los diferentes desafíos que pueden aparecer. En consecuencia, y citando a Sharpley (2022), se puede afirmar que la investigación futura en turismo debería prestar más atención a las redes de actores en la gobernanza de destinos turísticos sostenibles y que, en particular, se necesitan estudios empíricos que investiguen cómo las redes de actores pueden ser utilizadas de manera efectiva para mejorar la sostenibilidad en los destinos turísticos. Asimismo, en la literatura científica se destaca que no existe una única forma de organizar las redes de actores y que cada destino turístico tiene características únicas que deben ser consideradas al diseñar e implementar políticas de sostenibilidad (Farmaki, 2015). Por lo tanto, se requiere una comprensión profunda de las redes de actores, de cómo se relacionan entre sí y cuáles son sus desafíos para lograr la sostenibilidad en los socioecosistemas con aprovechamiento turístico.

Resultado de toda la situación descrita en los anteriores párrafos, esta investigación se desarrolla con base en los siguientes supuestos teóricos, los cuales permiten evidenciar los elementos teóricos y así generar una aplicación empírica juiciosa por parte del investigador, teniendo como base otras investigaciones. Una vez identificado el vacío

teórico de la investigación es esencial establecer los supuestos subyacentes que guían el desarrollo de este estudio. Estos supuestos actúan como cimientos conceptuales, enmarcando la perspectiva desde la cual se aborda el análisis de la gobernanza para la sostenibilidad de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico. Estos supuestos, junto con la comprensión del vacío teórico, proporcionan una base sólida para el desarrollo de la investigación.

### **1.3. Supuestos del estudio**

En las siguientes líneas se presentan los cuatro supuestos teóricos en los cuales se sustenta el estudio acerca de los desafíos de los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en Colombia:

- S<sub>1</sub>:** Las redes de actores deben evolucionar para que el destino se desarrolle (Hartman et al., 2020).
- S<sub>2</sub>:** Existen conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen el desarrollo sostenible del turismo (Lacitignola et al., 2007).
- S<sub>3</sub>:** La configuración de las estructuras de gobernanza en los diferentes socioecosistemas con aprovechamiento turístico se relacionan con su sostenibilidad (Nunkoo, 2017).
- S<sub>4</sub>:** Los escenarios futuros de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico se ven afectados por la estructura de gobernanza que se configure (Fusté-Forné y Michael, 2021).

Tomando como base los supuestos teóricos descritos anteriormente se realizó la siguiente sistematización del problema. Se parte de la pregunta de investigación para proponer el objetivo general para la investigación, de manera que responda al propósito global del estudio, de la redacción de dicho objetivo general se desprende el título de la investigación. De la pregunta general se desprenden las preguntas secundarias, que se basan precisamente en los supuestos anteriores con base en dichas preguntas secundarias se redactaron los objetivos específicos de la investigación, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Sistematización del problema.**

<b>Título</b>		
Desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia		
<b>Pregunta principal</b>		
¿Cuáles son los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia?		
<b>Objetivo general</b>		
Analizar los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia.		
<b>Preguntas secundarias</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿Cómo se presentan las relaciones entre actores del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico y qué desafíos enfrentan?	Las redes de actores deben evolucionar para que el destino se desarrolle (Hartman et al., 2020).	Describir las relaciones entre actores de los SES con aprovechamiento turístico y los desafíos que enfrentan.
¿Cuáles son los conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo?	Existen conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen el desarrollo sostenible del turismo (Lacitignola et al., 2007).	Caracterizar los conflictos socio-ecológicos en los SES que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo.
¿Cómo se han configurado las estructuras de gobernanza en relación a la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico?	La configuración de las estructuras de gobernanza en los diferentes socioecosistemas con aprovechamiento turístico se relacionan con su sostenibilidad (Nunkoo, 2017).	Describir las estructuras de gobernanza que soportan el desarrollo sostenible de los SES con aprovechamiento turístico.
¿Cuáles son los escenarios alternativos, con diferentes configuraciones de gobernanza, para facilitar las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo?	Los escenarios futuros de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico se ven afectados por la estructura de gobernanza que se configure (Fusté-Forné y Michael, 2021).	Proponer escenarios alternativos bajo diferentes configuraciones de estructuras de gobernanza en relación con la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico.

**Nota:** Esta tabla presenta la sistematización del problema de investigación. Elaboración propia.

Una vez expuesta la sistematización del problema se describe el propósito general de la investigación, de manera que se evidencie la coherencia interna necesaria y se justifique el ejercicio empírico a realizar con tres casos de estudio diferentes: PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano.

### **1.1. Aproximaciones a la gobernanza turística para la sostenibilidad.**

Los destinos turísticos son sistemas complejos y adaptativos de entidades interrelacionadas que a menudo dependen sólo parcialmente del turismo (Hartman, 2021). Desde esta perspectiva, la relación turismo-sostenibilidad ha preocupado a académicos, gobiernos y profesionales por igual (Farmaki, 2015; Moscardo y Murphy, 2014; Tsaour et al., 2006). A lo largo de los años, la adopción de principios de sostenibilidad en el desarrollo del turismo ha recibido una amplia atención (Bramwell, 2011; Butler, 1999), también en

América Latina y el Caribe (Echeverri-Rubio y Vieira-Salazar, 2022), así como una buena cantidad de críticas (Buckley, 2012; Cordero, 2006; Hardy et al., 2002; Liu, 2003; Sharpley, 2000). En consecuencia, se reconoce cada vez más la importancia de la aplicación de la sostenibilidad en la creación de un panorama favorable, en el que se puedan gestionar mejor los resultados negativos del desarrollo turístico en estos sistemas complejos o sistemas socioecológicos. Las iniciativas conjuntas de organizaciones intergubernamentales; es decir, la Organización Mundial del Turismo<sup>1</sup>, y del sector privado; es decir, el Consejo Mundial de Viajes y Turismo<sup>2</sup>, demuestran la convergencia de puntos de vista sobre la importancia del concepto. Por otro lado, se han esgrimido argumentos que destacan la incapacidad, para aplicar en la práctica, la retórica de la sostenibilidad en los destinos turísticos. Varios autores argumentan que el problema de la implementación del turismo sostenible radica en su aplicación práctica, identificando las relaciones con las partes interesadas, o actores, como una barrera para el desarrollo del turismo sostenible (Bianchi, 2004; Bramwell y Lane, 2011; Bramwell y Lane, 2013; Dewhurst y Thomas, 2003; Dodds, 2007; Farmaki, 2015; Giampiccoli et al., 2021; Hall, 2011b; Hardy et al., 2002; Khan et al., 2021; Logar, 2010; Tanguay et al., 2013; Waligo et al., 2013; Yüksel et al., 2012; Yasarata et al., 2010).

Desde una perspectiva empírica, la necesidad de que el desarrollo turístico contribuya a objetivos sociales y ambientales sostenibles está aumentando, en relación con el crecimiento actual y proyectado del sector turístico. En 2022, el sector de Viajes y Turismo contribuyó con un 7,6% al Producto Interno Bruto (PIB) mundial; un aumento del 22% respecto a 2021 y solo un 23% por debajo de los niveles de 2019. En 2022 se crearon 22 millones de empleos nuevos, lo que representa un aumento del 7,9% en comparación con 2021, y solo un 11,4% por debajo de los niveles de 2019. El gasto de los visitantes nacionales aumentó un 20,4% en 2022, quedando solo un 14,1% por debajo de los niveles de 2022. Previo a la crisis del Covid-19, el sector turístico contaba con más de 7 millones de empleadores, la mayoría de los cuales eran MiPymes de menos de 50 empleados y aproximadamente el 30 por ciento de la mano de obra total del sector turístico estaba empleada en microempresas de 2 a 9 empleados (Wttc, 2022).

---

<sup>1</sup> World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/> Consultado: 14/10/2023

<sup>2</sup> World Travel & Tourism Council. <https://wtcc.org/> Consultado: 14/10/2023

En la misma línea, el sector del turismo es un factor clave en la creación de empleo para mujeres, jóvenes y trabajadores migrantes. A partir de 2019, las mujeres representaban el 54% de todos los trabajadores en el sector del turismo, en comparación con el 39% de los trabajadores en la economía en general; este sector también es un importante empleador y un punto de entrada al mercado laboral para los jóvenes, aunque muchos trabajadores abandonan el sector más tarde, a menudo en busca de mejores condiciones de trabajo (Hipsher, 2017). A nivel mundial, la mayoría de los trabajadores del turismo tienen menos de 35 años, la mitad de los cuales tienen 25 años o menos y, por lo general, el sector emplea a una mayor proporción de jóvenes que en la economía en general (Walmsley, 2016). Sumado a esto, las grandes organizaciones internacionales reconocen el potencial del turismo para contribuir al desarrollo sostenible. Por ejemplo, la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) proponen que el sector del turismo puede hacer contribuciones globales significativas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015-2030 y hacer presión para que el sector turístico mejore las condiciones sociales, ambientales y ecológicas en todo el mundo, al mismo tiempo que contribuye a futuros sostenibles (UNWTO, 2017).

Desde una perspectiva académica, las investigaciones han identificado que el éxito del desarrollo del turismo sostenible depende en gran medida de las políticas y de las herramientas de planificación y gestión utilizadas (Kiumarsi et al., 2021; Matiku et al., 2021; Ritchie y Crouch, 2003; Vujičić et al., 2020). La planificación turística eficaz; es decir, un enfoque sistematizado que no permite, simplemente, que prevalezcan las fuerzas del mercado, es un requisito para que los recursos del destino se gestionen de forma sostenible y para garantizar que se lleve a cabo una toma de decisiones incluyente y equitativa. De hecho, la planificación participativa ha sido reconocida como la forma más adecuada de planificación para el desarrollo del turismo sostenible (Bramwell, 2010). Además, (Nguyen et al., 2019; Sharpley, 2022) enfatizan en la necesidad de cooperación local y trabajo en red para lograr resultados exitosos en el desarrollo del turismo sostenible.

En consecuencia, la gobernanza del turismo se considera ampliamente como un factor determinante del éxito del desarrollo del turismo sostenible (Borges et al., 2014; Bramwell, 2013; Farmaki, 2015; Farsari, 2021; Gajdošík et al., 2018; Hall, 2011b; Nunkoo,



2017). La gobernanza es vista como un proceso participativo que comprende una variedad de ideas que abarcan las relaciones intergubernamentales e implican la toma de decisiones de abajo hacia arriba mediante la participación de todas las personas interesadas en todos los niveles del gobierno y las organizaciones no gubernamentales (Fukuyama, 2013). En este sentido, la gobernanza propone la acción colectiva y la coordinación para realizar una gestión y planificación de destinos efectiva y sostenible (Vignieri, 2019). Por ende, se requieren cambios en los procesos de toma de decisiones, planificación y gestión para el desarrollo sostenible del turismo, y es en este sentido que la gobernanza se vuelve pertinente para la discusión sobre la sostenibilidad en el turismo (Hartman, 2021). En la misma línea, Bramwell y Lane (2013) afirman que el desarrollo del turismo sostenible requiere procesos de gobernanza efectivos, si se quieren alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

Por su parte, Guccio et al., (2018) proponen que a medida que los destinos intentan responder a las presiones competitivas, mejorar la coordinación de actividades y encontrar estrategias de planificación más efectivas, surge un proceso de descentralización con respecto a las estructuras y procesos administrativos del turismo. Según Hutchcroft (2001) el proceso de descentralización de la autoridad involucra dos aspectos: (i) la delegación territorial del poder a través de la creación de arreglos institucionales regionales y (ii) la transición de la gobernanza de las estructuras gubernamentales formales a asociaciones basadas en redes participativas. Para Norman y Reed (2010), la lógica detrás de la delegación de autoridad es doble. Primero, la creación de organizaciones a nivel regional representa un punto de vista sinérgico de la gobernanza, que fomenta el desarrollo regional y apoya los principios de la sostenibilidad. En segundo lugar, el cambio de estructuras de gobernanza centralizadas a sistemas de gobernanza horizontales, que muestran las interrelaciones entre los actores, fomenta un enfoque holístico para la toma de decisiones y el desarrollo de la actividad que se delega. En este sentido, el cambio hacia la gobernanza fomenta el interés en el concepto de redes que abarcan los sectores público y privado (Nooteboom, 2006). De acá que se consideren las redes como canales para gestionar las relaciones sociales entre los actores del turismo (Ford et al., 2012; Presenza y Cipollina, 2010). Se supone que las redes brindan diversos beneficios a los destinos a través de la promoción de un proceso de planificación participativa, una toma de decisiones inclusiva y mayores sinergias y, por lo tanto, respaldan la noción de sostenibilidad (Baggio et al., 2011;

Bichler, 2021; Beaumont y Dredge, 2010; Farmaki, 2015). Por ejemplo, las Alianzas Público-Privadas (APP), se han popularizado dentro del turismo, ya que representan la dependencia mutua entre el gobierno y el sector privado y, por lo tanto, brindan un puente que fomenta la toma de decisiones integrada y la planificación efectiva (Franco y Estevão, 2010; Mariani y Kylänen, 2014).

Según Ysa (2007), las APP representan un buen modelo de gobernanza, al garantizar un equilibrio en la toma de decisiones y la gestión. No obstante, se ha analizado la interacción entre el gobierno, la industria y la sociedad civil y los roles cada vez más borrosos de los sectores público y privado en la formulación de políticas. Estudios anteriores destacan la dificultad de equilibrar los intereses públicos y privados (Hodge, 2010; Reynaers y Grimmelikhuijsen, 2015) y de reconocer las responsabilidades de los sectores público y privado (Wohlstetter et al., 2005). En el contexto del turismo sostenible, la variedad de intereses de las partes interesadas, los numerosos dominios de políticas relacionados con el desarrollo del turismo sostenible, la mala coordinación de las actividades y la falta de inclusión de las comunidades locales en la formulación de políticas se han identificado como factores que inhiben su implementación (Anjos et al., 2019; Farsari, 2021; Sharpley, 2022; Siakwah et al., 2020).

La literatura existente propone que el contexto social en el que tiene lugar la formulación de políticas y los arreglos institucionales relacionados con la planificación del turismo influyen en el desarrollo y la implementación del turismo sostenible (Stronza y Hunt; 2012; Alexander, et al., 2018; Anjos, et al., 2019; Farmaki, 2015; Farsari, 2021; Nunkoo, 2017). Por lo tanto, la investigación sobre la gobernanza del turismo es fundamental si se quiere obtener información sobre el desarrollo del turismo sostenible (Bramwell, 2011). Por su parte, Beritelli y Bieger (2014) están de acuerdo en que a medida que la investigación sobre la gobernanza adquiere una importancia científica y un valor práctico cada vez mayores, se puede mejorar la comprensión de la planificación y gestión eficaces de los destinos.

El vínculo de la implementación de políticas con los procesos y las relaciones sociales amerita la necesidad de una mayor investigación sobre las asociaciones dialécticas entre la formulación de políticas, la gobernanza y, en gran medida, las esferas política, socioeconómica, cultural y ambiental de la sostenibilidad (Amore y Hall, 2016). Además,

dado que el trabajo colaborativo se ha convertido en un asunto apremiante en el discurso del turismo sostenible, la necesidad de estudiar las asociaciones regionales de turismo es inminente si se quiere obtener información con respecto a la cooperación y coordinación en la planificación a nivel nacional, regional y local (Scheyvens y Cheer, 2021).

Para comprender gran parte de lo que sucede en los destinos turísticos de Colombia son fundamentales los procesos asociados y los efectos de un período de importante reestructuración social de Colombia que se produjo en el año 2016 con la firma del proceso de paz con las FARC. Este período ocurrió casi al mismo tiempo que un período de crecimiento significativo en las llegadas de turistas internacionales a Colombia (UNWTO, 2017). Las condiciones económicas cambiantes experimentadas durante este tiempo tuvieron consecuencias positivas para el país que se sintieron más profundamente a nivel local (De Zubiría Samper y Yáñez, 2016). De particular importancia, para muchas comunidades de Colombia durante este tiempo fue la sustitución de un sector ilegal estable con un sustituto del sector privado relativamente volátil. Para muchas áreas regionales o rurales que luchan con la pérdida de empleo en el sector ilegal este sustituto tomó la forma de una industria turística emergente.

De otro lado, durante los últimos 30 años en Colombia hubo dos importantes iniciativas para el desarrollo de la política pública con respecto al futuro del turismo. El primero fue una reinversión de la política regional bajo la Ley 300 (1996) que se denominó la Ley general de turismo. El segundo fue un proceso de reforma de la Ley 300 con la promoción de la Ley 2068 (2020), denominada Modificación de la Ley de Turismo, que consagra medidas de largo, mediano y corto plazo que permitirán fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, la protección y el aprovechamiento de los destinos y de los atractivos turísticos. La adopción de un enfoque de política turística más sostenible por parte del Gobierno central fue de particular importancia para los destinos turísticos regionales de Colombia, ya que promueve la reactivación del turismo en Colombia para consolidar al país como un destino altamente reconocido, sostenible y de alta calidad.

En Colombia, las economías periféricas de las áreas regionales y rurales enfrentaron los efectos del conflicto armado más inmediatamente que sus contrapartes urbanas más grandes y sintieron los impactos de este período con mayor agudeza (Gomez, 2022). Estas condiciones se vieron reforzadas aún más por la disminución de la confianza empresarial en

el sector rural y las decisiones de inversión que se dirigieron cada vez más hacia los principales centros urbanos de comercio (Thoene y Hoyos, 2019). Para los centros urbanos y rurales más pequeños, cambios tan radicales en el panorama económico de Colombia, reforzaron las dependencias económicas experimentadas con los centros urbanos más grandes. Con centros regionales más pequeños enfrentando disminuciones en la rentabilidad de la producción primaria y una mano de obra migrando a los centros principales, el turismo representó un medio adecuado para detener este flujo saliente de inversión de capital y mano de obra (Guasca et al., 2022).

A nivel nacional, el turismo también fue reconocido como un valioso generador de ingresos por exportaciones y, por lo tanto, presentó una oportunidad para mitigar algunos de los impactos negativos del debilitamiento de los lazos comerciales con los hasta ahora socios comerciales tradicionales de Colombia (Maldonado et al., 2018). Por ejemplo, los cambios en los mercados de exportación de productos primarios durante este período hicieron que el país necesitara formas de aumentar los ingresos por exportaciones, así como de estimular el crecimiento económico (Sánchez y Jaramillo-Hurtado, 2010). En Colombia, como en muchas economías en desarrollo, el turismo se considera un mecanismo potencial para la diversificación económica y un prometedor generador de divisas (Brida et al., 2011). Para capitalizar estas cualidades y actuar como un catalizador para el desarrollo económico regional y multiplicador económico, la política del gobierno se orientó cada vez más hacia el fomento del potencial de crecimiento del producto turístico de Colombia.

Para Procolombia<sup>3</sup>, esta tendencia de crecimiento ha continuado hasta el punto en que el turismo es ahora, en conjunto, uno de los mayores ingresos por exportaciones de Colombia por sector. Según Rivera y Echeverri-Rubio (2020) y Sánchez y Menchero-Sánchez (2018), este período de crecimiento ha coincidido con una postura más proactiva sobre el papel del gobierno nacional, regional y local en la dirección estratégica del desarrollo económico, incluido el turismo, dentro de un marco de gobierno que busca colaborar con la industria y las comunidades locales. Este enfoque, al parecer impregnado por una ideología política de "tercera vía"<sup>4</sup>, anticipa una mejor colaboración

---

<sup>3</sup> Procolombia. <https://procolombia.co/publicaciones/informe-de-gestion-2018-2021> Consultado: 18/10/2023

<sup>4</sup> La "tercera vía" es un concepto político y económico que busca combinar elementos del capitalismo y del socialismo en un enfoque intermedio. Se presenta como una alternativa al capitalismo de libre mercado y al socialismo estatal, proponiendo una combinación de políticas que promuevan tanto la eficiencia económica

intergubernamental y una mayor capacidad para la gobernanza y la planificación participativas a nivel local/regional.

La tercera vía es una filosofía de gobernanza centralista que adopta una mezcla de filosofías de mercado e intervención que rechaza tanto la redistribución de arriba hacia abajo como los enfoques de *laissez-faire* para la gobernanza, pero enfatiza principalmente el desarrollo tecnológico, la educación y los mecanismos competitivos para perseguir el progreso económico y los objetivos gubernamentales (Fernández-Santillán, 2018). Las condiciones generales de la política de la tercera vía descansan en el argumento de que la sociedad contemporánea está experimentando cambios profundos e irreversibles; y que estos nuevos tiempos cuestionan los marcos políticos y de elaboración de políticas establecidos (Korzeniewicz y Smith, 2000).

Según Giddens (2001), el tema central asociado con la política de la tercera vía es la globalización. El pensamiento de la tercera vía apoya la opinión de que la globalización trae consigo un mayor riesgo e inseguridad, y que el papel de la formulación de políticas no es proteger a los individuos de estos, sino proporcionar el capital social y los estados de bienestar proactivos que les permiten responder a este mayor riesgo e inseguridad. En conjunto, la ideología de la tercera vía se preocupa esencialmente por un enfoque político más pragmático que se desliga de la política de izquierda/derecha (Korzeniewicz y Smith, 2000).

En alguna medida, el turismo en Colombia se ha convertido en una cadena de intermediarios, en la que la comunidad local tiene un papel insignificante, tanto en la planeación como en la distribución de beneficios. Por ejemplo, Burns (2004) propuso un modelo que ilustra ciertas contradicciones y tensiones dentro del enfoque de planificación maestra y que conduce a la pregunta fundamental de desarrollo planteada por Strange en el año 1988: ¿quién se beneficia con el desarrollo? Por lo tanto, enfatiza Burns (2004) que se deben desarrollar sistemas e instituciones turísticas que tengan en cuenta las

---

como la equidad social. La definición y autoría del concepto de la tercera vía pueden variar según el contexto y la perspectiva desde la cual se aborde. Sin embargo, uno de los principales referentes de la tercera vía es Anthony Giddens, un sociólogo británico y exdirector de la London School of Economics. Giddens ha escrito extensamente sobre la tercera vía y ha sido uno de sus principales defensores e impulsores. Es importante tener en cuenta que el concepto de la tercera vía ha sido objeto de debate y ha sido interpretado y aplicado de diversas maneras en diferentes contextos políticos y económicos en todo el mundo.

asociaciones/redes locales-globales, reconociendo la importancia del equilibrio no explotador; los patrones de consumo y el efecto en la cultura, por ejemplo, el impacto del consumo en los destinos; y, se puede argumentar, sobre la base de una comprensión profunda de la necesidad de un enfoque integrado y multidisciplinario.

En el marco de esta investigación, se identifica un vacío relevante en el área de estudio. A pesar de la abundante literatura existente en gobernanza para la sostenibilidad del turismo, existe una carencia de enfoque en el estudio de los desafíos que implica para los actores la gobernanza para la sostenibilidad del turismo. Esta brecha en el conocimiento subraya la necesidad de explorar y analizar más a fondo las redes de actores, los conflictos socioecológicos, las estructuras de gobernanza y los escenarios posibles para el aprovechamiento turístico de diferentes socioecosistemas.

#### **1.4. Propósito de la investigación.**

Las condiciones descritas indican que el turismo existe dentro de un contexto ecológico, social, económico, cultural y político, generalmente todos con posibilidades de ser cuestionados (Nyaupane et al., 2018). En primer lugar, el papel del turismo en el desarrollo económico regional va en contra de una perspectiva de mercado que parece ser una condición indispensable para el rejuvenecimiento regional, ya que no se limita a un lugar o zona geográfica específicos. En segundo lugar, las funciones controvertidas de los diferentes gobiernos (Nacionales-Regionales-Locales) también conducen a diferentes perspectivas de acción política que pueden variar con el tiempo, con las agencias gubernamentales a menudo atrapadas entre facilitar el crecimiento del turismo mientras luchan por desarrollar políticas y programas de acción para mitigar y gestionar ese mismo crecimiento, desde lo ecológico y lo social. En tercer lugar, el uso de bienes comunes como polos de crecimiento, lleva su evaluación a una dimensión temporal difícil.

En la línea de lo expuesto anteriormente, el desarrollo de los destinos turísticos suele depender de la organización y promoción de atracciones y actividades; los primeros son comúnmente provistos por agencias públicas (Udiyana et al., 2018) y los segundos por las comunidades locales (Preechawong et al., 2019). Finalmente, a la sombra de los análisis turísticos recientes; por ejemplo, Cheng y Xu (2021) y Xiao et al. (2013), permanece la inquietud acerca de quién gana y quién pierde con el desarrollo turístico. La literatura sobre

gobernanza en el turismo sostenible sugiere que aún queda mucho por estudiar en esta área de investigación académica, en la medida en que muchos de los mecanismos que dictan la naturaleza de la relación gobierno-comunidades-medioambiente y, en realidad, la relación del sector público-privado aún no está totalmente articulada (Bock et al., 2021; Borges et al., 2014; Bramwell y Lane, 2013; Bramwell y Lane, 2011; Farsari, 2021). Puntualizando, según Farsari (2021), esta área demanda que se realicen futuras investigaciones con relación a lo siguiente:

*La investigación inter y transdisciplinar es importante para abordar la compleja realidad de los destinos y las formas de gobernanza necesarias para un turismo sostenible. El nexo entre los enfoques evolutivo y de complejidad podría contribuir a una comprensión más profunda del cambio en los destinos y en los sistemas de gobernanza adoptados, agregando herramientas operativas y de profundidad en la comprensión de este cambio. Estos enfoques se están volviendo cada vez más importantes en el mundo global e interconectado en el que vivimos. La pandemia mundial de Covid-19 puso de relieve este punto de vista, que a partir de marzo de 2020 provocó un cambio brusco del turismo excesivo al turismo insuficiente o incluso nulo (Pág 11).*

Con base en las condiciones descritas anteriormente, el objetivo general de esta investigación es analizar los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia. Al abordar el objetivo de investigación, reviste varios propósitos. Primero describe, desde una perspectiva del Análisis de Redes Sociales - ARS<sup>5</sup>-, las relaciones que se han construido, formal e informalmente, en los tres socioecosistemas con aprovechamiento turístico. En segundo lugar, se caracterizan los conflictos socio-ecológicos que se han provocado en los últimos años debido al aprovechamiento turístico en cada uno de los sistemas socio-ecológicos y cómo impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo. En tercer lugar, se describen las diferentes estructuras de gobernanza que se han implementado, formal o informalmente, en cada uno de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico, a la luz de sus propias

---

<sup>5</sup> El análisis de redes sociales busca comprender las redes y sus participantes y tiene dos focos principales: los actores y las relaciones entre ellos en un contexto social específico

realidades, sociales, económicas, ecológicas y culturales, desde lo propuesto por (Hall, 2011a). En cuarto lugar, se proponen escenarios alternativos futuros bajo diferentes configuraciones de estructuras de gobernanza en relación con la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico.

Las preguntas de investigación específicas identificadas para abordar este estudio son las siguientes:

- ¿Cómo se configuran las relaciones entre actores del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico y qué desafíos enfrentan?
- ¿Cuáles son los principales conflictos socioecológicos que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo?
- ¿Cómo se han configurado las estructuras de gobernanza en relación a la sostenibilidad de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico?
- ¿Cuáles son los escenarios alternativos, con diferentes configuraciones de gobernanza, para facilitar las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo?

Con base en las preguntas planteadas, en esta investigación se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Describir las relaciones entre actores del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico y los desafíos que enfrentan.
- Caracterizar los conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo.
- Identificar las estructuras de gobernanza que soportan el desarrollo sostenible de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico.
- Plantear escenarios alternativos bajo diferentes configuraciones de estructuras de gobernanza para proporcionar la sostenibilidad de los socio-ecosistemas.

### **1.5. Área de estudio.**

Colombia es el área de estudio elegida para esta investigación. Como región relativamente desarrollada y accesible en comparación con otras áreas de latitudes ecuatoriales, ocupa una posición de vanguardia para los estudios de desarrollo turístico en las áreas andinas, por ejemplo, tiene potencial de desarrollo turístico debido a su relativa



proximidad a los centros de población de donde proviene la demanda. El área tiene una conectividad de infraestructura bastante buena que incluye una extensa red de carreteras, y varios aeropuertos, con playas, comunidades multiculturales, montañas nevadas, pueblos coloniales, y diversos atractivos naturales. Tiene diferentes climas durante todo el año, lo que hace que la temporada de turismo sea amplia y, por lo tanto, una parte importante de la economía turística.

Específicamente, se seleccionaron tres casos de estudio que, por sus características de desarrollo turístico, y por la facilidad de acceso a su información, se pueden considerar como estratégicos para analizar los desafíos de los actores de la gobernanza, que se presentan en la

Tabla 3. El primer caso de estudio es el PNNN. El segundo caso de estudio es el municipio de Salento junto con el Valle del Cocora y el tercer caso de estudio seleccionado fue San Cipriano. A continuación, se describe cada uno de los casos de estudio.

**Tabla 2.** Resumen de las características del área de estudio.

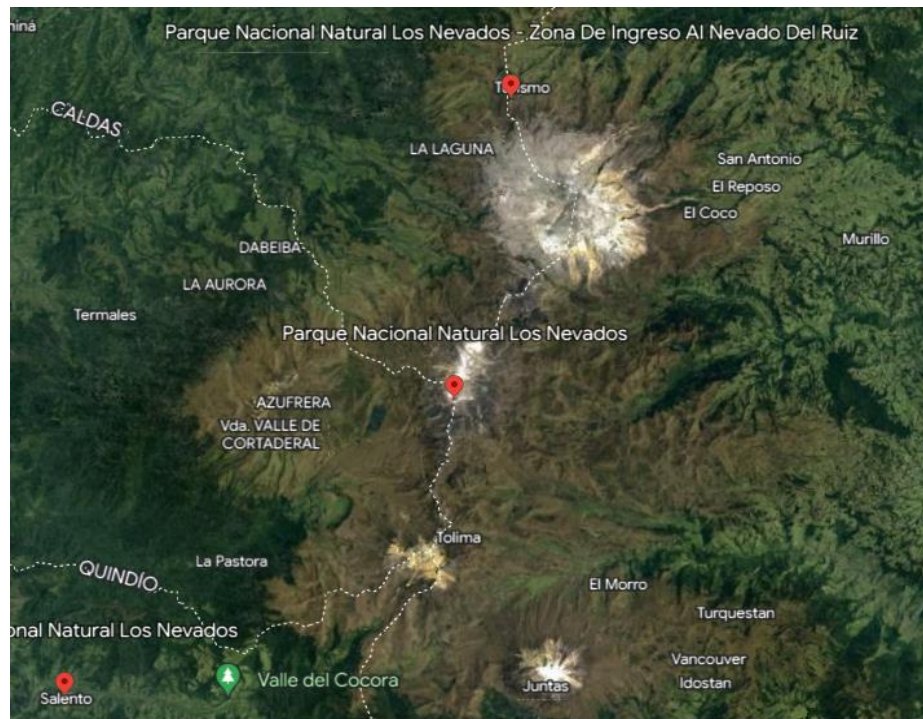
	<b>PNNN</b>	<b>Salento/Cocora</b>	<b>San Cipriano</b>
<b>Raza o factor social</b>	Campesinos	Campesinos y colonos	Negritudes
<b>Extensión</b>	58.200h	3.000h	2.700h
<b>Visitantes semanales</b>	2000	4000	1500
<b>Sistema ecológico</b>	Páramo y súper páramo	Bosque de niebla	Bosque húmedo tropical
<b>Capacidad de carga día</b>	2073	2000	1000
<b>Tipo de autoridad</b>	Centralizada	Descentralizada	Autónoma

**Nota:** Elaboración propia con base en datos recuperados en el trabajo de campo.

### 1.5.1. Parque Nacional Natural Nevados.

El Parque Nacional Natural Los Nevados (PNNN), como se muestra en la Figura 1, se encuentra ubicado en la región central de los Andes colombianos. Se extiende por las cordilleras Central y Occidental, abarcando los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Tolima, con un área aproximada de 58.300 hectáreas. Su ubicación geográfica privilegiada se caracteriza por la presencia de importantes volcanes, glaciares, páramos, lagunas y una diversidad de ecosistemas de gran valor ambiental. El parque se encuentra en una zona montañosa de gran altitud, con picos que superan los 5.000 metros sobre el nivel del mar, lo que le otorga una belleza escénica y un clima variable con microclimas particulares.

**Figura 1.** *Ubicación del Parque Nacional Natural Nevados.*



**Nota:** Este mapa presenta la ubicación geográfica del PNNN. Tomado de Google Earth.

En términos socioeconómicos, la región que rodea al PNNN se caracteriza por ser principalmente rural y dependiente de actividades agrícolas, ganaderas y turísticas. Las comunidades locales se dedican principalmente a la agricultura de subsistencia y a la producción de café, siendo este último un producto emblemático de la región. La economía también está influenciada por la actividad turística, ya que el parque atrae a visitantes nacionales e internacionales interesados en disfrutar de su rica biodiversidad y paisajes. El PNNN es un destino turístico reconocido por su belleza natural y su diversidad de ecosistemas. Los visitantes tienen la oportunidad de explorar montañas nevadas, caminar por senderos escénicos, visitar lagunas glaciares y disfrutar de la observación de aves y la flora única de los páramos. El parque también ofrece actividades como montañismo, senderismo, termalismo y observación de la vida silvestre. La riqueza natural del área brinda una experiencia única para los turistas que buscan estar en contacto con la naturaleza y disfrutar de paisajes de gran belleza.

Investigaciones anteriores han abordado diversos aspectos relacionados con el Parque Nacional Natural Los Nevados. Algunos estudios se han centrado en la biodiversidad

y la conservación de especies endémicas, mientras que otros han analizado la gestión de los recursos naturales y los impactos del turismo en el área protegida. También se han realizado investigaciones sobre los cambios climáticos y sus efectos en los ecosistemas de alta montaña. Estos estudios han proporcionado información valiosa para comprender los procesos y desafíos asociados con la gobernanza para la sostenibilidad del turismo en este destino.

La elección del PNNN como área de estudio se justifica por su importancia ambiental y su potencial turístico. El área protegida alberga una gran diversidad de especies y ecosistemas únicos, y su gestión sostenible es fundamental para garantizar su conservación a largo plazo. Además, el turismo en el parque ofrece oportunidades económicas para las comunidades locales, pero también plantea desafíos en términos de gobernanza para su sostenibilidad. Investigar y comprender estos desafíos permitirá identificar y proponer estrategias y medidas efectivas para promover un turismo sostenible y equilibrado en esta área de gran valor natural.

### **1.5.2. Salento/Cocora.**

Salento y el Valle del Cocora, como se muestra en la

**Figura 2**, se encuentran ubicados en el departamento de Quindío, en la región cafetera de Colombia. Salento es un pueblo colonial situado a una altitud de aproximadamente 1.895 metros sobre el nivel del mar. El Valle del Cocora, por su parte, se encuentra en las estribaciones de la cordillera de los Andes, a unos 10 kilómetros al norte de Salento. Este valle es reconocido por su paisaje, donde se encuentran las famosas palmas de cera, considerados las más altas del mundo. El contexto socioeconómico de Salento y el Valle del Cocora está influenciado principalmente, por la agricultura, el turismo y la producción de café. La zona se caracteriza por ser rural, con una economía agrícola basada en la producción de café de alta calidad. Además, el turismo ha adquirido importancia en los últimos años, ya que la belleza natural y el encanto histórico de Salento atraen a visitantes nacionales e internacionales. Las actividades turísticas, como la oferta de alojamiento, restaurantes y servicios relacionados han surgido como una fuente adicional de ingresos para la comunidad local.

**Figura 2.** *Ubicación de Salento/Cocora.*



**Nota:** Este mapa presenta la ubicación geográfica de Salento/Cocora. Tomado de Google Earth.

Salento y el Valle del Cocora son destinos turísticos destacados por su belleza natural y su riqueza cultural. Salento conserva su arquitectura colonial, con calles empedradas y coloridas casas de estilo tradicional. En cuanto al Valle del Cocora, se caracteriza por sus imponentes palmas de cera, que pueden alcanzar alturas de hasta 60 metros. Estos árboles, junto con el paisaje montañoso, los ríos y las hermosas vistas panorámicas, crean un ambiente mágico para los visitantes. El destino ofrece actividades como senderismo, avistamiento de aves, paseos a caballo y la oportunidad de disfrutar del tradicional paisaje cafetero.

La elección de Salento y el Valle del Cocora como área de estudio se justifica por su importancia como destino turístico y su potencial para el desarrollo sostenible. El área posee una combinación única de belleza natural, patrimonio cultural y producción de café, lo que la convierte en un lugar atractivo para los visitantes. Sin embargo, es fundamental comprender y abordar los desafíos que surgen del turismo, como la conservación del entorno, el equilibrio con las actividades agrícolas y la participación de las comunidades locales. Investigar estos aspectos permitirá identificar estrategias y acciones que promuevan un turismo sostenible, generando beneficios económicos, sociales y ambientales tanto para la comunidad local como para los visitantes.

### 1.5.3. San Cipriano.

San Cipriano es un pueblo ubicado en el departamento del Valle del Cauca, en la región pacífica de Colombia. Se encuentra, como se muestra en la Figura 3, en la cuenca del río San Cipriano, rodeado de densa selva tropical y montañas. Para acceder a San Cipriano, es necesario tomar un tren de "brujitas", una forma única de transporte que consiste en plataformas sobre rieles impulsadas manualmente por habitantes locales. El contexto socioeconómico de San Cipriano se caracteriza por ser una comunidad rural con una economía basada en actividades como la agricultura de subsistencia y la pesca. El turismo ha surgido como una fuente de ingresos adicional para la comunidad, brindando oportunidades para el desarrollo económico local. Sin embargo, las condiciones de vida en la zona aún presentan desafíos en términos de acceso a servicios básicos y desarrollo socioeconómico.

**Figura 3.** *Ubicación de San Cipriano.*



**Nota:** Este mapa presenta la ubicación geográfica de San Cipriano. Tomado de Google Earth.

San Cipriano se ha convertido en un destino turístico popular debido a su belleza natural y atractivos únicos. Los visitantes son atraídos por la selva tropical exuberante, los ríos cristalinos y cascadas. Además, el sistema de transporte en "brujitas" es una experiencia única que atrae la curiosidad de los turistas. El destino ofrece actividades como el



senderismo en la selva, el avistamiento de aves, el baño en los ríos y el descenso en balsas por los rápidos.

La elección de San Cipriano como área de estudio se justifica por su singularidad como destino turístico, su potencial para el desarrollo sostenible y la gestión comunitaria del destino. La zona ofrece una experiencia única en términos de naturaleza y cultura, y el turismo puede ser una herramienta para el desarrollo económico y la conservación del entorno. Sin embargo, es crucial investigar y abordar los desafíos asociados al turismo sostenible, como el manejo de los recursos naturales, la participación de la comunidad y el equilibrio entre el desarrollo turístico y la preservación cultural y ambiental.

Después de describir el ámbito de estudio y sus principales características, es fundamental resaltar las diferentes contribuciones que aporta esta investigación al campo de estudio del turismo. A través de un enfoque detallado en la gobernanza del turismo, esta investigación busca llenar un vacío de conocimiento y ofrecer nuevos aportes significativos que enriquezcan la comprensión actual de desarrollo del turismo como disciplina de estudio.

## **1.6. Contribuciones de la investigación**

Esta investigación busca analizar los desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en el PNNN, Cocora/Salento y San Cipriano e identificar los factores que han influido o dado forma a esta configuración y sus resultados, tanto formales como informales. Los argumentos sobre la configuración de la gobernanza del turismo, particularmente a nivel local, han sido informados en gran medida por contribuciones desde el ámbito de las políticas públicas, impulsadas por los imperativos asociados con la gobernanza presente dentro de un entorno más amplio del sector público; por ejemplo, asociaciones, participación de las partes interesadas, colaboración, alianzas, soluciones impulsadas localmente y la autogestión, la gobernanza del sector turístico también se ha visto influenciada por un proceso de cambio que ha resultado en la aparente transformación de la influencia del Estado a la de facilitador o posibilitador.

Este cambio en la estructura institucional del sector turístico y las funciones de promoción, gestión y gobernanza de los destinos debe considerarse un resultado inevitable de un cambio de paradigma de la política pública. La promoción del sector del turismo como

un medio para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS está bien establecida y refleja un movimiento global hacia el apoyo activo de las industrias emergentes en ubicaciones locales; por ejemplo, Alhasni (2021), Glyptou et al. (2022), Gössling y Hal (2019) y Scheyvens y Cheer (2021). La utilización del sector turístico para este propósito se ha vuelto cada vez más destacada en la última década, particularmente, en áreas rurales, en Parques Naturales y en grandes ciudades, donde los gobiernos han utilizado el sector para ayudar a compensar la disminución de la rentabilidad en otros sectores de las economías locales. Estos descensos se atribuyen más comúnmente, en la literatura académica, a un cambio en la ideología de las políticas públicas influenciado fuertemente por el neoliberalismo económico (Duffy, 2014).

Dentro de esta investigación se ha señalado que, aunque las ubicaciones locales a menudo son adecuadas para el desarrollo de la actividad turística, las características inherentes o las realidades de estas ubicaciones, como por ejemplo, su periferia geográfica y política, los recursos financieros limitados dentro de las autoridades locales territoriales, el parroquialismo regional, etc., significa que es probable que haya una serie de impactos adversos asociados con dicho desarrollo (Wu et al., 2021). Dado que el turismo generalmente se basa en bienes comunes o bienes públicos como atracciones y activos turísticos clave (ríos, lagos, playas, montañas, etc.), según Nunkoo (2015), el gobierno local necesariamente también tiene una responsabilidad ineludible para el desarrollo sostenible del sector. Éste es, sin duda, el caso del PNNN, Cocora/Salento y San Cipriano. Si bien la literatura académica afirma que un cambio hacia un estilo más descentralizado de gobernanza turística se considera un modelo más equitativo para estructurar el “turismo” (Nguyen, 2022), los matices del PNNN, Cocora/Salento y San Cipriano y las peculiaridades de cada uno de estos destinos turísticos, asociadas al sector de recursos turísticos, parecen tener a una serie de consecuencias no deseadas que no se revelan claramente en el día a día.

De hecho, esta investigación parece apartarse, en algunos aspectos, de lo que se podría esperar encontrar en la literatura turística relacionada con la disminución del papel del Estado en un marco de política pública inspirado en el neoliberalismo y el creciente papel concomitante de las técnicas informales de gobierno. Lo anterior podría atribuirse en gran medida a la relación pluralista de Utón en el PNNN, al Concejo Municipal en Salento/Cocora y la Junta administradora de la Fundación San Cipriano, en San Cipriano.



El sector turístico no existe en el vacío, está intrínsecamente conectado con el entorno en el que se encuentra y bajo el cual se ve influenciado (Canavan, 2016). Esto se extiende a la esfera de la gobernanza del turismo, donde los mismos mecanismos que ejercen influencia sobre las estructuras de gobernanza son, en sí mismos, el resultado de fuerzas de cambio mayores, sobre todo en el ámbito de las políticas públicas (Hsu et al., 2013). Por lo tanto, un examen de las estructuras de gobernanza del turismo, y de la forma en que el cambio ha creado desafíos específicos para los diferentes actores es relevante en un contexto tanto de turismo como de desarrollo regional. Como tal, esta investigación ha mostrado que las experiencias turísticas de los lugares regionales están vinculadas de manera compleja a las fuerzas de cambio más amplias a nivel regional, nacional e internacional.

De hecho, la interconexión que marcó el desarrollo complejo de Colombia como Nación, continúa ofreciendo su influencia en los medios de vida y el futuro de las comunidades regionales en todo el país. En términos más generales, esta conectividad parece condicionar las trayectorias de desarrollo de muchas economías periféricas internacionales en todo el mundo. Por lo tanto, una apreciación del contexto más amplio en el que se produce el desarrollo del turismo es fundamental para comprender mejor el papel y el potencial del turismo para contribuir a los ODS y la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico (Scheyvens y Cheer, 2021).

La cuestión de las funciones y responsabilidades del sector público en la promoción y gestión del desarrollo turístico, o quizás más específicamente, en la gestión de activos del sector público y el costo de oportunidad asociado al uso de recursos en su sentido más amplio; es decir, activos físicos, activos financieros, activos de recursos humanos, recursos naturales y activos temporales, es relevante no solo para la ubicación de los estudios de caso, sino también para una gama de otros socioecosistemas con aprovechamiento turístico a nivel nacional e internacional. Es decir, inevitablemente habrá puntos de vista divergentes sobre la asignación de recursos del sector público, ya sea relacionados con el turismo u otros.

En comunidades locales, donde los cambios en el uso de la tierra y el desarrollo económico a menudo son generalizados, mostrar la conexión entre el turismo y las oportunidades de desarrollo bajo condiciones político-económicas cambiantes ayuda a agregar profundidad y contexto de política pública a la comprensión de estos casos de estudio y del turismo en general. Como tal, esta investigación ha identificado la necesidad

de reconceptualizar, no solo el papel cambiante del Estado en el desarrollo regional, sino también las motivaciones y los mecanismos a través de los cuales se producen estos cambios. Esta investigación también ha corroborado la posición de que los paradigmas cambiantes de las políticas públicas a nivel global han servido para crear geografías turísticas cambiantes a nivel local.

Las diferencias en las políticas públicas entre el PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano se reflejan en el enfoque y nivel de coordinación entre las instancias gubernamentales. En el caso del PNNN, la política pública se encuentra centralizada a nivel nacional, enfocándose en la conservación ambiental y la regulación de actividades turísticas. A nivel regional, las políticas se orientan hacia la protección de los recursos naturales. En contraste, Salento/Cocora ha promovido una política pública más descentralizada, con la participación activa del gobierno regional y local, enfocándose en el desarrollo del turismo comunitario y la preservación de su patrimonio cultural y natural. En San Cipriano, la política pública se ha desarrollado de manera colaborativa entre la comunidad, las organizaciones y el gobierno locales, con un fuerte énfasis en el ecoturismo y la responsabilidad ambiental. Esta diferencia en la descentralización y el enfoque de las políticas públicas refleja las necesidades y prioridades específicas de cada destino turístico y su relación con los niveles de gobierno correspondientes.

Convencionalmente, se podría considerar que la participación del sector público o, más específicamente, su intervención en el mercado o en la promoción del desarrollo turístico actúa para privatizar los beneficios del sector, mientras se socializan los costos. Es decir, los beneficios del sector turístico normalmente los acumula el sector privado, mientras que los costos de la provisión del sector turístico los sufraga en gran medida la sociedad. Sin embargo, la principal diferencia en la distribución de beneficios entre el PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano radica en la complejidad de cada uno de los sistemas turísticos y sus propias características.

Mientras que en el PNNN se enfoca en la conservación ambiental y la administración de un área protegida, con ingresos destinados principalmente a la preservación del ecosistema, en Salento/Cocora se centra en la promoción del turismo rural y comunitario, donde los actores privados reciben una parte significativa de los beneficios. Por su parte, en San Cipriano, la gestión es llevada a cabo, principalmente, por la comunidad y la Fundación

San Cipriano, con un enfoque en el ecoturismo y la conservación del entorno. En este último caso, los beneficios se comparten de manera más directa entre los habitantes locales y quienes ofrecen servicios turísticos. Por lo tanto, cada destino tiene su propio modelo de distribución de beneficios, adaptado a sus objetivos y contexto particular.

En conjunto, los hallazgos de esta investigación confirman la visión de gran parte de la literatura internacional en la medida en que el turismo es visto, y utilizado, como un mecanismo para estimular las economías locales y compensar la disminución de la rentabilidad de otros sectores en las economías rurales (Aragon-Gastelum, et al., 2020; Giamiccoli y Glassom, 2020; Liu, et al., 2023; Maldonado, et al., 2018; Okuyama, 2022; Xiao, et al., 2013). El uso del turismo para este propósito, a su vez, ha llevado a un cambio en las funciones y responsabilidades del sector público frente al turismo a nivel local, ya que las autoridades intentan evitar las dificultades socioeconómicas en las ubicaciones regionales (Baptista, et al., 2019; Blijleven, 2022; Kauffmann y Rosenfeld, 2014; Papaioannou, et al., 2021). Esto ha creado una reconfiguración de las relaciones entre el sector público, el sector privado y la comunidad en el ámbito de la promoción, participación y desarrollo del turismo. Junto a este problema se encuentra el desafío para el gobierno local de gestionar la urgencia del desarrollo económico y, al mismo tiempo, seguir siendo un proveedor de infraestructura y servicios públicos (Skare, et al., 2023; Kauffman y Rosenfeld, 2014; Wang y Cai, 2021; Ormerod y Wood, 2021).

Las contribuciones de esta investigación establecen una base firme para examinar sus implicaciones, tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Al explorar las posibles aplicaciones de los hallazgos respecto a los desafíos de los actores para la gobernanza de socioecosistemas con aprovechamiento turístico, emergen perspectivas que enriquecen tanto la comprensión conceptual como las aplicaciones concretas en la gobernanza y la sostenibilidad del turismo. Estas implicaciones, informadas por un análisis de tres estudios de caso, sugieren direcciones prometedoras para futuras investigaciones y acciones.

### **1.7. Implicaciones teóricas y prácticas.**

El siguiente acápite explora de manera exhaustiva las implicaciones que esta investigación conlleva, tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Al analizar en profundidad los resultados y su relevancia en la gobernanza del turismo sostenible, se

exponen las posibles transformaciones conceptuales y aplicaciones tangibles que esta investigación puede generar, enriqueciendo así el panorama académico, de las políticas públicas y las prácticas pertinentes para los diferentes actores de la gobernanza del turismo.

### **1.7.1. Implicaciones teóricas**

Esta investigación ofrece varias contribuciones teóricas y prácticas. Con base en una extensa revisión de la literatura, se propone un marco analítico para una comprensión de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico. Esta investigación permitió analizar los principales desafíos que tienen diferentes actores en la gobernanza para la sostenibilidad de SES con aprovechamiento turístico, lo que implica estudiar las interrelaciones entre el Estado, el mercado, las comunidades y la sociedad civil, al tener en consideración tanto las relaciones basadas en recursos como los atributos de las relaciones integradas en un contexto de relaciones, complejidad y dinamismo. Se aparta de las relaciones lineales de los estudios tradicionales del turismo y se centra en los procesos y condiciones en los que se podría generar una red de gobernanza desde la base de la coalición entre las comunidades locales y las empresas de Turismo desde la mirada compleja de los SES.

Temas interesantes como el poder, el control, la asociatividad, la confianza, los valores compartidos, la identidad y la cohesión social emergen de un análisis integral y complejo. Estos desarrollos avanzan el conocimiento existente sobre la gobernanza turística para la sostenibilidad desde una perspectiva de múltiples actores. En este sentido, la presente investigación no solo aplica la teoría de las Redes Sociales para desentrañar las relaciones individuales e institucionales que engloban a la comunidad, sino que también busca ampliar y enriquecer su análisis con un enfoque integral, a saber, cualitativo y cuantitativo. Esta investigación muestra la necesidad de abordar las complejidades asociadas con la gobernanza y, como tal, ir más allá de las relaciones formales y reconocer la naturaleza informal del proceso de gobernanza influenciado por sus contextos. Bajo el marco analítico propuesto para comprender las condiciones bajo las cuales la comunidad podría participar en las redes de gobernanza del turismo en un enfoque holístico, tres áreas de participación académica merecen atención.

En primer lugar, la formulación de políticas se construye socialmente como una forma de aprendizaje social dentro de las redes de políticas públicas (Baptista et al., 2019). Esta investigación deconstruye las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de un contexto de sostenibilidad de los destinos turísticos para permitir una mejor comprensión de los problemas centrales que la política debe abordar, lo que podría contribuir a facilitar un diseño de política pública participativo. Como afirma Hall (2011b), la formulación de políticas debería ser un proceso de aprendizaje para abordar los problemas sociales que están en juego para los actores de la red. En este sentido, se han identificado dos tipos de aprendizaje dentro de los dominios de las políticas públicas (Dunlop et al., 2018): por un lado, el aprendizaje instrumental o técnico que se ocupa de ajustar o modificar los instrumentos de políticas existentes para alcanzar los objetivos de las políticas.

Tal aprendizaje incremental, generalmente, se considera como una parte normal del proceso de políticas (Bombini et al., 2009). De otro lado, el aprendizaje conceptual o de políticas sociales que se ocupa de los cambios en las creencias y paradigmas básicos de las políticas (Rizvi y Khalid, 2017). El primero se refiere al cambio superficial con respecto al logro de metas y el segundo a cambios más fundamentales en las metas y normas organizacionales o sectoriales, un paradigma de política pública es el marco de ideas y estándares que especifican no sólo los objetivos de la política y el tipo de instrumentos utilizados para alcanzarlos, sino también la naturaleza misma y la dirección de los problemas a los que se refieren, como se solicita constantemente a nivel local.

En segundo lugar, la investigación basada en diferentes realidades del turismo arroja luz sobre los procesos de sostenibilidad de los socioecosistemas a partir de las comunidades locales (Nyaupane, et al., 2018). Sin embargo, la gobernanza a menudo se usa como un instrumento técnico para la administración del turismo en lugar de uno transformador o desarrollador. En consecuencia, un enfoque tan pragmático separaría a las comunidades de su dinámica social local, lo que puede ser particularmente problemático, dado que la participación está influenciada por características específicas del contexto (Beaumont y Dredge, 2010). Aunque hay mucha discusión empírica sobre la gobernanza del turismo, muchos siguen desconectados del contexto (Hartman, 2021). En contraste, esta investigación ha llamado específicamente la atención sobre el contexto del sistema socio-ecológico y su influencia multidimensional para explicar por qué y cómo las comunidades

deciden su participación en el turismo como interacciones sociales. Como muestra claramente este estudio, las preferencias y los comportamientos de los actores se construyen socialmente dentro de las relaciones cotidianas. La identificación de los actores de la gobernanza puede ser de gran ayuda para detectar áreas problemáticas desde una etapa temprana y trabajar para rectificarlas de modo que se pueda lograr una base sólida para la cohesión social a través del turismo sostenible.

En tercer lugar, el marco de los SES está destinado a aplicarse en una amplia variedad de situaciones sociales para obtener una definición operativa que sirva de puente entre los conceptos generales y las características concretas de una situación de investigación específica (Nunkoo, 2016). Esta investigación, ha encontrado, con investigación empírica, la condición de contar con una estructura de gobernanza para la sostenibilidad de SES con aprovechamiento turístico en destinos de aventura, teniendo en cuenta, por ejemplo: cómo y por qué los valores socioeconómicos pueden emerger desde el gobierno o las empresas para involucrar activamente a las comunidades locales. Los hallazgos brindan un respaldo teórico en la gobernanza para la sostenibilidad. El análisis de redes sociales aporta nuevos conocimientos a la literatura más reciente, lo que sugiere que las relaciones las estructuras de gobernanza podrían proporcionar un atributo basado en la relación para mantener la fuerza de los SES en la competencia del mercado, similar a la discusión sobre el futuro de la sostenibilidad de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico según sus estructuras de gobernanza y los conflictos socioecológicos que se perciben en cada destino.

La contribución de esta investigación, por un lado, es proporcionar un marco teórico para explicar qué se puede aprender del proceso de implementación de políticas, disminuyendo las tensiones, para formular políticas más inclusivas manteniendo los objetivos generales de las políticas; por otro lado, los instrumentos de política como la planificación del turismo y/o las técnicas y tecnologías utilizadas para lograr los objetivos de la política no deben primar en la orientación del desarrollo del destino al descuidar los problemas sociales fundamentales. Por lo tanto, el proceso de formulación de políticas es accesible para la resolución de problemas cotidianos locales y la creación de oportunidades, la brecha entre la formulación de políticas y la implementación puede reducirse. Además, a la luz de lo anterior, los hallazgos de esta investigación se suman a investigaciones al mostrar relaciones de poder bidireccionales, respaldadas empíricamente y sus fuentes, visiones,

actores involucrados y portadores de entrega (Dredge, 2015; Nunkoo, 2017). La necesidad y la importancia de incorporar estos elementos para encapsular una comprensión profunda en el proceso de formulación de políticas se evidencian al demostrar el poder que surge del nivel micro para influir en entidades meso y macro como organizaciones, instituciones, incluso el Estado y los procesos de gobernanza (Nunkoo, 2017).

En general, la investigación empírica anterior ha examinado por separado a los actores clave centrándose en el papel de la comunidad, las empresas, las ONG's y el gobierno. Hay escasez de una comprensión holística de los procesos y condiciones a nivel de destino que combine las políticas, las empresas, las ONG's y las comunidades. Por su puesto, existe también una ausencia en los estudios sobre los desafíos de cada uno de los actores. Este estudio proporciona información sobre la importancia de las relaciones sociales que se construyen en torno a la confianza mutua y la reciprocidad y el impacto que tales relaciones pueden tener en las estructuras de gobernanza y la sostenibilidad. Una clara contribución a la teoría radica en el análisis complejo de los desafíos para los actores de la gobernanza para la sostenibilidad y sobre cómo se aplican los conceptos en un estudio empírico.

### **1.7.2 Implicaciones prácticas**

La participación de los actores por medio de su poder juega un papel clave en la configuración de las estructuras de gobernanza (Saito y Ruhanen, 2017), que podría generarse en tres formas diferentes: jerárquica, mercados, redes y comunitaria (Hall, 2011a). En consecuencia, esta investigación busca hacer contribuciones desde la práctica para el aprovechamiento turístico sostenible de los SES.

Primero, respecto a las redes de los actores en cuanto a su poder, influencia, confianza y coordinación, permite evidenciar que la colaboración es una bondad para un socio-ecosistema con aprovechamiento turístico que busca ser sostenible (Nunkoo, 2017). Los diferentes grupos dentro del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico combinan las capacidades que poseen y comparten la comprensión de las actividades con sus miembros sobre la base de la confianza y la reciprocidad como formas de comportamiento colaborativo basado en el compromiso. Todo lo anterior aporta elementos clave para que se cumpla lo que se propone en la política pública del turismo sostenible, específicamente cuando se

afirma que hay que articular a todos los actores del sector en torno al objetivo de desarrollar un turismo sostenible en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020).

Segundo, respecto a los conflictos socioecológicos, la búsqueda de la sostenibilidad turística involucra a diversos actores de las oficinas del gobierno local, regional y nacional, del sector privado, de grupos comunitarios y de la sociedad civil. Entre los actores involucrados existen intereses, tanto institucionales como individuales, por lo que la gestión del turismo se vuelve compleja. El poder y los recursos de los actores no están equilibrados, por lo que existe una tendencia a que los fuertes dominen a los débiles. El desequilibrio de poder entre los actores es un problema de gobernanza y, en este contexto, es un desequilibrio que conduce a conflictos socio-ecológicos (Yusuf et al., 2022). Conocer estos conflictos y sus principales características les permitirá a las comunidades, a los gobiernos locales, a la academia y las ONG's proponer planes que permitan, sino eliminar, por lo menos mitigar dichos conflictos. También les permitirá a las empresas comprender su papel dentro de los conflictos y definir cómo sus acciones pueden aportar o no a la sostenibilidad del socioecosistema con aprovechamiento turístico.

Tercero, respecto a la identificación de la estructura de gobernanza de cada caso, esta investigación pone en evidencia las tensiones en la gobernanza de la red de actores, lo que permitirá diseñar acuerdos adecuados para el turismo local. Las diferentes redes tienen la capacidad de movilizar miembros y responder a los problemas emergentes de maneras diferentes y complementarias. En el contexto de la gestión actual y la creciente aceptación de las APP y las diferentes formas de gobernanza en red, existe la necesidad de explorar más a fondo las estructuras de gobernanza en las que se dan diferentes versiones de la política de turismo sostenible (Damian et al., 2022), por lo que conocer los tipos de estructuras de gobernanza en cada socio-ecosistema con aprovechamiento turístico aportará elementos para un mejor desarrollo del turismo en los tres casos de estudio.

Cuarto, respecto a los escenarios alternativos, dependiendo del tipo de estructura de gobernanza, la importancia del turismo en la economía y la naturaleza de la demanda turística, los gobiernos han adoptado una variedad de enfoques para garantizar que el sector se desarrolle, promueva y regule con éxito. Proponer diferentes escenarios futuros para los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico permitirá que los diversos actores



involucrados, desde lo local, y lo nacional propongan mecanismos de coordinación para apoyar enfoques de política turística integrada.

Mientras en el acápite anterior se exploraron las implicaciones teóricas y prácticas, también será esencial reconocer las limitaciones inherentes a esta investigación. Estas consideraciones que se presentan adelante arrojan luz sobre las posibles restricciones epistemológicas, metodológicas, instrumentales, interpretativas y contextuales que podrían haber influido en los resultados y en la interpretación de las implicaciones propuestas en el desarrollo de la investigación.

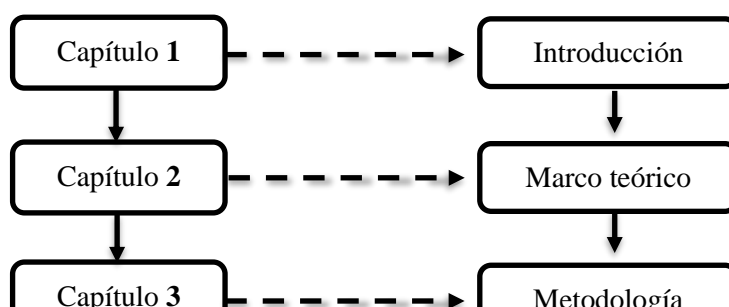
### 1.8. Limitaciones del estudio.

Como cualquier investigación, este estudio tiene algunas limitaciones. Puntualmente, el trabajo de campo se ha enfocado en los actores más abiertos o positivos hacia la sostenibilidad, lo que podría conducir a un sesgo subjetivo. Dado que el investigador interpreta y contextualiza los datos cualitativos, no se puede asegurar la objetividad, por lo que se requieren investigaciones enfocadas en cuestiones más específicas que puedan responder a nuevas preguntas, con otros enfoques epistemológicos, metodológicos e instrumentales. Además, la gobernanza turística requiere mayor investigación; por ejemplo, los estudios futuros podrían explorar los impulsores clave para la sostenibilidad en el turismo. Para superar estas limitaciones, la investigación futura podría tomar como punto de partida las redes de actores, los conflictos socio-ecológicos, las estructuras de gobernanza, los escenarios futuros y los desafíos acá analizados para proponer, por ejemplo, modelos de sostenibilidad acordes con las estructuras de gobernanza. Se necesitan casos prácticos que implementen los resultados de esta investigación para lograr una mejor comprensión de la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico.

### 1.9. Estructura de la investigación.

Este acápite proporciona un contexto profundo para los próximos capítulos al introducir los temas de la gobernanza y la sostenibilidad de SES con aprovechamiento turístico, como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4.** Estructura del documento.



**Nota:** Esta figura presenta la estructura del documento. Elaboración propia.

Se ha explicado por qué estos temas deben ser estudiados desde un enfoque complejo y no lineal, así como los propósitos y objetivos de la investigación. El Capítulo 2 revisa la literatura relacionada con los conceptos principales, incluida la gobernanza y la sostenibilidad, los SES y la prospectiva. El Capítulo 3 presenta los enfoques metodológicos cuidadosamente seleccionados en el proyecto de investigación actual y describe cómo el autor se comprometió con cuestiones éticas relevantes dentro del proyecto de investigación. El Capítulo 4 presenta los resultados de este estudio donde muestran los hallazgos relacionados a cada caso de estudio. En primer lugar, este capítulo presenta el análisis de redes de cada caso, lo que sienta las bases para identificar las estructuras de gobernanza correspondientes a cada SES con aprovechamiento turístico. En segundo lugar, los hallazgos relacionados con los conflictos socioecológicos, específicamente los relacionados con las actividades turísticas integradas en la vida cotidiana de las empresas, el gobierno, las ONG's y la comunidad. Después, se utilizan las redes y los conflictos socioecológicos para determinar las estructuras de gobernanza de cada uno de los SES con aprovechamiento turístico. Por último, y con base en cada una de las estructuras de gobernanza identificadas, se proponen escenarios prospectivos de sostenibilidad para cada caso. Finalmente, el

Capítulo 5 presenta una discusión final acerca de los desafíos para los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en Colombia; además se presentan diferentes conclusiones y recomendaciones que surgen de este estudio y de la experiencia del investigador en todo el proceso.

### **Colofón**

En este capítulo se presentó el vacío de la investigación, identificado en Farsari (2022) como que la investigación inter y transdisciplinar es importante para abordar la compleja realidad de los destinos y las formas. Desde este punto, se abordaron los cuatro supuestos sobre los cuales se desarrolló la investigación, así: a). las redes de actores deben evolucionar para que el destino se desarrolle; b). existen conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen el desarrollo sostenible del turismo; c). la configuración de las estructuras de gobernanza en los diferentes socioecosistemas con aprovechamiento turístico se relacionan con su sostenibilidad; y d). los escenarios futuros de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico se ven afectados por la estructura de gobernanza que se configure.

Más adelante se presenta una aproximación teórica a la gobernanza turística para la sostenibilidad, en la que se asume que los destinos turísticos son sistemas complejos y adaptativos de entidades interrelacionadas que a menudo dependen sólo parcialmente del turismo. Por lo tanto, la relación turismo-sostenibilidad ha preocupado a académicos, gobiernos y profesionales por igual. A lo largo de los años, la adopción de principios de sostenibilidad en el desarrollo del turismo ha recibido una amplia atención, también en América Latina y el Caribe, así como una buena cantidad de críticas. Se presentaron las áreas de estudio (PNNN-Salento/Cocora-San Cipriano) y se precisaron las contribuciones de la investigación que busca analizar los desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en el PNNN, Cocora/Salento y San Cipriano, e identificar los factores que han influido o dado forma a esta configuración y sus resultados, tanto formales como informales. También se presentaron las implicaciones teóricas y prácticas que giran en torno a la gobernanza turística sostenible.

Para finalizar el capítulo, se presentan las limitaciones del estudio que se resumen en que el trabajo de campo se enfocó en los actores más abiertos o positivos hacia la

sostenibilidad, lo que podría conducir a un sesgo subjetivo; además, dado que el investigador interpreta y contextualiza los datos cualitativos, no se puede asegurar la objetividad, por lo que se requieren investigaciones enfocadas en cuestiones más específicas que puedan responder a nuevas preguntas, con otros enfoques epistemológicos, metodológicos e instrumentales. Por último, se propone que, la gobernanza turística requiere mayor investigación; por ejemplo, los estudios futuros podrían explorar los impulsores clave para la sostenibilidad en el turismo.

# Capítulo 2. Marco teórico

Si supiéramos lo que estamos haciendo, no se llamaría investigación, ¿verdad?

**-Albert Einstein**

## **Introito**

El objetivo principal de este capítulo es proporcionar una visión holística y analítica de la gobernanza en el contexto del turismo sostenible desde diferentes perspectivas teóricas. A través de una exploración exhaustiva, se abordarán dimensiones esenciales de la gobernanza y su impacto en el turismo sostenible. Los siguientes párrafos abordan estas dimensiones y cómo se aplican en la práctica, teniendo en cuenta los diversos actores involucrados y su interacción en la gestión de destinos turísticos en áreas naturales protegidas.

Desde las dimensiones de la gobernanza hasta los tipos de estructuras de gobernanza en turismo, este capítulo trasciende la superficie para explorar las complejidades inherentes a la toma de decisiones y la gestión en destinos turísticos sostenibles. El análisis abordará cómo los diferentes actores se organizan y colaboran en la gobernanza turística, identificando enfoques compartidos, estructuras líderes u organizaciones en red, y cómo estas configuraciones influyen en el desarrollo del turismo sostenible. De igual manera, el turismo puede tener un impacto significativo en las dimensiones económicas, sociales y ambientales de un destino; por lo tanto, se examinarán cuidadosamente los impactos tanto positivos como negativos. La comprensión de estos impactos será esencial para la definir los desafíos para los actores en la gobernanza del turismo.

La sostenibilidad es el pilar fundamental del turismo en áreas naturales protegidas. Se explorará en profundidad tanto la sostenibilidad en general como la sostenibilidad específica en turismo, teniendo en cuenta la preservación de los recursos naturales, la equidad social y el bienestar económico. Además, se analizará cómo se aplican estos principios en los socioecosistemas con aprovechamiento turístico y cómo la gobernanza desempeña un papel crucial en la búsqueda de un equilibrio sostenible entre la conservación y el turismo.

### **2.1. Gobernanza**

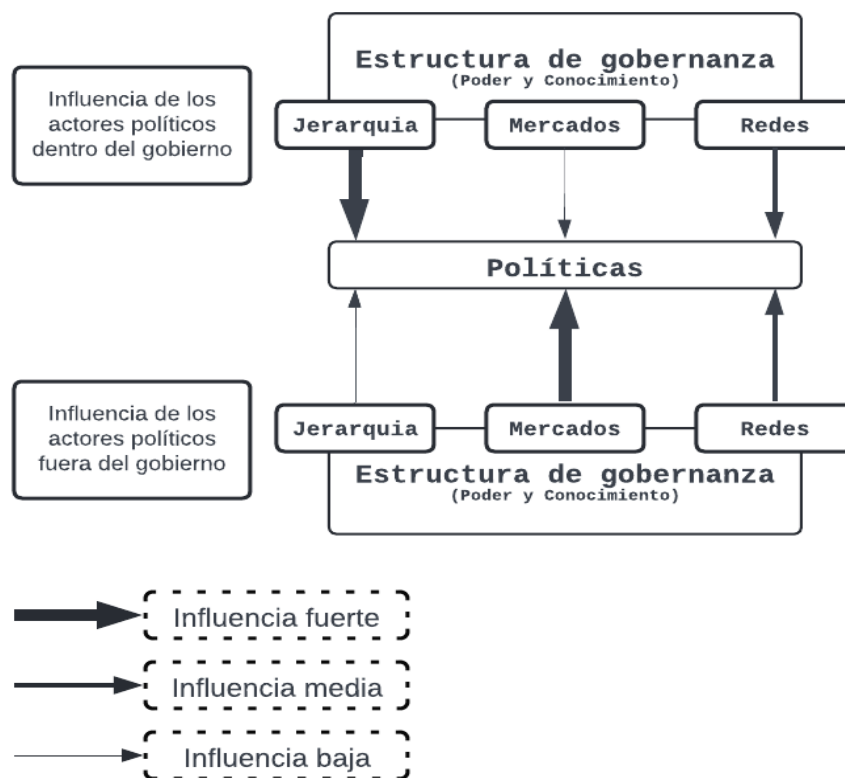
Según Mayntz (2001), en la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. En este sentido, para Rhodes (2007), la estructura de la

gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos; es decir, organizaciones formales, y por redes entre organizaciones que se manifiestan cuando la política pública se diseña, implementa o evalúa, usando redes que son interorganizacionales y autónomas.

De acá que la gobernanza sea un concepto clave en la política y las políticas públicas que se utiliza cada vez más en el turismo (Amore y Hall, 2016; Bramwell, 2011; Hall, 2011b; Hall, 2011a; Jamal y Camargo, 2018; Joppe, 2018; Panyik, 2015), ya que es un campo ideal para investigar la gobernanza debido a la naturaleza de esta industria, que incluye múltiples escalas de poder y múltiples actores del gobierno, actores voluntarios, comunidades y fuerzas del mercado, como se muestra en la Figura 5.

Desde la década de 1980, ha habido un cambio desde el enfoque de la gobernabilidad hacia el de la gobernanza en la ciencia política (Gjaltema et al., 2020). Esta tendencia podría explicarse a partir de la diferencia entre gobernabilidad y gobernanza. La preocupación por la gobernabilidad surgió de las reformas del sector público. Se supone que la mercantilización de los servicios gubernamentales mejora la eficiencia con base en criterios de espíritu empresarial, competencia y racionalidad centrada en el mercado, y se basa en gran medida en la promoción de las APP.

**Figura 5.** *Representación de la influencia de los actores en la estructura de la gobernanza.*



**Nota:** Esta figura presenta la influencia que pueden tener los diferentes actores en las estructuras de gobernanza. Elaboración propia con base en Hsu et al., (2013).

De otro lado, se podría argumentar que la gobernanza no es un concepto nuevo, ya que puede ser tan antiguo como la misma civilización. Las raíces de la gobernanza se pueden encontrar en la palabra griega *kybernan*, que significa dirigir o pilotar un barco, pero el concepto también se usó durante el Imperio Romano bajo la palabra latina *gubernare*, que significa dirigir, mandar con autoridad y gobernar (De Oliveira Barata, 2002).

Obviamente, el significado de Gobernanza ha cambiado a lo largo de los siglos y, en la actualidad, puede entenderse ampliamente como la interacción entre los gobiernos, las partes interesadas de las empresas, las comunidades y las organizaciones sin fines de lucro, mediante las cuales se lleva a cabo el diseño y la implementación de las políticas públicas (Launay, 2005). Si se acota esta definición, primero hay que afirmar que los gobiernos no son los únicos actores del proceso y, en algunos casos, ni siquiera los más relevantes o poderosos. Los gobiernos son sólo un actor en la interacción o red de actores. Por lo tanto, la gobernanza incluye el papel de las autoridades subnacionales y transnacionales, así como de las organizaciones privadas, con ánimo y sin ánimo de lucro, así como las comunidades



locales. En este sentido, la gobernanza aparece en el contexto de la discusión sobre el papel del Estado, que ya no puede ser considerado como el centro del poder y la autoridad, dado que comparte los procesos de decisión e implementación con otros actores (Peters et al., 2006).

La razón principal por la que el Estado tiene que depender de otros actores y compartir su poder es la creciente complejidad de las sociedades contemporáneas y la aparición de los “problemas perversos” originalmente propuestos por Rittel y Webber (1973). Este tipo de problemas son inherentemente resistentes a una solución clara y acordada. Siguiendo a Crowley y Head (2017), estos problemas generan un alto nivel de conflicto entre los actores, donde no hay acuerdo sobre el problema en sí, ni sobre su solución. Por lo tanto, se necesitan políticas más complejas y sofisticadas, en las que las agencias públicas se comprometan con las entidades del sector privado y las comunidades en el proceso de toma de decisiones e implementación. Los problemas perversos requieren el establecimiento de procesos colaborativos entre el Estado, las organizaciones públicas, civiles, de la sociedad y empresariales (Raisio et al., 2018). Como argumenta Dauvergne (2021), la gobernanza en la sociedad actual, una sociedad compleja e interdependiente, no será posible si no se convierte el sentido de la responsabilidad de sus múltiples actores sociales en uno de responsabilidad compartida o corresponsabilidad.

Teniendo todo esto en cuenta, una primera característica de la gobernanza es el traspaso del poder hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. Debido a la globalización y la internacionalización de los problemas, los países han transferido algunas de sus competencias a autoridades supranacionales; por ejemplo, la Unión Europea. Al mismo tiempo, los gobiernos subnacionales, así como las organizaciones privadas y sin fines de lucro, se han empoderado gracias a esta nueva forma de gobernar. Mientras algunos autores ven este proceso como una distribución de poder (Volgy y Gordell, 2019), otros lo ven como el fracaso de los Estados actuales. En este último sentido, como señala Rhodes (1997) el crecimiento de la gobernanza reduce la capacidad del ejecutivo central para actuar con eficacia, lo anterior se relaciona con la tesis del mismo autor sobre el “Estado hueco”.

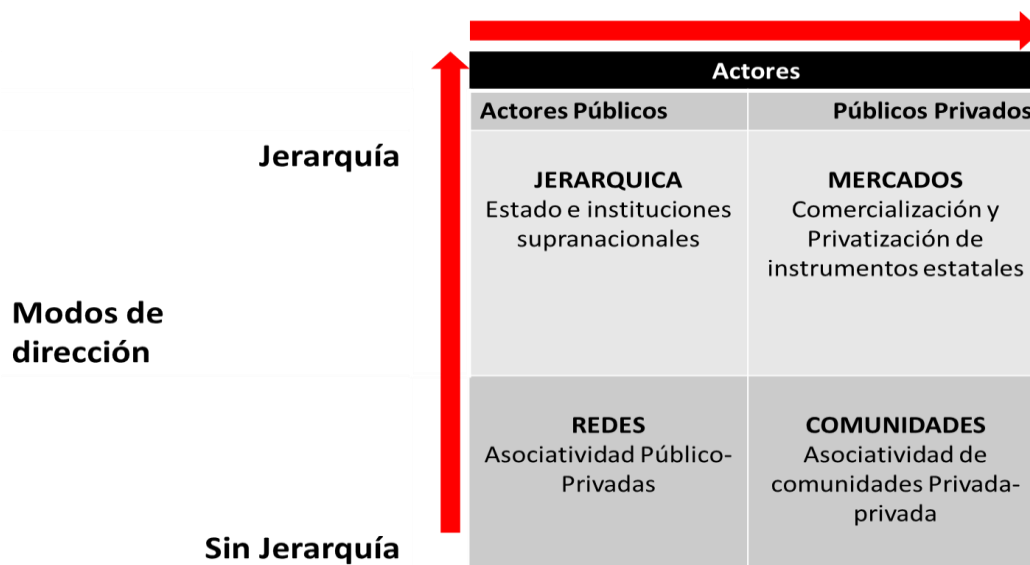
Además de este cambio de poder, la gobernanza tiene diferentes dimensiones que deben tenerse en cuenta. La gobernanza puede adoptar las siguientes formas: la gobernanza como una estructura que se refiere al conjunto formal e informal de instituciones

involucradas (Grandori, 1997); la gobernanza como un proceso que se refiere a las dinámicas y funciones rectoras que tienen lugar en el proceso de formulación de políticas (Sekher et al., 2018); la gobernanza como mecanismo referente a los procedimientos institucionales de toma de decisiones, así como de cumplimiento y control (Singh y Davidson, 2003); y la gobernanza como estrategia que se refiere a la manipulación del diseño institucional y mecánico con el objetivo de influir en las elecciones y preferencias (Ansell y Gash, 2018). Además, existen cinco tipos de estructuras de gobernanza: mercado, modular, relacional, cautiva y jerárquica (Gereffi et al., 2018).

Debido a la ambigüedad del concepto de gobernanza y las diferentes perspectivas a las que puede referirse, es difícil encontrar una definición global (Gjaltema et al., 2020). El significado de gobernanza todavía varía según el enfoque, el campo de investigación, la disciplina y el contexto teórico (Boyd et al., 2017). También hay voces críticas que afirman que la gobernanza todavía parece ser un “significante vacío” (Offe, 2018). Sin embargo, siguiendo a Hey (2017), existen cinco elementos clave que se pueden identificar en los conceptos de gobernanza: a) estructura y mecanismos no jerárquicos; b) el gobierno y la crítica de la jerarquía como principio rector; c) surgimiento de nuevos actores, privados o sin fines de lucro; d) la creciente complejidad de las acciones políticas, y e) el aumento de la cooperación y colaboración entre las partes interesadas.

A pesar de las muchas tipologías y perspectivas bajo las cuales se puede estudiar y analizar la gobernanza, en esta investigación el enfoque se hace hacia la gobernanza holística, apropiada para analizar las estructuras y procesos de política pública en la industria turística. La gobernanza integra partes de la red y permite la incorporación de diversos actores de diferentes campos, como Estados y oficinas públicas, grupos no gubernamentales, actores sociales, grupos de presión y empresas privadas, como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.** Tipologías de Gobernanza.



**Nota:** Esta figura presenta las diferentes tipologías de la gobernanza según Hall (2011).

En primer lugar, vale la pena señalar que, como un problema perverso, el turismo implica interdependencias complejas, involucrando actores multinivel y multisectoriales e intereses diversos que impiden a los tomadores de decisiones llegar a una solución fácil y consensuada de los problemas. Por lo tanto, la gobernanza del para la sostenibilidad de socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico desafía la capacidad de resolución de problemas de los Estados por sí mismos (Bramwell, 2011). Los Estados ordenados jerárquicamente a menudo fallan en encontrar soluciones factibles para problemas perversos, que no pueden ser resueltos fácilmente por una entidad que actúe por sí sola (Aßländer, 2021). Las interdependencias complejas que surgen de problemas perversos como el turismo no pueden abordarse con enfoques tradicionales, ya que no existe una definición clara del problema que abarque todas las áreas y partes interesadas (Escobedo et al., 2021).

Según Ranabahu (2020) existen tres estrategias para resolver problemas perversos: *a)* la autoridad, *b)* la competencia y *c)* la colaboración. La estrategia de autoridad limita la capacidad de resolución de problemas a un número reducido de personas. Esto reduce la complejidad del problema porque las opiniones de las diferentes partes interesadas se reducen desde el comienzo del proceso. Sin embargo, en sociedades democráticas e interdependientes, sería difícil legitimar este tipo de concentración de poder en un pequeño grupo de personas, incluso si fueran capaces de resolver el problema.

Los problemas perversos también pueden resolverse mediante estrategias competitivas, lo que significa que un competidor tiene el poder de definir el problema y presentar la solución. La idea subyacente es mantener el poder circulando entre los competidores y evitar una institucionalización del poder; sin embargo, el peligro de crear un callejón sin salida es enorme: tener el poder para bloquear una solución, pero no el poder suficiente para hacer cumplir la propia solución crea una situación de estancamiento en la que no es posible una solución real del problema.

La última estrategia posible que sugiere Ranabahu (2020) para resolver problemas complejos es la colaboración, donde el objetivo es involucrar a todas las partes interesadas para encontrar la mejor solución posible para todos, lo que supone que un actor puede lograr mucho más uniendo fuerzas que de forma independiente. Por lo tanto, en el centro de la colaboración hay una visión de la resolución de problemas en la que todos ganan. Este enfoque implica reuniones, alianzas, asociaciones, empresas conjuntas y todas las variaciones del trabajo colaborativo. El principio fundamental es la discusión de posibles soluciones para encontrar y acordar un enfoque común.

Siguiendo este último enfoque y según Bichler y Lösch (2019), la gobernanza colaborativa puede entenderse como el proceso de diálogo cara a cara, de creación de confianza, de comprensión compartida o de creación de factores de apoyo como el entorno institucional y el liderazgo. Por lo tanto, esto es conceptualmente más amplio que la idea de gobernanza a través de redes, ya que tiene en cuenta las interacciones tanto formales como informales de una multiplicidad de actores. El concepto incluye miembros de las esferas públicas, el sector privado, la sociedad civil, los residentes locales, los grupos locales activos y la comunidad; pero también incorpora nuevas formas como el gobierno, los arreglos híbridos o las formas de gobernanza basadas en la comunidad. En resumen, la gobernanza es un proceso interactivo con una gran cantidad de actores, cada uno con diversos intereses, perspectivas y posiciones, reunidos para una discusión durante la cual se desarrollan las políticas (Lee y Ospina, 2022).

La idea es que la participación de un mayor número de actores ayuda a superar los grandes intereses representados por los actores del gobierno y los grupos de presión e interés interno (Barrutia y Echebarria, 2019). Una integración de múltiples actores en una etapa temprana del proceso de formulación de políticas públicas podría fomentar el apoyo y la

legitimidad de las decisiones derivadas del proceso (Culpepper, 2020). También se supone que la participación de las partes interesadas reduce las posibilidades de subrepresentación de un grupo o tema en particular y empodera a los ciudadanos. Estos actores de la sociedad civil tienen un impacto en la legitimación normativa de la decisión y en el tiempo de implementación, la velocidad y la aplicación de una determinada decisión política. Además, debido a los actores involucrados, se argumenta que hay menos posibilidades de que un aspecto no se pueda representar y se pase por alto. Aumenta la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza debido a un proceso de formulación de políticas más abierto (Gbikpi y Grote, 2002).

La gobernanza puede entenderse como un fenómeno dinámico e interactivo en el que interactúan actores públicos, privados y sin fines de lucro para definir e implementar políticas públicas (Blijleven, 2022). Algunos determinantes clave de esta forma de gobierno son el surgimiento y empoderamiento de diferentes actores, ya sean públicos o privados, con los que el Estado tiene que tratar, y la pérdida de formas jerárquicas de gobierno a favor de una distribución de poder relativamente más igualitaria (Boyer-Villemare et al., 2014).

### **2.1.1 Dimensiones de la gobernanza**



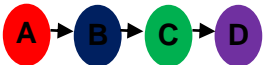
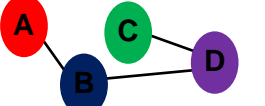

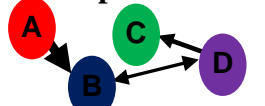
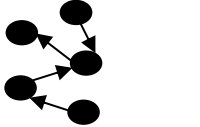
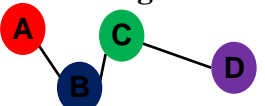
Gran cantidad de literatura ha estudiado las relaciones entre los actores en las redes de gobernanza. Para facilitar la comprensión de los elementos básicos de configuración de una red de gobernanza se presenta la

Tabla 3. Por su parte, Provan y Kenis (2008) identificó tres tensiones críticas en el nivel de la red, a saber: a) eficiencia vs inclusión, b) legitimidad interna vs legitimidad externa y c) flexibilidad vs estabilidad. Se elaboran en detalle tres pares de dimensiones: a) la participación pública inclusiva en la toma de decisiones podría comprometer la eficiencia administrativa a corto plazo; b) la legitimidad interna entre los participantes debe ser una preocupación clave en comparación con la externa, lo que incluso podría conducir a diferentes visiones y objetivos; c) la estructura de red estable facilita las relaciones a largo plazo entre los participantes para maximizar los resultados de la red, mientras que la adaptación flexible de la red supera una jerarquía formal.

Además, Beaumont y Dredge (2010) toman puntos de vista de los actores y demuestran la importancia de la visión a largo plazo y el liderazgo, desarrollando

conocimiento, aprendiendo y compartiendo experiencias. La rendición de cuentas es un parámetro importante del “buen gobierno” porque implica transparencia en el proceso de toma de decisiones y también una piedra angular para establecer credibilidad y confianza (Alessandro et al., 2019).

**Tabla 3. Términos útiles de redes para la gobernanza.**

Término	Definición
<p><b>Actores</b></p> 	<p>También llamado nodo o vértice, los referentes a un sombrero individual pueden tener relaciones con otros individuos y en este caso, un individuo o grupo de individuos que estamos eligiendo estudiar.</p>
<p><b>Lazos</b></p> 	<p>También llamado relación o arista, describe una relación particular bien especificada entre dos actores. Esto podría referirse a una relación como "fue a la misma escuela". Los lazos pueden ser no dirigidos (como en la misma escuela), cuando la relación significa lo mismo para ambos actores.</p>
<p><b>Lazos dirigidos</b></p> 	<p>Los lazos también se pueden dirigir, ya sea direccional o bidireccional.</p>
<p><b>Red</b></p> 	<p>También llamada Grafo, se refiere a una colección de actores y lazos entre ellos. La Figura muestra un conjunto de relaciones no dirigidas entre los actores.</p>
<p><b>Redes múltiples</b></p> 	<p>Son redes donde hay más de un tipo de vínculo presente. Por ejemplo, si se tuviera que recopilar información sobre varios tipos diferentes de relaciones entre los gerentes de los bancos (busca consejo, es amigo, trabaja para, etc.) esencialmente se termina con una red que contiene múltiples tipos de vínculos entre los actores</p>
<p><b>Lazos ponderados</b></p> 	<p>Así como las redes pueden contener múltiples tipos diferentes de bordes entre actores, también pueden contener relaciones de fuerza variable. Por ejemplo, a A puede gustarle mucho B, pero B y C solo se relacionan moderadamente.</p>
<p><b>Grupo</b></p> 	<p>Un grupo en una red es solo un subconjunto de actores que comparten algunas características en común. La definición de grupos como elementos comunes en algún rasgo destacado permite examinar una serie de hipótesis de red y definir medidas útiles que están condicionadas a conocer la pertenencia a grupos de los actores. Por ejemplo, el número de lazos de amistad entre los trabajadores de una empresa que forman parte de diferentes departamentos versus aquellos en los mismos departamentos.</p>
<p><b>Distancia geodésica</b></p> 	<p>Se define como el menor número de conexiones (vínculos) que se deben atravesar para interponerse entre dos nodos. Por ejemplo, en la red que se muestra, la distancia geodésica entre el actor A y el actor D es 3, mientras que la distancia entre el actor B y C es solo 1.</p>

**Nota:** Esta tabla presenta diferentes términos del tema de redes importantes para comprender el tema de la gobernanza. Elaboración propia con base en Denny (2014).

De otro lado, se han identificado algunos desafíos y obstáculos en la gobernanza, como la legitimidad limitada, disputas de poder, limitaciones de las instituciones y brechas técnicas o de conocimiento (Coutinho y de Mendonça-Nóbrega, 2019). Algunos académicos como Hall (2011a) han realizado esfuerzos para explorar las construcciones teóricas, conceptualizando cuatro modelos de estructura de gobernanza, es decir, jerarquías, mercados, redes y comunidades, basados en modos de dirección jerárquicos/no jerárquicos, y propiedad de actor público/privado. Reflexionando sobre la literatura anterior, las dimensiones clave de la gobernanza de redes parecen converger: legitimidad, eficacia, responsabilidad, credibilidad, participación pública, confianza y poder ( Beaumont y Dredge, 2010; Dredge, 2006; Gajdošík et al., 2018; Gispert y Clavé, 2020; Jongruck y Gunawong, 2021; Kimbu y Ngoasong, 2013; Nunkoo, 2017; Saito y Ruhanen, 2017; Smyth, 2008; Wegner et al., 2019; Zee et al., 2017).

Entre estas dimensiones, el poder en el contexto de la gobernanza del destino tiene una posición determinante por su capacidad de dirección, y el patrón de relaciones de poder es fundamental para la formulación e implementación de políticas turísticas (Dangi y Petrick, 2021; Hsu et al., 2013; Nunkoo, 2017; Sharpley, 2022). Los estudios realizados, hasta ahora, han avanzado en la comprensión de los modos de gobernanza del turismo global, desde diferentes perspectivas locales (Sharpley, 2022). En términos de escenarios de estudio, la mayoría de las áreas involucradas son rurales debido a la complicada relación entre las partes interesadas para la política de tierras y los correspondientes derechos de los residentes en el proceso de desarrollo turístico (Bichler, 2021; Sharpley, 2022; Spagnoli y Mundula, 2021; Zaitul, et al., 2022), las áreas costeras, por su importante influencia en el cambio climático global (Becken y Loehr, 2022; Downs et al., 2022; Park et al., 2022), la gobernanza ambiental debido a su relación con la conservación de los ecosistemas relacionados con el turismo (Hassan y Meyer, 2022; Nguyen, 2022; Shang et al., 2021), la relación clave para el desarrollo del turismo y la recuperación post pandemia entre lo público y lo privado (Matteis et al., 2021; Murray, 2021; Wan et al., 2022) y la gobernanza de destinos turísticos urbanos, sobre todo en ciudades reconocidas a nivel mundial (Bhandari, 2021; Sommer, 2021; Vega-Muñoz et al., 2021) y los residentes locales (Bichler, 2021; Qian et al., 2017; Sacramento et al., 2020).

Por su parte, Jordan et al. (2013) y Nunkoo (2017) examinaron las relaciones de poder y propusieron un “enfoque comunal” para equilibrar las relaciones entre los gobiernos, la comunidad y los capitales privados, enfatizando que los actores externos podrían influir en la estructura de la red local e incluso en la visión, particularmente en el contexto de los destinos de turismo cultural. Algunos otros propusieron subtipos de gobernanza del turismo en la lógica del modo de dirección dirigido por el mercado, de acuerdo con la disposición de los derechos de propiedad para la participación pública efectiva (Lapeyre, 2011). Además, se han comparado los medios de subsistencia locales bajo dos tipos de gobernanza, el modelo de Turismo Basado en la Comunidad -TBC- (Giampiccoli y Glassom, 2020; Mayaka et al., 2018; Siakwah y Musavengane, 2021) y la Operación de Turismo por Arrendamiento -OTA- (Qian et al., 2017; Scheyvens y Russell, 2012) demostrando que el liderazgo de los actores determina los objetivos colectivos y la función de la red. Con todo lo anterior, se confirma que la gobernanza liderada por la comunidad se desempeña de manera más sostenible debido a su capital social y confianza.

De manera similar, Rahman et al., (2021) proponen un modelo híbrido entre las fuerzas de la comunidad y el mercado con un estudio cualitativo, enfatizando que una relación equilibrada entre los beneficios sociales y económicos para las partes interesadas conduce a una gobernanza sostenible y colaborativa. Estos estudios reflejan las características del turismo en países como Colombia y el desequilibrio de poder en el uso de los recursos que ha surgido en el proceso de desarrollo del turismo en los últimos años. Con base en la literatura mencionada anteriormente, las dimensiones clave de la gobernanza se pueden clasificar en tres categorías, a saber: *a)* objetivos y metas, *b)* actores y relaciones y *c)* estructuras y funciones. Lo anterior sienta las bases para la discusión sobre las preguntas planteadas acerca de las relaciones entre actores de los SES con aprovechamiento turístico y las estructuras de gobernanza que soportan el desarrollo sostenible de los SES con aprovechamiento turístico.

Según Bramwell y Lane (2013), para evaluar la descentralización de la gobernanza relacionada con el turismo, se sugieren tres aspectos esenciales que deben incluirse: *a)* distribución de autoridad, *b)* poder y *c)* participación pública. Esto puede interpretarse como la delegación de poder a organizaciones o individuos. En su artículo, se identifican cinco tipos de delegación de poder a las organizaciones, incluyendo: *a)* dentro de la estructura



política formal, *b*) dentro de la administración pública, *c*) a socios privados, *d*) a las ONG y *e*) a una red más amplia que podría incluir potencialmente todos los tipos de organizaciones mencionadas anteriormente. A diferencia de la delegación de poder a las organizaciones, el empoderamiento individual relacionado con la participación comunitaria es un tema mucho más complicado. Ésta es la razón por la que la participación pública-ciudadana-comunidad ha sido durante mucho tiempo una controversia acalorada (Dalsgaard, 2010). Por lo tanto, para comprender el sistema de gobernanza, los actores y sus relaciones se identifican como el punto de partida para discutir cualquier estructura. En la

Tabla 4 se presentan las dimensiones de la gobernanza con su respectiva descripción.

**Tabla 4.** Dimensiones de la gobernanza.

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Participación</b>	Entendida como el trabajo en conjunto y la posibilidad de tomar parte en las acciones del otro, asumiendo una responsabilidad en su espacio de gestión.
<b>Coherencia</b>	Entendida como el ejercicio en el que se configura un proyecto, se gestiona la organización coordinando los recursos para la consecución de un fin, y existe la capacidad de interpretar congruentemente los escenarios futuros.
<b>Responsabilidad</b>	Entendida como la capacidad de garantizar el cumplimiento de las funciones con base en criterios de desarrollo sostenible, con sujeción a los marcos normativos de referencia, manteniendo informada a la ciudadanía sobre los puntos importantes.
<b>Eficacia</b>	Entendida como la consecución de los objetivos a los que se aspira con el mejor uso posible de los recursos disponibles y bajo criterios de control de los procedimientos y resultados.
<b>Saber hacer/calidad</b>	Entendido como el conocimiento aplicado a la gestión con criterios de profesionalidad en la búsqueda de la excelencia, la calidad y la mejora constante acompañada de una formación continua.
<b>Apertura</b>	Entendida como la explicación proactiva de lo que se hace, facilitando el acceso público a información actualizada de forma comprensible y sencilla.
<b>Simplificación</b>	Entendida como la capacidad de actuar con sencillez y flexibilidad.

**Nota:** Esta tabla muestra las diferentes dimensiones de la gobernanza según Gispert y Clavé (2020).

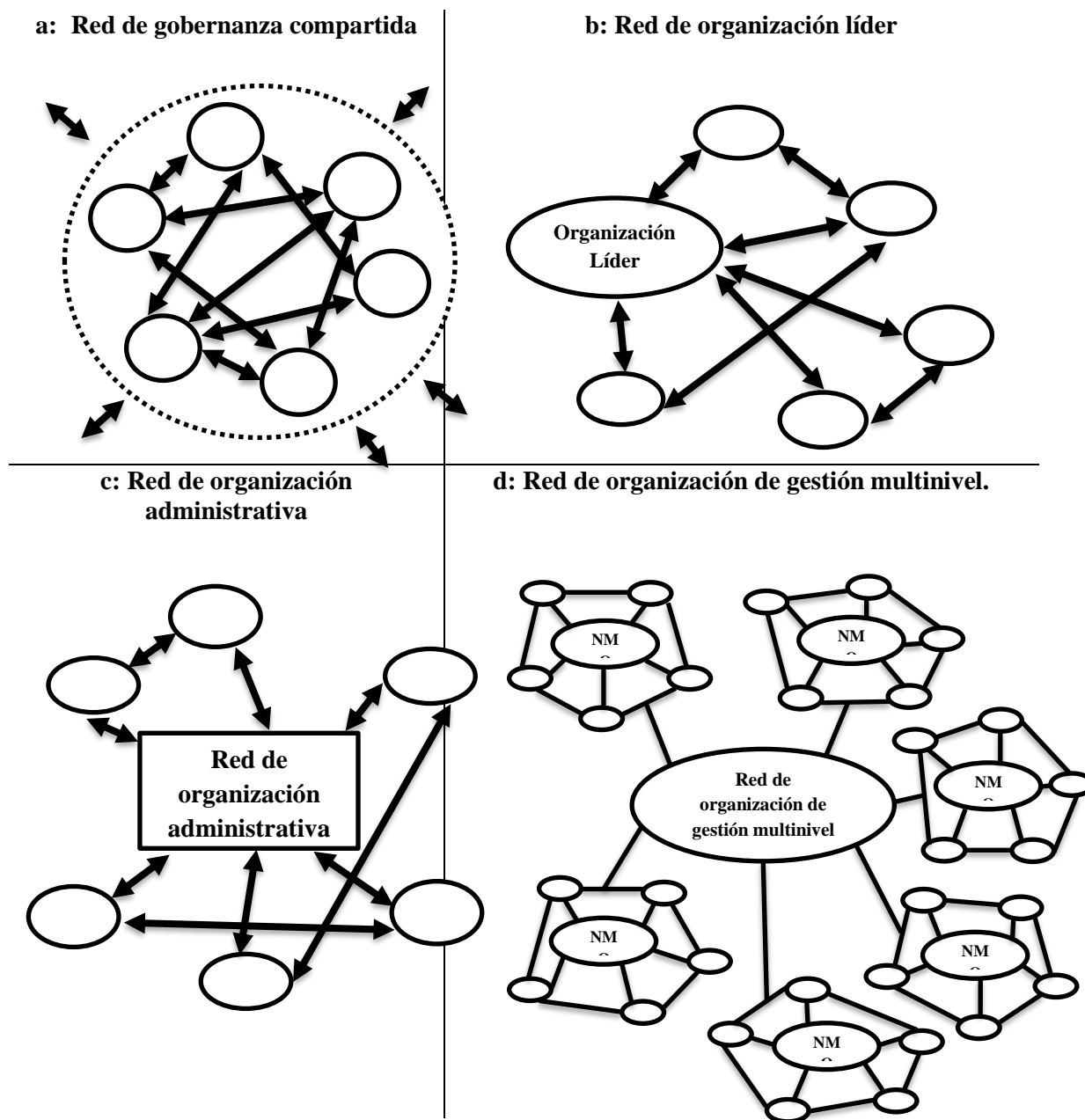
### **2.1.2. Tipos de estructuras de gobernanza en turismo**

Según Provan y Kenis (2008), la estructura de la red representa el órgano responsable de la gobernanza mediante una lógica de coordinación e integración, así como del desarrollo de un sistema de intervenciones en respuesta a las necesidades de los turistas. Kenis y Provan (2009) han mostrado que la gobernanza en red puede tener diferentes formas según los actores involucrados. En particular, estos autores identifican los siguientes tipos, que se muestran gráficamente en la

Figura *II* y se especifican adelante:

- a) **Forma de gobernanza compartida:** no existe un órgano de gobernanza distinto y múltiples actores trabajan colectivamente.
- b) **Forma de organización líder:** Hay una organización líder que proporciona administración para la red y/o facilita las actividades de los miembros para perseguir objetivos comunes.
- c) **Forma administrativa de la red:** Existe una organización administrativa de la red que es una entidad administrativa separada para coordinar, administrar y sostener la red.

**Figura 7.** *Formas de estructuras de gobernanza.*



**Nota:** Esta figura presenta las diferentes formas de estructura de gobernanza según Kenis y Provan (2009).

En el sector turístico, la primera configuración podría definirse como “punto a punto” (Rispoli y Tamma, 1995). El producto turístico se agrega a través de una colección de relaciones únicas con los diferentes actores en el destino turístico. La unidad y coherencia del producto está completamente gestionada por el turista quien, de acuerdo con sus preferencias y la información disponible, ensambla los diferentes factores de atracción. La

segunda configuración podría definirse como un “destino corporativo”, según Bieger (1998) y Flagestad y Hope (2001). Aquí, la oferta turística es planificada, gestionada y promovida por un actor clave como una empresa turística especializada, un operador turístico internacional que, a través de la propiedad directa o formas contractuales, controla la mayoría según el ejemplo de los factores atractivos, las estructuras e infraestructuras turísticas.

La gestión del destino turístico está presente de forma centralizada con una jerarquía integrada y puede beneficiarse de la unidad de mando y la toma rápida de decisiones, así como de una estrategia definida. La tercera configuración podría definirse como una “comunidad de destino” (Martini, 2015) donde la propiedad, el control de los recursos y las actividades turísticas se reparten entre muchos actores que muestran una diversa gama de especializaciones interdependientes pero autónomas. Las instituciones públicas locales asumen un papel administrativo relevante en la promoción y sostenimiento del desarrollo turístico. Junto a las tres propuestas ofrecida por Provan y Kenis (2008), que estimulan el desarrollo de una nueva teoría sobre la gobernanza de redes, se puede discernir una cuarta forma: Organización de Gestión de Redes” (OGR) (Franzoni, 2015).

Más precisamente, la estructura de red de la gobernanza del destino podría encomendarse a la Organización de Gestión de Destinos (OGD), entidad de dirección y coordinación de la red, cuya estructura puede verse influida por los principios y reglas que están en uso en diferentes países. En el sector turístico, la cuarta configuración podría definirse como la OGD. ¿Por qué una red puede mejorar la capacidad competitiva de sus componentes? Es necesario tener roles fuertes de gobierno de alto nivel, capaces de expresar una visión para desarrollar la red, definir los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo y administrar las relaciones y las contribuciones de los participantes en la red de manera efectiva. Todos los destinos turísticos que se crean para lograr mejoras en el territorio son coordinados por la OGD para evitar superposiciones y redundancias de roles, funciones y actividades. En un territorio, el número de destinos turísticos depende del atractivo de ese territorio y del nivel de sostenibilidad esperado (Dredge, 1999).

La OGD de un territorio puede estar compuesta por importantes actores públicos y privados con un alto nivel de competencia y que sea capaz de conducir a todos los actores involucrados en la red a perseguir el desempeño de la sostenibilidad esperada por el

territorio, los destinos y las organizaciones. que están operando en este contexto. En general, una OGD tiene las siguientes tareas: en primer lugar, dirigir y guiar con un enfoque de cooperación e integración, donde la capacidad de crear consenso, compartir y converger intereses en torno a las soluciones propuestas es esencial y fundamental para el éxito; en segundo lugar, desarrollar una red de coordinación de servicios e intervenciones para lograr la sostenibilidad del destino turístico.

Según Volgger y Pechlaner (2014), el destino turístico presupone la participación activa de todos los actores con perfiles profesionales y competencias específicas que intervienen en él, coordinados por una entidad OGD de segundo nivel que está adscrita a entidades públicas o privadas/con o sin ánimo de lucro, incluida la entidad monocrática, que se comunica con la OGD. Por lo tanto, una OGD coordina todas las OGD de segundo nivel que gestionan los destinos únicos; así las cosas, cada OGD de segundo nivel coordina a los actores clave de cada destino turístico. Esta estructura también se puede definir como OGD multinivel.

Es el crecimiento y mejora de las condiciones de funcionamiento de los “órganos intermedios”, como las OGD de segundo nivel, dentro de la red, el vínculo entre la OGD y los organismos descentralizados, lo que constituye el aspecto más importante para el desarrollo de la gobernanza de los destinos y hace que la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba sea más rápida, eficiente y efectiva. Dicho esto, es necesario subrayar que el nacimiento de un destino turístico no debe conducir a la creación de superestructuras y el consiguiente endurecimiento del sistema, lo que resultaría en un aumento de los gastos generales. Más bien, el enfoque debe orientarse hacia la flexibilidad, la generación de grupos de actores relevantes involucrados para lograr objetivos estratégicos y resultados de beneficio para los actores que están directamente involucrados en el mismo y la comunidad en general (Moutinho, 2018). Finalmente, una OGD es responsable de:

- Recopilar y compartir información relevante en función de las necesidades de los actores;
- Facilitar la creación, mantenimiento y desarrollo de nuevos destinos;
- Estimular a los actores de los destinos turísticos a participar en los procesos de planificación, control, evaluación y rendición de cuentas (gestión de redes, párrafo cuarto);

- Establecer la dirección del desarrollo turístico de un territorio asegurándose de que estas direcciones sean compartidas por la OGD de segundo nivel y los actores involucrados en el destino individual;
- Motivar a la OGD de segundo nivel para que proporcione información sobre los resultados obtenidos con evidencia de desviaciones y acciones correctivas tomadas;
- Evaluar el nivel de consecución de los resultados de sostenibilidad del territorio y del destino turístico individual;
- Comunicar y compartir los resultados finales agregados del territorio a través de los destinos turísticos autonómicos.

### **2.1.3. Participación y deliberación comunitaria**

La participación y deliberación comunitaria desempeñan un papel crucial en el análisis de políticas públicas relacionadas con bien comunes y ambientales. Como lo menciona Davies (2001), la democracia participativa no garantiza beneficios ambientales sustanciales si existen diferencias de opinión sobre cómo debería ser el entorno ambiental y qué es lo que se valora. Esto plantea la pregunta de quién debe estar involucrado en qué puntos del proceso de toma de decisiones ambientales y cuál es el objetivo de este tipo de participación, lo cual se ha convertido en un tema central en la gobernanza del turismo. Uno de los aspectos clave para lograr una participación efectiva es la inclusión de científicos no profesionales en la investigación de políticas. La denominada “ciencia ciudadana” se refiere a la participación de personas sin formación científica en investigaciones científicas (Ortega y Roth, 2014).

Esta inclusión no solo amplía la base de conocimientos disponibles para la toma de decisiones, sino que también promueve una mayor democratización de la investigación de políticas. Como menciona Rosenberg (2007), la participación y deliberación comunitaria no solo deben abarcar a expertos científicos, sino también a los miembros de la comunidad afectados por las políticas públicas relacionadas con bienes comunes y ambientales. La participación comunitaria en el análisis de políticas públicas en turismo es esencial para asegurar que las decisiones se tomen de manera inclusiva y se tengan en cuenta las perspectivas y necesidades de todos los actores involucrados.



Para Banisar, et al. (2011), el derecho a participar en la toma de decisiones ambientales ha sido reconocido a nivel internacional desde la Declaración de Río de 1992. En el Principio 10 de esta declaración se establece que las decisiones ambientales se manejan mejor con la participación de todos los ciudadanos interesados, quienes deben tener acceso adecuado a la información ambiental y contar con la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones.

La gestión de bienes comunes y ambientales plantea desafíos significativos debido a la necesidad de equilibrar intereses divergentes y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, la participación y deliberación comunitaria han surgido como elementos esenciales en el análisis de políticas públicas. Este documento explora la importancia de la participación y deliberación comunitaria en el proceso de formulación de políticas relacionadas con los bienes comunes y ambientales (O’Faircheallaigh, 2010). La participación comunitaria se refiere a la implicación activa de ciudadanos y grupos afectados en el proceso de toma de decisiones sobre políticas públicas. En el contexto de los bienes comunes y ambientales, esto implica la inclusión de comunidades locales, grupos de interés y partes interesadas en la planificación, implementación y evaluación de políticas. Según Odette (2005) la participación comunitaria ofrece varios beneficios:

- 1. Legitimidad y Transparencia:** La participación comunitaria aumenta la legitimidad de las políticas públicas al incorporar las perspectivas y preocupaciones de los ciudadanos. Esto promueve la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de toma de decisiones.
- 2. Conocimiento Local:** Los miembros de la comunidad tienen un conocimiento profundo de los recursos locales y las dinámicas socioeconómicas. Su participación garantiza que las políticas se diseñen teniendo en cuenta las realidades locales y las necesidades específicas de la población.
- 3. Empoderamiento Comunitario:** La participación comunitaria empodera a las comunidades al permitirles tener un papel activo en la toma de decisiones que afectan sus vidas y entornos. Esto fortalece la cohesión social y la capacidad de autogestión.

A pesar de estos beneficios, la participación comunitaria enfrenta desafíos, como la falta de recursos y capacidades en las comunidades para participar de manera efectiva en el

proceso de toma de decisiones. Además, según Freudenberg et al., (2011) la participación puede ser percibida como superficial o instrumental si no se abordan adecuadamente las barreras de acceso y la desigualdad de poder. En este sentido, la deliberación comunitaria implica un proceso de discusión y debate informado entre los ciudadanos y grupos interesados sobre cuestiones relacionadas con los bienes comunes y ambientales. La deliberación facilita la exploración de diferentes perspectivas y la búsqueda de soluciones consensuadas. Para Baxamusa (2008) algunos beneficios de la deliberación comunitaria incluyen:

- 1. Construcción de Consenso:** La deliberación comunitaria promueve la construcción de consenso al permitir que los participantes exploren diferentes puntos de vista y encuentren áreas de acuerdo. Esto facilita la búsqueda de soluciones sostenibles y equitativas.
- 2. Aprendizaje Colectivo:** La deliberación comunitaria fomenta el aprendizaje colectivo al ofrecer un espacio para compartir conocimientos, experiencias y valores. Los participantes pueden desarrollar una comprensión más profunda de los problemas y las posibles soluciones.
- 3. Empoderamiento Democrático:** La deliberación comunitaria fortalece la democracia al involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones políticas. Esto promueve la responsabilidad cívica y la participación activa en la vida pública.

A pesar de estos beneficios, la deliberación comunitaria también enfrenta desafíos, como la polarización y el conflicto entre los participantes. Es crucial establecer un entorno inclusivo y respetuoso que fomente el diálogo constructivo y la búsqueda de soluciones compartidas para abordar estas dificultades y promover un entendimiento mutuo. La diversidad de opiniones y perspectivas en la deliberación comunitaria puede enriquecer el proceso decisional, pero también puede generar tensiones y divisiones si no se maneja adecuadamente (Martí, 2017). De acá que sea fundamental implementar estrategias para garantizar que todos los miembros de la comunidad se sientan escuchados y valorados, y que se fomente el respeto hacia las diferencias. Además, será importante promover la empatía y la comprensión entre los participantes, reconociendo que cada persona puede tener motivaciones y preocupaciones distintas que influyen en sus puntos de vista.

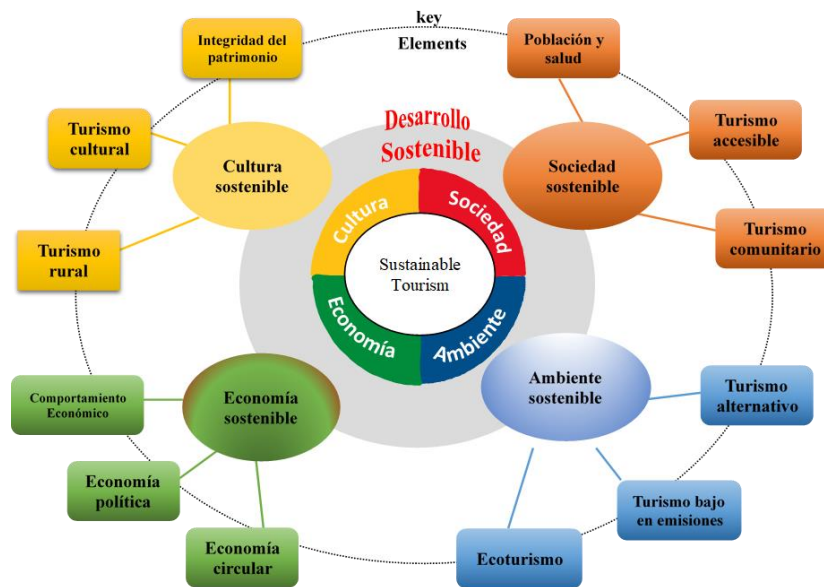
Por lo tanto, la participación y deliberación comunitaria son elementos fundamentales en el análisis de políticas públicas relacionadas con los bienes comunes y ambientales. Al involucrar a los ciudadanos y grupos interesados en el proceso de toma de decisiones, se puede aumentar la legitimidad, efectividad y sostenibilidad de las políticas. Sin embargo, es necesario abordar los desafíos asociados con la participación y deliberación, como la desigualdad de poder y la polarización, para garantizar un proceso inclusivo y equitativo. En última instancia, la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado es crucial para abordar los desafíos en la gobernanza de socioecosistemas con aprovechamiento turístico y así proteger los bienes comunes para las generaciones futuras.

## **2.2. Desarrollo del turismo**

El turismo se considera un motor importante para impulsar la economía tanto en los países desarrollados como en desarrollo (Icoz y Icoz, 2019; Lickorish y Jenkins, 1997; Romão, 2019). Si bien se reconoce la importancia del desarrollo del turismo para la economía y la sociedad, el desarrollo del turismo también tiene impactos negativos y ha afectado a la población local de muchas maneras (Archer, 2005; Fleming y Toepper, 1990; Guttentag, 2009; Okuyama, 2022). El turismo provoca congestión del tráfico, aumento de las tasas de criminalidad, generación de aguas residuales y aumento del costo de vida (Xu y Hu, 2021). Como se muestra en la

Figura 8, la Organización Mundial del Turismo lo define como “Un turismo que tenga plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, abordando las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas” (UNWTO, 2019).

**Figura 8.** *Elementos clave del turismo sostenible.*



**Nota:** Esta figura presenta los elementos clave del turismo según Pan et al. (2018).

Los principios básicos del desarrollo sostenible deben tenerse en cuenta al planificar el desarrollo de actividades turísticas y recreativas en un destino turístico mostrando respeto por el medio ambiente, por las personas y por la economía y la cultura local de la región receptora de turistas. Numerosos estudios sobre turismo se han centrado en las percepciones y actitudes de las comunidades locales hacia los impactos socioculturales (Baltaci y Cevirgen, 2020) ya que cada comunidad tiene su propia cultura y tradiciones y difiere de las demás, y se ve afectada de manera diferente por el desarrollo turístico (Liang, 2022). En respuesta a las críticas al turismo de masas, se han promovido conceptos de turismo alternativo que incluyen el ecoturismo, el turismo rural, el turismo lento, turismo termal, turismo voluntario, el agroturismo, el turismo verde, el turismo en favor de los pobres y el turismo comunitario como una forma de avanzar hacia el turismo sostenible (Spilanis y Vayanni, 2004).

En muchos países con economías en desarrollo como Colombia, es difícil evitar el potencial de crecimiento percibido del desarrollo del turismo (Dong et al., 2012). Por lo tanto, el turismo se reconoce como una herramienta vital para fomentar el crecimiento económico (UNWTO, 2019) y el desarrollo (Chattopadhyay et al., 2022; Croes et al., 2021; Sharma et al., 2020). Los investigadores indican que el turismo tiene muchas ventajas como vía para el desarrollo en función de su capacidad para sostener el crecimiento y las

oportunidades para compartir beneficios, utilizar recursos y ofrecer nuevas atracciones e infraestructura (Benneworth y Roberts, 2002; Panzera, 2022; Senbeto, 2022; Umurzakov et al., 2022).

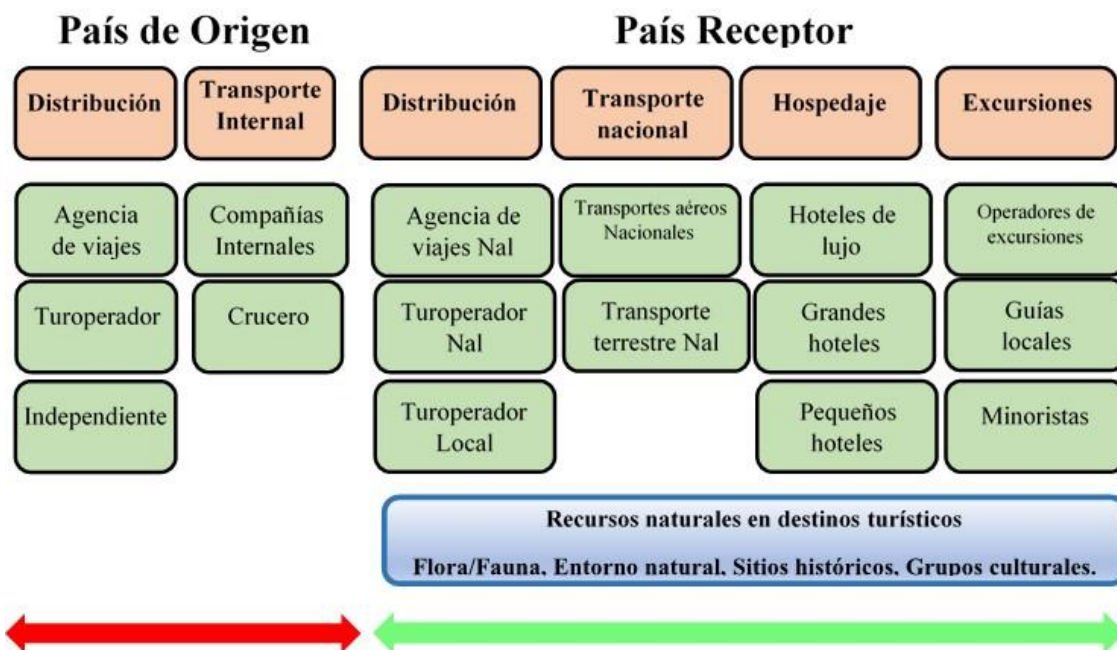
Como se mencionó anteriormente, Stronza y Hunt (2012) indican que el desarrollo del turismo en los últimos años ha evolucionado a través de paradigmas de modernización, dependencia, neoliberalismo económico y desarrollo alternativo, lo que ha alentado la conformación de una cadena de valor global del turismo. Estos autores consideran que el desarrollo alternativo abordó las debilidades de los tres paradigmas anteriores, que prestaban poca atención al medio ambiente o al concepto de sostenibilidad. La importancia de los vínculos con las comunidades locales se enfatiza en el desarrollo alternativo. El desarrollo del turismo alternativo pone más énfasis en la participación de la comunidad local, lo que conduce al éxito general y garantiza beneficios a largo plazo (McLennan, 2014), lo que está respaldado por un estudio que realiza un análisis bibliométrico. Los resultados de este estudio demostraron cómo un destino con fuertes redes sociales y cooperación para beneficios mutuos desarrolla más fácilmente el turismo sostenible a través de la participación comunitaria. Por el contrario, en otros destinos, la participación de las asociaciones locales en los esfuerzos colectivos puede ser limitada o inexistente; por lo tanto, una mayor cooperación y participación de las comunidades locales presentan mejores condiciones para inducir el desarrollo sostenible (Iqbal et al., 2022).

Muchos investigadores indican que para que el desarrollo turístico sea sostenible, debe planificarse, desarrollarse y gestionarse de manera responsable (Chilufya et al., 2019; Hughes y Scheyvens, 2020; Kasemsap, 2016). Por su parte, Hall (2019) consideran el desarrollo sostenible como un ejemplo de desarrollo alternativo, ya que exige la participación pública y la planificación a nivel comunitario. En el contexto del turismo, el enfoque neoliberal condujo a la explotación de muchos países con economías emergentes y lo que fomenta una cultura de turismo colonial, en la que los turistas visitan países en desarrollo, pero no experimentan encuentros de la vida real con la población local (Graham y Dadd, 2021). En este sentido, Everingham et al., (2021) afirman que dicho desarrollo gira en torno a mantener el crecimiento económico sin preocuparse por los efectos de dicho crecimiento en términos ecológicos y sociales, especialmente con respecto a las necesidades esenciales de los pobres del mundo. En términos de definición según Song, et al., (2013) las

personas, organizaciones y empresas involucradas en la industria del turismo pueden verse como nodos en una cadena de valor del turismo, como se muestra en la

Figura 9.

**Figura 9.** Cadena de valor global del turismo.

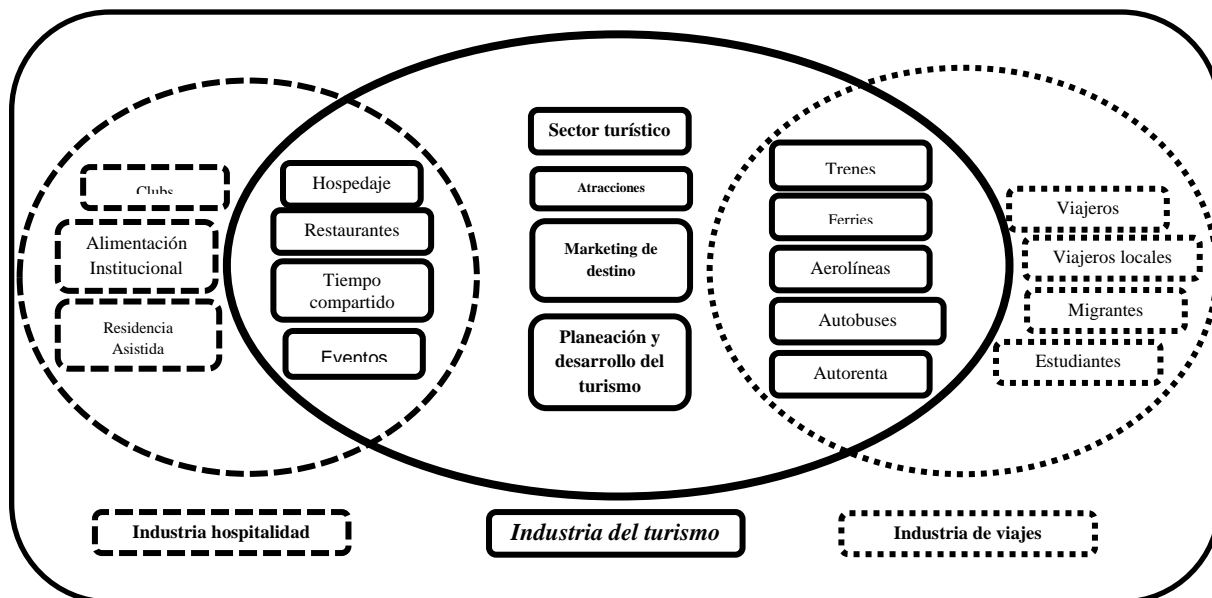


**Nota:** Esta figura describe la cadena de valor global el turismo según Christian, et al., (2011).

En las últimas dos décadas, el turismo internacional ha sido testigo de un crecimiento dinámico y una expansión continua, a excepción del año de la pandemia. Los viajes recreativos, de ocio y de negocios se han convertido en una de las actividades económicas de más rápido crecimiento en todo el mundo, ya que el número de llegadas de turistas internacionales aumentó de 25 millones en 1950 a casi 1000 millones en 2022 (UNWTO, 2022). Las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Mundial del Turismo (OMT) han enfatizado durante mucho tiempo la importancia de involucrar a las comunidades locales en el turismo para mejorar el desarrollo económico y social. El turismo se considera una estrategia clave para generar beneficios económicos, sociales y ambientales para las comunidades, fomentar el desarrollo comunitario y aliviar la pobreza. Las oportunidades que ofrecen las actividades de turismo sostenible podrían contribuir al desarrollo económico que, a su vez, contribuiría al alivio de la pobreza al tiempo que preserva los recursos naturales y culturales (Dossou et al., 2021; Intapan et al., 2021; Ponce et al., 2020; Wang y

Cai, 2021). La industria del turismo de alimenta de la industria de la hospitalidad y la industria de viajes, como se muestra en la Figura 10.

**Figura 10.** *Relación entre turismo, hospitalidad e industria turística.*



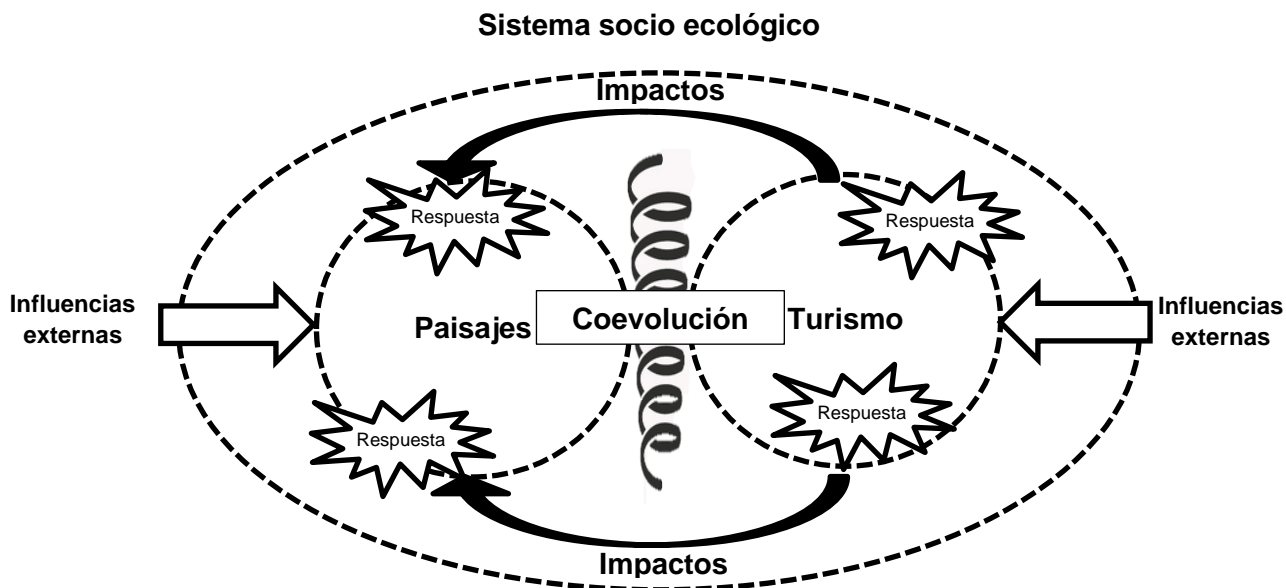
**Nota:** Esta figura presenta la relación entre turismo, hospitalidad e industria turística según Dragan et al., (2015).

Cuando el turismo se convierte en la industria dominante con vínculos limitados con otros sectores no turísticos, una región puede volverse vulnerable a los impactos (Woosnam y Ribeiro, 2022). En las últimas décadas, ha aumentado la atención a los impactos sociales, culturales y ambientales negativos del turismo, lo que exige una planificación y gestión más cuidadosas del desarrollo turístico (Castiglioni et al., 2020; Lora y Andreu, 2020; Ramkissoon, 2020; Scholtz y Slabbert, 2018). Como afirman Nyaupane et al., (2006) el turismo no es intrínsecamente bueno o malo y, según Lovelock (2010), depende de diversos contextos políticos, económicos y sociales. En este contexto, como se muestra en la

Figura *II*, la integración de los socioecosistemas al aprovechamiento turístico y la toma de decisiones y políticas de desarrollo se convierten en factores cruciales para garantizar un equilibrio sostenible entre el turismo y otros aspectos del entorno local.



**Figura 11.** Aprovechamiento de sistemas socioecológicos para el turismo.



**Nota:** Esta figura muestra la relación entre los paisajes y el turismo como sistema socio-ecológico, según Heslinga et al., (2017).

En consecuencia, los impactos del turismo se pueden clasificar en dos categorías, positivos y negativos.

### 2.3. Impactos del turismo

Actualmente, el turismo ha emergido como un fenómeno socioeconómico y medioambiental de considerable envergadura, con una presencia cada vez más notable en las dinámicas globales. Su influencia trasciende tanto los ámbitos económicos como los sociales y ecológicos, generando una amalgama de impactos, tanto positivos como negativos, que merecen un análisis detenido. Desde una perspectiva académica, es fundamental describir los efectos en estas tres categorías, con el fin de comprender a profundidad el alcance y las implicaciones del turismo en la sociedad contemporánea y el entorno natural.

#### 2.3.1. Impactos positivos

El turismo, en su capacidad para fomentar intercambios culturales, impulsar el desarrollo económico y promover la conservación, genera impactos positivos significativos en diversos niveles de la sociedad y el entorno.

### **2.3.1.1. Impactos económicos positivos**

El turismo tiene una variedad de impactos económicos positivos. Desempeña un papel importante en la creación de oportunidades laborales, ya sea directa o indirectamente (Li et al., 2021; Petersen y Smith, 2022; Tuan, 2022). Ejemplos de trabajos directos incluyen trabajos en transporte, como guías turísticos y en actividades turísticas. Existen oportunidades de trabajo indirecto en sectores fuera del turismo, por ejemplo, en la agricultura, la alimentación y los servicios de atención de la salud. La industria del turismo también brinda oportunidades para las empresas comerciales de pequeña escala, lo que es especialmente importante en las comunidades rurales, y genera ingresos fiscales adicionales, que pueden utilizarse para escuelas, viviendas, hospitales y otros servicios sociales (Pole et al., 2021; Tovmasyan, 2021; Yang et al., 2021).

### **2.3.1.2. Impactos sociales del turismo**

Dado que la cultura local es un componente crítico en la experiencia turística, el turismo alienta y promueve la preservación de la cultura local (Beltramo et al., 2021; Bobic y Akhavan, 2022; Rasoolimanesh et al., 2022). La interrelación entre los turistas y la población local en los destinos turísticos puede aumentar el conocimiento sobre diferentes culturas de diferentes orígenes, lo que conducirá a la apreciación de diferentes culturas, herencias y creencias (Ramírez-Guerrero et al., 2021). El turismo es incluso visto como un medio para lograr la paz (Higgins-Desbiolles et al., 2022; Everingham et al., 2022). Sin embargo, las mejoras a la infraestructura asociada con el desarrollo del turismo como, por ejemplo, carreteras, electricidad, comunicaciones y agua potable, pueden proporcionar servicios esenciales para las comunidades locales que, de otro modo, quedarían excluidas de la provisión de infraestructura general (Kauffmann y Rosenfeld, 2014). El turismo fomenta la preservación de las costumbres tradicionales, la artesanía local y las fiestas nacionales. La interacción entre anfitriones e invitados podría conducir a una mejor comprensión cultural y también podría ayudar a aumentar la conciencia mundial sobre temas importantes como la pobreza y los abusos a los derechos humanos.

### **2.3.1.3. Impactos ambientales**

El turismo ayuda a proteger y promover la conservación de la vida silvestre y los recursos naturales, como las selvas tropicales (Gwee et al., 2019). También ayuda a generar fondos para el mantenimiento de reservas de animales y parques marinos a través de tarifas de entrada y guía (Atmodjo et al., 2020). El turismo ayuda a crear una mayor conciencia por la necesidad de preservar el medio ambiente para capturar su belleza natural con fines turísticos y aumentar las inversiones en la infraestructura (Jurkus et al., 2022). El turismo tiene el potencial de reducir problemas como la deforestación en los países en desarrollo mediante la creación de fuentes alternativas de empleo (Komppula et al., 2022).

### **2.3.2. Impactos negativos**

A pesar de sus evidentes beneficios, el turismo también conlleva consecuencias adversas. Estos impactos negativos, en las áreas económicas, sociales y medioambientales, plantean desafíos que demandan una consideración reflexiva y soluciones adecuadas.

#### **2.3.2.1. Impactos económicos negativos**

El éxito del turismo depende de los servicios turísticos, incluida la provisión de centros de visitantes, restaurantes y hoteles. Por lo general, el costo de proporcionar la infraestructura básica para las actividades turísticas recae en el gobierno, por lo que debe provenir de los ingresos fiscales para asegurar la infraestructura mínima y que el destino se convierta en una opción interesante para inversores privados (Sokhanvar y Jenkins, 2022). La estacionalidad del turismo en muchos destinos es un tema que no anima a los inversores privados a involucrarse en él (Caponi, 2022). Además, las empresas turísticas pueden influir negativamente en las economías locales, por ejemplo, a través de la fuga económica resultante de las inversiones internacionales en destinos turísticos (Rylance y Spenceley, 2017). El turismo puede hacer subir los precios de las propiedades locales y el costo de los bienes y servicios (Tkalec y Vizek, 2016). Los ingresos del turismo pueden filtrarse a grandes empresas internacionales como las cadenas hoteleras y, por lo tanto, reducir los beneficios para la comunidad local (Xiao et al., 2013). Además, los destinos turísticos pueden verse afectados por eventos como terrorismo, desastres naturales y recesión económica (Ma et al., 2020).

### **2.3.2.2. Impactos sociales**

Es probable que la difusión de los valores culturales influenciados por el comportamiento turístico afecte el estilo de vida y la cultura de la comunidad anfitriona (Özekici y Ünlüönen, 2019; Preez et al., 2021). Por ejemplo, el hacinamiento, la congestión, las drogas, los problemas con el alcohol y la prostitución podrían aumentar los niveles de delincuencia (Bhandari, 2021; Hua et al., 2020; Zhang y Xiang, 2021). Las investigaciones indican que la mayoría de los países en desarrollo han sido influenciados por las grandes empresas turísticas que impactan los valores locales, las creencias, el estilo de vida y los patrones de consumo para que sean más occidentalizados (Devkota et al., 2021; Devkota et al., 2020). Además, el turismo también puede afectar los derechos humanos cuando los lugareños son desplazados de sus tierras o sus casas para dar cabida a establecimientos turísticos (Vieira-Salazar, et al., 2021). El intercambio entre locales y turistas también puede conducir a una erosión de las culturas y los valores tradicionales (Munjal, 2019).

### **2.3.2.3. Impactos ambientales**

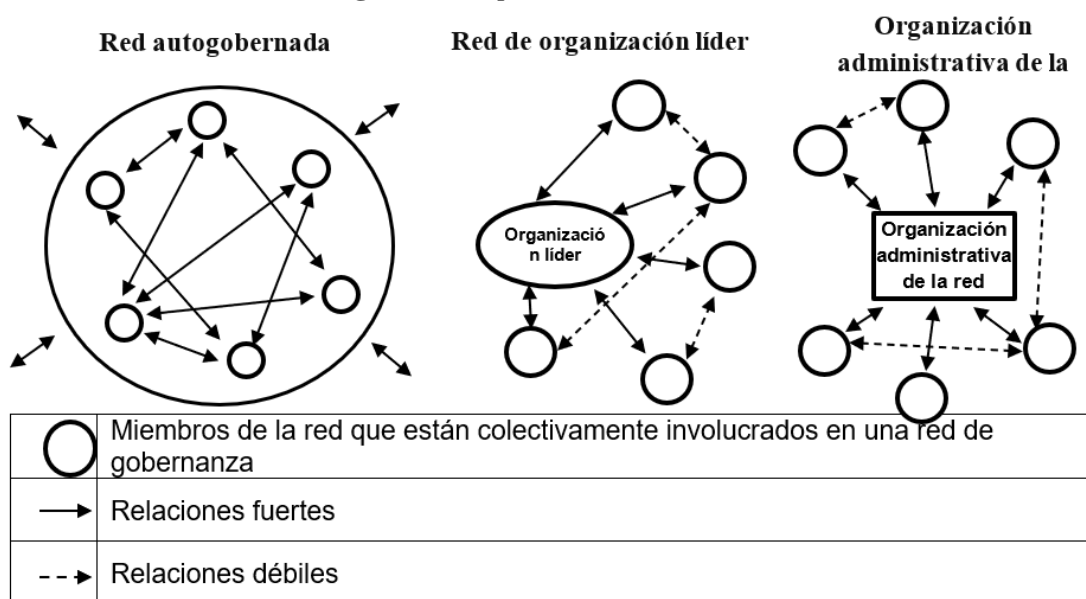
La evidencia sugiere que las actividades turísticas masivas y de enclave tienen impactos negativos en el medio ambiente (Xiong et al., 2022; Xu y Hu, 2021). Las actividades turísticas pueden dañar el entorno natural y físico del que depende el mismo turismo (Durberry y Seetanah, 2015; Moeller, 2011; Sinclair-Maragh y Gursoy, 2015). El turismo podría ser una amenaza para los recursos naturales y culturales, como el suministro de agua, las playas, los arrecifes de coral y los sitios patrimoniales, debido a su uso excesivo (Berselli et al., 2022). Generalmente, los turistas no siempre son conscientes de lo limitados que son estos recursos. Pueden surgir problemas cuando los turistas mantienen sus patrones de consumo normales en el destino turístico, lo que agrava la escasez de recursos para los locales. Uno de los efectos más graves que ha tenido el turismo de masas en los países en desarrollo tiene que ver con el consumo de agua (Toth et al., 2018). En varios estudios se ha informado de un aumento de la contaminación a través de las emisiones del tráfico, la basura, las aguas residuales y el ruido (Wang y Wu, 2022). Los esfuerzos para controlar o mitigar los impactos negativos requieren la cooperación entre todos los actores afectados por el desarrollo turístico, convirtiéndose en un desafío para los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de SES con aprovechamiento turístico.

## 2.4. Sostenibilidad del turismo a través de las redes

El enfoque de red social entiende la sociedad como un sistema de objetos, que pueden ser personas, grupos u organizaciones, y estos objetos están unidos por una diversidad de relaciones (Bojanowski, 2016). Los objetos pueden estar directa o indirectamente vinculados, no unidos o unidos por múltiples relaciones. El análisis de redes sociales -ARS- se ocupa de la estructura y el patrón de estas relaciones y busca identificar tanto sus causas como sus consecuencias (Sweet, 2018), de manera que se configuran diferentes tipos de redes, como se muestra en la

Figura 12. El propósito del análisis de redes es examinar los sistemas relacionales en los que los actores habitan a través de la ubicación interna de un conjunto de nodos vinculados por un conjunto de relaciones y determinar cómo la naturaleza de las estructuras de relación impacta en los comportamientos (Huang et al., 2014). Los analistas de redes examinan el patrón de relaciones entre los miembros de la red relevante, argumentando que sus posiciones en las redes influyen en sus oportunidades, limitaciones y comportamientos (Bojanowski, 2016).

**Figura 12.** Tipos de redes sociales.

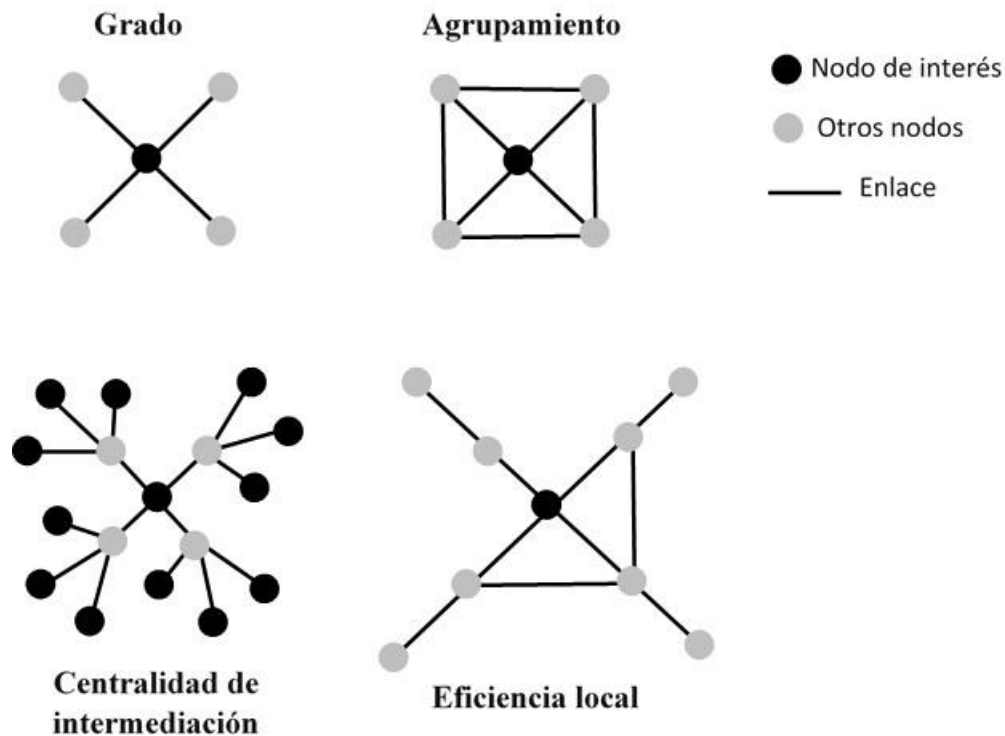


**Nota:** Esta figura presenta los diferentes tipos de redes sociales según Huang et al. (2014).

Los tres conceptos, que son importantes para comprender el análisis de redes, son “nodos”, también llamados actores, “enlaces” y “redes”, como se muestra en la

**Figura 13.** Los “nodos” son entidades, instituciones, individuos, organizaciones o eventos que definen la red. En la presente investigación, los actores son la cadena de valor o el clúster del turismo en cada uno de los casos de estudio. Los “vínculos” son las relaciones entre los actores y pueden ser cualquier tipo de relación. Los vínculos pueden ser transferencias de dinero entre empresas, comunicación entre personas u organizaciones, intercambio de recursos, transferencia de información, etc. Los enlaces tienen contenido (Wasserman et al., 1994). En esta investigación se analizan las relaciones comerciales y no comerciales entre actores que se relacionan directa o indirectamente con el turismo, en cada uno de los casos de estudio.

**Figura 13.** Medición de las relaciones en las redes.



**Nota:** Esta figura presenta diferentes indicadores para medir las redes sociales según Medaglia y Bassett (2018).

Las redes son los patrones formados a partir de la combinación de todos los actores y sus vínculos dentro del sistema. El patrón de relaciones de los actores de la red se puede examinar mediante medidas como la densidad y la centralidad (Freeman, 2014). Las redes pueden ser “densas”, con muchos enlaces, o “escasas”, con pocos enlaces, en todo el sistema. La densidad se refiere al número de conexiones entre los actores dentro de la red. Se argumenta que las redes altamente densas dan como resultado una comunicación eficiente y una mayor difusión de normas a través de las redes, debido principalmente, a los muchos vínculos entre los miembros de la red (Wasserman et al., 1994). Otra característica de la red es la “centralidad”. La centralidad de la red se refiere a la posición de un actor individual en la red en relación con los demás. Las redes pueden tener un actor central con enlaces de muchos actores dirigidos a él, lo que indica una alta centralidad de la red, o una red puede tener varios grupos y ningún actor central, lo que indica una baja centralidad de la red. La centralidad trata de capturar la propiedad de los actores en términos de vínculos con otros



(Freeman, 2014). La centralidad de la red se refiere al poder obtenido a través de la estructura de la red.

Los actores altamente centrales en la red son aquellos que tienen roles importantes de decisión, y que son la clave para entender la circulación de ideas y decisiones para actuar colectivamente, particularmente cuando los individuos están en diferentes organizaciones (Wasserman et al., 1994). La literatura sobre redes también sugiere que los actores que son más centrales dentro de una red tienen más influencia, debido a su mayor legitimidad que aquellos que son más periféricos. Una posición central dentro de la red indica la cantidad de poder obtenido a través de la estructura y la capacidad para acceder a la información y otros miembros. Hay varias medidas de centralidad (Freeman, 2014; Sweet, 2018; Wasserman et al., 1994). En este sentido, Freeman (2014), operacionalizó la centralidad por medidas de “grado”, “intermediación” y “cercanía”. La centralidad basada en el “grado” es simplemente el número de otros actores a los que está vinculado el actor central. La centralidad de grado mide la participación de un actor en una red indicando cuántas conexiones tiene un actor. Corresponde a estar bien conectado; es decir, qué tan bien conectado está un punto dentro de su entorno local.

Mientras que la medida de centralidad basada en el grado de entrada mide cuántos vínculos recibe un actor, la centralidad basada en el grado de salida mide cuántos vínculos se establecen con otros actores. Los actores que reciben muchos vínculos tienen una alta centralidad de grado, lo que puede indicar su importancia, ya que muchos otros buscan vínculos directos con ellos. Los actores que establecen muchos lazos con otros tienen una centralidad de alto grado y son capaces de intercambiar con muchos otros y tal vez hacer que muchos otros tomen conciencia de sus puntos de vista (Freeman, 2014). La centralidad de “intermediación” es la medida en que los actores caen entre pares de otros actores en los caminos más cortos que los conectan. Mide la frecuencia con la que un actor cae en los caminos entre pares de otros actores (Wasserman et al., 1994).

La centralidad de “cercanía” define la capacidad de un actor para acceder de forma independiente a todos los demás miembros de la red (Freeman, 2014). Cuando la parte interesada está “cercana” a todos los demás, existe lo que se denomina cercanía alta y, por lo tanto, es menos dependiente de los demás. Los estudios han encontrado que cuanto más dependen otras organizaciones de una organización central para obtener los recursos que

necesitan, más probable es que esas organizaciones sean vistas como influyentes. El origen de la creciente popularidad de los estudios sobre las redes de turismo se debe a una serie de razones.

Primero, y quizás la más importante, ha habido un clamor por una alternativa a la gestión de destinos, por parte del sector público, debido al surgimiento de una perspectiva más gerencial sobre la gobernanza (Graci, 2020; Hall, 1999). Se ha argumentado, que un sistema de autogestión por partes interesadas locales privadas reemplazaría la gestión del sector público (Li y Chen, 2021). Según Shone et al., (2016), el papel del gobierno debería restringirse a la coordinación de los agentes económicos y sociales y, se sugiere que el gobierno desempeñe funciones tanto políticas como empresariales en el desarrollo del turismo (Anika et al., 2020). Se piensa que la ventaja competitiva se origina a partir de una alineación exitosa de las relaciones e interdependencias dentro del destino (Selen y Ogulin, 2015), mientras que se considera que la gestión de las relaciones con las partes interesadas necesita una perspectiva de red en la gestión.

En segundo lugar, existe la creencia general de que participar en una red de turismo colaborativo produce beneficios para las empresas turísticas (Seok et al., 2021). A través de un mayor aprendizaje interorganizacional y el intercambio de conocimientos, se adquiere capital social (Liu, 2021). Se cree que esto aumenta la posición competitiva de las empresas de turismo, porque la colaboración reduce los costos de transacción para las empresas de la red, crea valor agregado y mejora la experiencia turística en destinos con un alto nivel de colaboración en red entre sus empresas turísticas (Iaffaldano, 2015).

En tercer lugar, para capitalizar los beneficios de la colaboración en red, percibir la organización dentro del destino como una red ayuda a comprender la naturaleza compleja de las relaciones con las partes interesadas. La estructura de oferta del destino turístico se caracteriza por una amplia variedad de partes interesadas complementarias y competitivas que están interrelacionadas y, juntas, dan forma al producto turístico (Nguyen et al., 2022). Estas organizaciones tienen una relación de dependencia porque los operadores pasan clientes de una organización a otra para brindar una experiencia turística lo más completa posible (Baggio, 2008). En este sentido, Nguyen et al. (2022) señalan que una red turística puede convertirse en una ruta de consumo física que envía turistas de un lugar a otro y, al hacerlo, crea una oferta de productos turísticos integrados y complementarios. Teniendo en

cuenta que los turistas perciben un destino turístico como un producto holístico (Haid y Albrecht, 2021), la integración de un destino turístico es importante ya que los turistas esperan una cadena de valor organizada, en la que los diferentes elementos de la experiencia turística estén coordinados y alineados para adaptarse a las necesidades del turista (Rather, 2020).

Por su parte, Cehan et al., (2021) argumentan que, por este motivo, la gestión de destinos no puede centrarse en entidades individuales dentro de un destino, sino que debe adoptar una perspectiva de red para incluir una selección más amplia de partes interesadas y sus interdependencias en el destino. El éxito de un destino depende, por lo tanto, de la perfecta coordinación de los actores que componen la cadena de valor del turismo (Saito y Ruhanen, 2017). En resumen, es la configuración general de la red entre empresas la que conduce a la ventaja competitiva (Pechlaner et al., 2014).

En cuarto lugar, la naturaleza cada vez más compleja del turismo exige un sistema de gestión que sea capaz de responder al cambio y la volatilidad para funcionar en un entorno en constante cambio (Fyall y Garrod, 2019). El turismo es extremadamente sensible al cambio de contexto más allá de la esfera de influencia de los actores turísticos locales. La demanda de un destino está influenciada por un gran conjunto de variables que van desde los cambios en los gustos de los turistas hasta la entrada al mercado de nuevos y alternativos destinos que compiten por la misma clientela. Los disturbios políticos o los desastres naturales pueden alterar negativamente el atractivo de los destinos (Qian et al., 2022), mientras que las reseñas positivas de los medios de viajes pueden colocar los destinos en los mapas mentales de los visitantes potenciales.

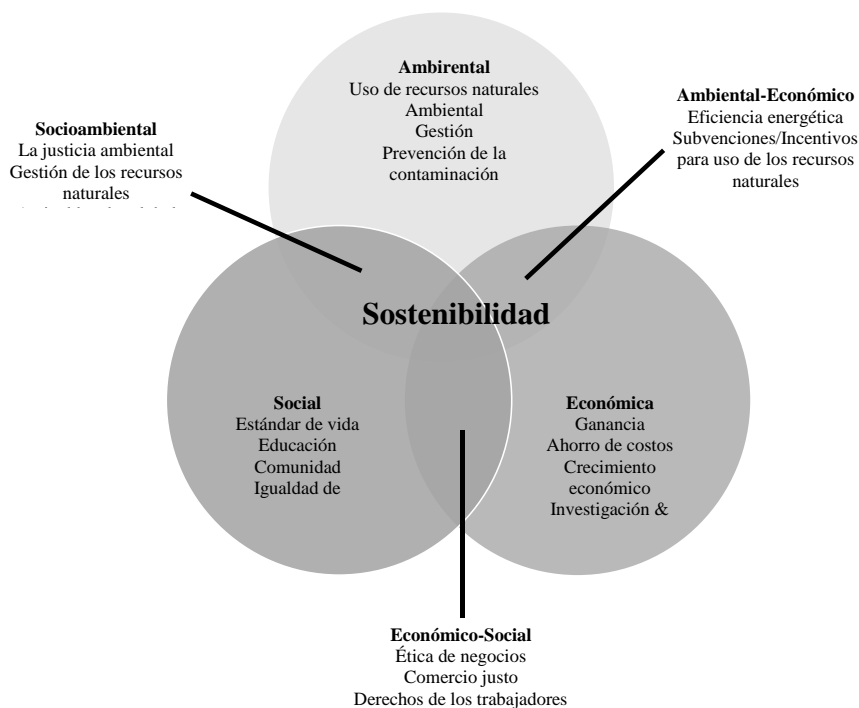
Por lo tanto, un destino turístico depende en gran medida del contexto más amplio, impredecible e inmanejable. Ser flexible, resiliente y capaz de adaptarse al cambio parece ser la única forma de salir del potencial declive de los destinos. Se argumenta que los destinos caracterizados por la colaboración en red son más capaces de hacer frente a estas influencias externas. Las redes no sólo pueden proporcionar economías de escala para las pequeñas y medianas empresas, sino que también se argumenta que la colaboración en red aumenta la resiliencia de las partes interesadas involucradas (Pham et al., 2021) y es más probable que se desarrollen productos y políticas innovadores mediante una colaboración en red de las partes interesadas (Zumba-Zuniga et al., 2021).

## 2.5. Sostenibilidad.

La literatura internacional sobre la gestión del turismo ha adoptado el concepto de sostenibilidad (Thomsen, 2013) como un desafío para que los destinos logren un desarrollo turístico duradero. De acuerdo con este enfoque, las condiciones para un desarrollo duradero radican en el equilibrio entre los activos económicos, ambientales y socioculturales involucrados en la producción turística, o el “enfoque de triple resultado” (Crace y Gehman, 2022). Mantener el atractivo y el carácter diferencial requiere que se ponga un límite a la explotación de los recursos naturales y el patrimonio cultural y que este control se integre en la formulación de las estrategias de destino, además de tener en cuenta la capacidad de adaptación de la mayoría de los destinos. En la

Figura 14 se presenta el enfoque tradicional del triple resultado desde sus diferentes perspectivas.

**Figura 14.** Perspectivas de la sostenibilidad.



**Nota:** Esta figura presenta las tres dimensiones más importantes de la sostenibilidad (Žak, 2015).

Proponer estrategias para un destino turístico, de acuerdo con el enfoque de sostenibilidad, es una oportunidad estratégica para abordar con éxito las megatendencias emergentes que afectarán a la industria turística mundial en un futuro próximo (Crace y Gehman, 2022; Nyurenberger et al., 2022). Este enfoque puede cubrir cuestiones urgentes, en particular las implicaciones del calentamiento global y la estructura ecológica principal; por ejemplo, agotamiento de los recursos naturales, pérdida de la biodiversidad y disminución de los servicios ecosistémicos. También puede tratarse de la nueva cultura de consumo turístico (Xu et al., 2019), cada vez más consciente social y ambientalmente y, además, orientada a buscar experiencias auténticas de la cultura anfitriona.

Desde la perspectiva de la gestión de destinos, las implicaciones teóricas siguen estos desafíos emergentes. En primer lugar, este enfoque debe extenderse tanto a destinos masivos como destino de nicho (Marson, 2011). Esto no se debe solo a que la era posmoderna revela límites más ambiguos entre estos modelos, y la versión de nicho ya no puede verse como la evolución del turismo de masas, sino como una amplia gama de transformaciones a pequeña escala (Marson, 2011). Además, la sostenibilidad se convierte en un principio de existencia y gestión adecuada tanto para los destinos de nicho como para los de masas a largo plazo (Zotic et al., 2014). En segundo lugar, el enfoque de la sostenibilidad debe inspirar tanto a los destinos emergentes como a los desarrollados, a través del mismo principio. En tercer lugar, hacer que los destinos avancen hacia el desarrollo sostenible, tanto destinos de nicho y de masas como emergentes y desarrollados, requiere la definición de un sistema de gobernanza adecuado para establecer la masa crítica de actores locales, además de los procedimientos y procesos necesarios para una toma de decisiones efectiva (Farsari, 2021).

El enfoque gerencial de la sostenibilidad combina, en un solo marco, la perspectiva tanto del lado de la oferta como de la demanda sobre el tema de la sostenibilidad adoptado en los estudios económicos y gerenciales sobre el turismo (Song et al., 2012). El enfoque de la sostenibilidad trata de equilibrar los activos económicos, ambientales y socioculturales involucrados en la producción mediante la formulación de estrategias de destino que aborden diferentes segmentos del turismo sostenible. En la

Figura 15 se presenta la cadena de valor del turismo en la cual se integran los diferentes segmentos en los cuales es posible implementar la sostenibilidad turística.

**Figura 15.** Cadena de valor del turismo.**Cuadro:** La cadena de valor de un destino turístico

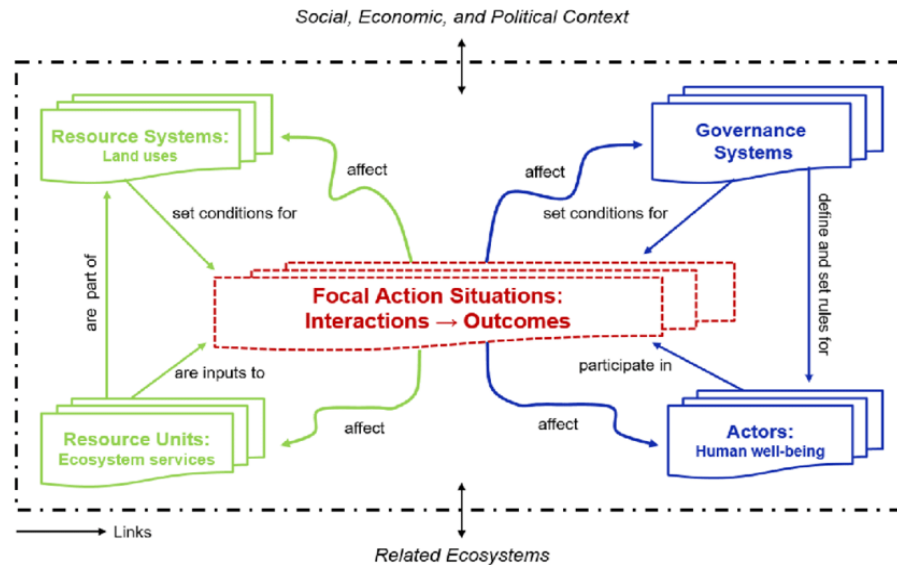
	Creación de productos	Promoción	Logística interna	Servicios del destino	Servicios post-venta
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rutas y circuitos</li> <li>Materiales de marketing</li> <li>Paquetes turísticos</li> <li>Interpretación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad al consumidor</li> <li>Ferias turísticas y workshops</li> <li>Viajes de familiarización</li> <li>Relación con los medios de comunicación</li> <li>Relación con intermediarios y operadores turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de acogida y transporte</li> <li>Devolución del IVA</li> <li>Formalidades de entrada/salida</li> <li>Manejo de equipajes</li> <li>Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centros de visitantes</li> <li>Alojamiento</li> <li>Gastronomía</li> <li>Tours, itinerarios y recorridos</li> <li>Actividades de recreo</li> <li>Alquiler de vehículos</li> <li>Información turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la información obtenida</li> <li>Bases de datos</li> <li>Seguimiento del cliente de origen</li> <li>Retroalimentación de la industria</li> </ul>
Actividades de apoyo	Planificación del destino e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte público</li> <li>Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del destino</li> <li>Usos del suelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación público-privado</li> <li>Coordinación institucional</li> </ul>	
	Gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizar a la población</li> <li>Actitud amistosa hacia el turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de puestos de trabajo</li> </ul>	
	Desarrollo de recursos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora y puesta en valor de recursos</li> <li>Mejora ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de calidad</li> </ul>	
	Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes telefónicas y de conexión a Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de reservas informatizados</li> </ul>	

Fuente: Jonker, J. A. 2004<sup>1</sup>

**Nota:** Esta figura presenta la cadena valor del turismo desde las actividades primarias y las actividades de soporte (Fuente Jonker, 2004)

La formulación de estrategias de destino de acuerdo con este enfoque de sostenibilidad requiere la aplicación de la planificación de destinos y la participación de las partes interesadas locales en la toma de decisiones (Bramwell, 1996). El primero ubica al turismo en el proceso más amplio de planificación territorial ya que el turismo tiene dependencia e impacto en otros sectores. La coordinación de políticas en diferentes sectores y de la intensidad y dirección de su impacto en el territorio, garantiza la planificación del mejor uso posible del espacio, sus recursos heredados, naturales y culturales, el capital humano, equipamientos y servicios (Clarke, 1997; Costa, 2006; Sedarati et al., 2019), como se muestra en la Figura 16. El segundo apoya el desarrollo de una cultura política participativa y una cultura de sostenibilidad. La participación de actores locales privados y públicos en la toma de decisiones de destino garantiza que la responsabilidad del desarrollo sostenible sea compartida entre los actores que tienen intereses directos en la reducción del impacto negativo del turismo, así como un conocimiento profundo de las necesidades y recursos de los destinos (Alonso y Nyanjom, 2017; Byrd, 2007; Tuohino y Konu, 2014).

**Figura 16.** Contexto social, económico y político.



**Nota:** Esta figura describe las relaciones que se dan dentro del contexto social, económico y político.  
Tomado de Epstein, et al., (2014)

La implementación de los principios de sostenibilidad requiere establecer un sistema de gobernanza del destino adecuado, que permita y fomente la coordinación de todas las partes interesadas relevantes en la escala vertical, local-global, y horizontal-diagonal, local-local (Zhu y He, 2016). De hecho, tanto la coordinación intergubernamental como la interna requieren un equilibrio en la concientización, participación, toma de decisiones y compromiso de las diferentes partes interesadas (Wong et al., 2011). Es necesario superar importantes barreras para lograr este equilibrio tanto en destinos globalizados y consolidados como en contextos locales y fragmentados donde los actores son numerosos y también tienen diferentes roles, poderes, intereses, objetivos y competencias, siendo estos últimos conocidos como de tipo comunitario (Beritelli y Bieger, 2014).

La literatura de turismo muestra una evolución en los enfoques propuestos para enfrentar el desafío de superar las barreras en la cooperación. En particular, el cambio de la planificación estratégica y la gestión de las partes interesadas hacia la planificación del sistema y el desarrollo integrado (Sedarati et al., 2019) conduce a marcos de participación de las partes interesadas que están dirigidos por la comunidad y el destino. Hart (2013) apoya el establecimiento de sistemas de gobernanza interactivos en los que las asociaciones de grupos más amplios de actores estratégicos participan en la creación conjunta de estrategias. En la era basada en el conocimiento, el diseño de la estrategia de coexistencia es más

efectivo que la planificación de arriba hacia abajo para extraer e integrar múltiples fuentes de conocimiento en la toma de decisiones de destino (Kooiman, 2020).

Basado en el enfoque de interacción de redes, estudios recientes proponen la "gobernanza integrada" como un sistema de gobernanza interactivo que combina dos fundamentos típicamente seguidos por los enfoques de gobernanza del turismo: un enfoque jerárquico de arriba hacia abajo respaldado por la legislación/instituciones y un enfoque de abajo hacia arriba respaldado por los empresarios y la comunidad local (Uğur, 2018). Este tercer fundamento reúne en una estructura de plataforma única tanto a los actores políticos/institucionales como a las empresas, además de la comunidad local, que rara vez o casi nunca participa en los procesos de gobernanza o tiene un papel muy secundario (Gajdošík, 2022). Esta red de agentes de cambio integrados en la comunidad puede establecer la masa crítica necesaria para la toma de decisiones efectivas encaminadas al desarrollo sostenible en las que se insta a la sociedad civil a participar (Roxas et al., 2020b).

### **2.5.1. Sustentabilidad para la vida**

Dada la naturaleza compleja e impredecible de los eventos en la vida, es crucial reconocer la interconexión de los ecosistemas y las culturas. Los sucesos y acciones dentro de un sistema, como una cultura o un ecosistema, pueden tener efectos de largo alcance en otros sistemas a corto, mediano y largo plazo, e incluso a muy largo plazo (Echeverri, 2004). Según Maffesoli (2002), estos efectos no se pueden prever con precisión ni planificar mediante métodos tradicionales de planificación ambiental. Por ejemplo, un incidente nuclear no solo afecta al entorno inmediato, sino que también perturba toda la red de vida, de manera no lineal y compleja.

Los movimientos aleatorios e intrincados de los eventos vitales siguen caminos imprevistos que llevan a una fragmentación desordenada y al surgimiento de atrayentes oscuros (Leff, 2004). En otras palabras, estos eventos se parecen a magma volcánico extendiéndose en formas diversas causando transformaciones caóticas, derivaciones fragmentadas y monstruosidades inexplicables que desafían explicaciones lineales. En este sentido, Noguera de Echeverri (2004) advierte que esto desafía la naturaleza lineal clara inherente a la modernidad cartesiana y exige construir un marco ético que abarque actores desconocidos.



Este nuevo marco ético debe abrazar paradigmas y teorías contemporáneas que ya han transformado la forma de vida científica, tecnológica y moderna cartesiana. Estos paradigmas y teorías, como la teoría de la incertidumbre y la física cuántica, cuestionan la noción de exactitud como sinónimo de verdad. Requieren un cambio hacia una ética que incorpore actores desconocidos y rechace la perspectiva reduccionista de un mundo gobernado únicamente por números (Noguera de Echeverri, 2004; Leff, 2004)

Además, según Maffesoli (2002) se hace evidente la necesidad de una ética-estética desde una dimensión ambiental cuando se reflexiona sobre cómo ha sido gestionada la naturaleza y cómo se ha habitado en ella. ¿Cómo se ha tratado a la naturaleza? ¿Cómo se ha dado forma a la manera de habitar? ¿Se han abordado adecuadamente estas preguntas considerando la fuerte creencia social de superioridad sobre los ecosistemas? El imaginario social priorizando sus propios intereses y progreso ha eclipsado las críticas surgidas del pensamiento ambiental. En este sentido, dice Leff (2000) que la sustentabilidad no podrá resultar de la extrapolación de los procesos naturales y sociales generados por la racionalidad económica e instrumental dominante.

En la segunda mitad del siglo XIX, surgieron dos ideologías paradigmáticas: ecología y antropología. Estas disciplinas, originarias de una Europa dividida donde la ciencia y la tecnología se utilizaron para el desarrollo industrial con consideraciones cruciales para el progreso nacional, sentaron las bases para integrar naturaleza y cultura, marcando el inicio de un viaje hacia el establecimiento de un nuevo ethos ambiental que se una forma de morar respetuosa con la trama de la vida (Noguera de Echeverri, 2004).

En este sentido, Noguera de Echeverri (2004) afirma que el surgimiento del paradigma ecológico, junto con la antropología, la teoría de sistemas, la teoría del caos, las matemáticas de la complejidad, la autopoiesis y las teorías autoconstructivas; el concepto de rizoma y magma en campos como física, biología, sociología, filosofía y otras corrientes contemporáneas proporcionan elementos fundamentales para la construcción de una ética ambiental. Este cambio paradigmático desafía al mundo centrado en el ser humano y llama a una nueva forma de entender la relación de lo humano con el medio ambiente.

Así, la interrelación entre ética, economía y ecología es crucial para abordar los urgentes desafíos ambientales a enfrentar hoy. Un enfoque integral y equitativo hacia la sustentabilidad requiere un diálogo constante entre la economía y la ecología, reconociendo

la interconexión de ambos campos. Al incorporar principios éticos de equidad, justicia e imparcialidad en los procesos de toma de decisiones económicas y ecológicas, puede aparecer un esfuerzo interesante hacia una convivencia más sustentable y armoniosa entre humanos y ecosistemas (Echeverri, 2004). Esta integración de ética, economía y ecología no es simplemente un concepto teórico, sino una necesidad práctica para el bienestar de nuestro planeta y las futuras generaciones. Además, la ética ambiental exige una disolución completa de los dos mundos platónicos y aboga por la solidaridad, el diálogo y la reconciliación entre la cultura y los ecosistemas (Leff, 2002).

Para Maffesoli (2002), esta integración de ética, economía y ecología no es simplemente un concepto teórico, sino una necesidad práctica para el bienestar de nuestro planeta y las futuras generaciones. Además, la ética ambiental exige una disolución completa de los dos mundos platónicos y aboga por la solidaridad, el diálogo y la reconciliación entre la cultura y los ecosistemas. Por ejemplo, para Leff (2008) las dimensiones éticas del turismo a menudo han sido pasadas por alto en la literatura. Si bien los problemas de sustentabilidad como el cambio climático y la escasez de recursos son cada vez más reconocidos en la industria turística, los principios éticos de equidad y justicia no reciben suficiente atención. Para abordar estas dimensiones éticas, es crucial considerar los principios y prescripciones políticas del turismo verde sostenible. Este enfoque tiene como objetivo equilibrar el progreso y la protección ambiental mediante la integración de prácticas sostenibles en las actividades turísticas.

Al adoptar un paradigma encarnado que enfatiza las emociones, los sentimientos y una ética del cuidado, el turismo sostenible puede ir más allá de un enfoque puramente económico y priorizar marcos orientados a la justicia. Al hacerlo, el turismo sostenible puede contribuir al bienestar de las comunidades locales, proteger los recursos naturales y promover un modelo de turismo más inclusivo y equitativo que beneficie tanto a las personas como al medio ambiente (Noguera de Echeverri, 2007).

Los apremiantes problemas de sustentabilidad del siglo XXI, identificados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus iniciativas posteriores, requieren una mayor atención a los principios éticos relacionados con la equidad y la justicia en el abordaje del cambio climático y la escasez de recursos. Sin embargo, sorprendentemente, la literatura sobre turismo presta poca atención a estas dimensiones éticas. Por ejemplo, la crítica

ecofeminista proporciona información sobre esta brecha al identificar raíces históricas en discursos científicos patriarcales y basados en la Ilustración, donde los enfoques positivistas facilitan el control y uso de la naturaleza y las mujeres. Este capítulo se basa en esta crítica para proponer un marco preliminar orientado hacia la justicia, con el objetivo de reposicionar el turismo sostenible dentro de un paradigma holístico que abarque aspectos intangibles como emociones, sentimientos y una ética del cuidado. Además, integrar consideraciones culturales y ambientales es crucial para el desarrollo del turismo (Jamal et al., 2010).

Para Leff (2002), el cambio de paradigma hacia la integración de la naturaleza y la cultura es esencial para el turismo sustentable. Este cambio requiere una reevaluación de cómo tradicionalmente hemos visto e interactuado con el mundo natural, alejándonos de una perspectiva de dominio y explotación hacia una de simbiosis y custodia. Al valorar y preservar la biodiversidad de nuestro planeta, así como al respetar el patrimonio cultural de las comunidades locales, el turismo sostenible puede crear una experiencia más holística e inclusiva tanto para los turistas como para los residentes.

Esta integración de la naturaleza y la cultura no solo enriquece la experiencia turística, sino que también garantiza la sustentabilidad a largo plazo de los destinos mismos. Incorporar una perspectiva de género en el turismo también es esencial para asegurar equidad y oportunidades iguales para hombres y mujeres en la industria turística. Así, este enfoque reconoce que los aspectos ecológicos y culturales de un destino son interdependientes, y que la sustentabilidad solo se puede lograr al considerar ambos. Al incorporar consideraciones culturales y ambientales, el turismo sostenible puede promover una mayor comprensión y aprecio de diferentes culturas, así como facilitar el intercambio cultural. Así las cosas, integrar la naturaleza y la cultura en el turismo es crucial para abordar problemas urgentes de sustentabilidad, promover equidad social e inclusión, y fomentar una experiencia turística más holística e inclusiva. Además, permite el progreso del turismo que respeta, preservando tanto el medio ambiente natural como el patrimonio cultural del destino.

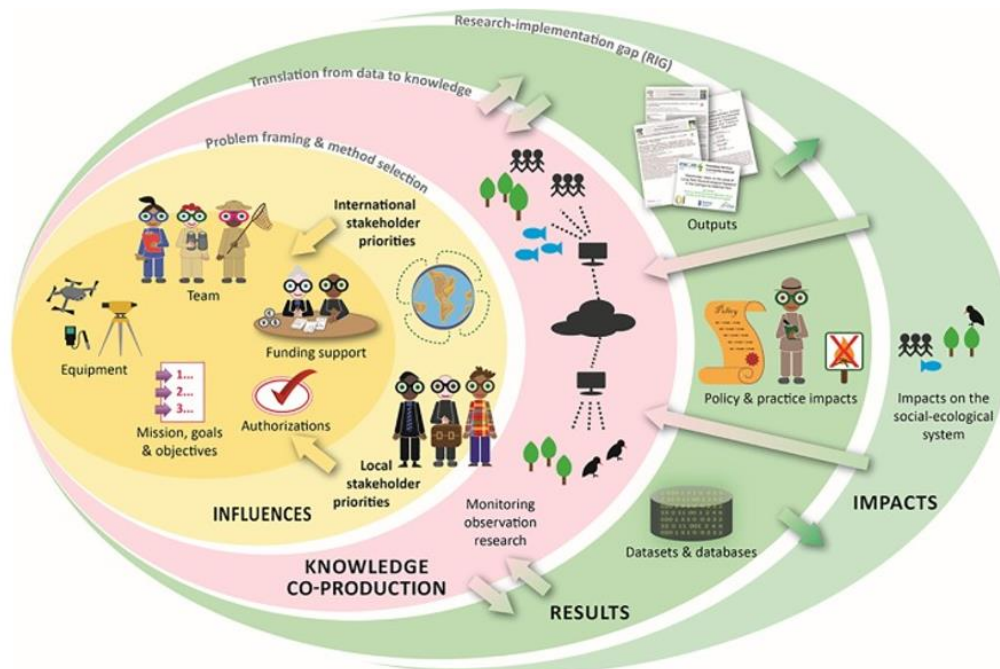
## **2.6. Sistemas socio-ecológicos.**

Los fracasos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible a través del turismo pueden reflejar en parte limitaciones sistémicas en la forma en que se conceptualiza y

promulga el turismo. Glyptou et al. (2022) y Wu et al. (2021) afirman que las consideraciones generales de sustentabilidad requieren un enfoque a nivel de sistemas que enfatice a los humanos dentro del sistema. De manera similar, Roxas et al. (2020a) afirman que el turismo sostenible requiere un enfoque interdisciplinario que adopte una perspectiva de sistemas, así como la integración de las comunidades locales en el desarrollo turístico. La integración local es esencial porque el turismo tiene impactos locales complejos y la experiencia turística se basa en la participación local, aunque las empresas turísticas a menudo son impulsadas por actores fuera del destino (Chan et al., 2021; Dolenc y Vodeb, 2021; Elgammal, 2022; Kasim et al., 2021; Purnomo et al., 2021; Nepal et al., 2022), de ahí la importancia de la influencia de la investigación en turismo, como se muestra en la

**Figura 17.**

**Figura 17.** Esferas de influencia en la investigación-implementación del espacio.



**Nota:** La figura muestra el esquema de las influencias que interactúan de las partes interesadas, los procesos de producción de conocimiento, las políticas y las prácticas, y sus impactos en el sistema socio-ecológico. Todo el sistema funciona como un espacio de investigación-implementación. Tomado de Holzer et al. (2019).

Según Stronza (2008), las percepciones de los forasteros pueden entrar en conflicto con lo que sucede localmente. Sin embargo, los métodos que coproducen conocimiento con actores locales representativos pueden describir efectivamente un SES (Ruhanen et al., 2021), como se muestra en la

Figura 18. Un enfoque más holístico para conceptualizar cómo funciona el sector turístico, que se basa en una comprensión de los sistemas complejos e incorpora puntos de vista locales, podría anticipar mejor los posibles puntos débiles y fomentar los éxitos

(Iandolo et al., 2019). Los investigadores sobre el turismo están comenzando a adoptar una perspectiva de SES (Adrianto et al., 2021; González et al., 2022; Tu et al., 2021; Zhongyuan et al., 2019).

**Figura 18.** *Sistema socioecológico.*



**Nota:** Esta figura presenta los componentes de los sistemas sociológicos. Adaptado de Alliance (2007).

Por su parte, Berkes y Folke (1994) afirman que los destinos turísticos cada vez muestran más rasgos notorios de SES; por ejemplo, dinámicas humanas y ambientales interconectadas y comportamiento de sistemas complejos, así como relaciones no lineales y entre escalas, el potencial de resultados alternativos y la capacidad del sistema para aprender, evolucionar y adaptarse. Dentro de las escuelas de pensamiento de los SES, el pensamiento de resiliencia proporciona enfoques prácticos para conceptualizar los SES que tienen sus raíces en la teoría ecológica (Carpenter et al., 2005; Folke et al., 2002; Janssen et al., 2006; Janssen, 2011; Olsson et al., 2004; Ostrom y Janssen, 2004; Troster, 2003; Tuvendal y Elmqvist, 2012; Walker et al., 2002). Mientras que la resiliencia es una propiedad del sistema, que describe la capacidad de retener la identidad y la estructura en medio de perturbaciones (Folke et al., 2002; Olsson et al., 2004; Walker et al., 2004), el pensamiento de resiliencia es un paradigma que trata con dinámicas complejas de sistemas adaptativos y la verdadera incertidumbre, así como aprender a vivir con el cambio y tomar decisiones (Peterson et al., 1998).

El pensamiento de resiliencia se centra en las relaciones dentro de un sistema en lugar de los componentes individuales del sistema, porque un sistema adaptativo complejo es más que la suma de sus partes (Levin y Lubchenco, 2008). El pensamiento de resiliencia enfatiza las interacciones a través de las escalas de tiempo y espacio, la imprevisibilidad y las sorpresas inherentes a los SES (Berkes y Ross, 2013). El pensamiento de resiliencia postula que los SES tienen la posibilidad de existir en diferentes configuraciones que reflejan dinámicas alternativas entre componentes sociales y ecológicos (Walker et al., 2004). Por ejemplo, el potencial de diversas configuraciones de sistemas alternativos, se puede suponer un ejemplo de un destino con medios de vida basados en el aprovechamiento turístico, frente a una configuración alternativa en la que los medios de vida se basan en el aprovechamiento de la agricultura. Como resultado de estas diversas configuraciones posibles es que en esta investigación se habla de SES con aprovechamiento turístico.

Con los sólidos antecedentes teóricos y prácticos del pensamiento sobre resiliencia, no sorprende que esté a la vanguardia del progreso en la conceptualización del sector turístico, tanto desde lo ecológico (Cengiz et al., 2022; Horne et al., 2022; Ketter, 2022) como de lo comunitario (Jang et al., 2022; Shekari et al., 2022; Yang et al., 2022). Al reflexionar sobre las conceptualizaciones previas del turismo, Butler (2020) afirma que el pensamiento de resiliencia ofrece una visión valiosa del turismo, y que el turismo se conceptualiza cada vez más a través del pensamiento de resiliencia. En los textos científicos actuales que vinculan el turismo y la resiliencia, la mayoría considera cómo un enfoque de resiliencia podría conducir a intervenciones de gestión que pueden aumentar la resiliencia y/o la sostenibilidad dentro de un SES, particularmente a través del mantenimiento de la industria del turismo.

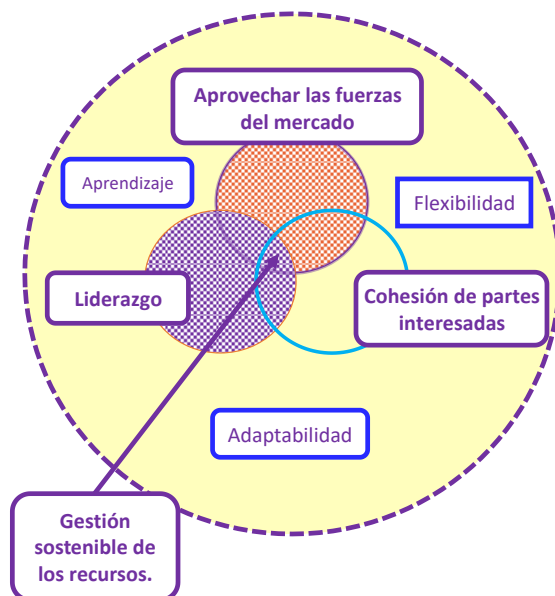
En su reconceptualización del turismo Farrell y Twining-Ward (2004) proponen un modelo de “panarquía turística” en uno de los primeros ejemplos de estudios sobre turismo que involucran el pensamiento sobre la resiliencia. Su modelo se basa en una teoría del pensamiento de resiliencia descrita como “Panarquía”, que explica la dinámica SES con especial atención a las escalas anidadas y jerárquicas a lo largo del tiempo y el espacio (Corneil et al., 2018). El modelo de panarquía turística hace un progreso notable en la conceptualización holística del turismo dentro de los sistemas más grandes que lo abarcan. Sin embargo, el modelo sigue siendo de naturaleza conceptual, sin aplicaciones empíricas.

La literatura académica más reciente aborda la resiliencia de una manera más aplicada. Por ejemplo, Lacitignola et al. (2007) formulan un modelo matemático derivado de la teoría de la resiliencia para analizar un complejo turístico como un SES. En este sentido, Schianetz y Kavanagh (2008) instan a la necesidad de considerar la complejidad del turismo.

Diferentes autores vinculan la resiliencia de un SES con la sostenibilidad, y emplean el pensamiento de resiliencia y la participación comunitaria para crear indicadores de sostenibilidad en un destino turístico de caso de estudio (Añasco et al., 2021; Farsari, 2021; González et al., 2022; Jiménez-Medina et al., 2021; Tasnim et al., 2022; Wided, 2022; Yiu y Cheung, 2021). Por su parte, Cochrane (2010) utiliza un enfoque de resiliencia a un conjunto de destinos turísticos en Asia, con un enfoque en la dinámica cíclica. A partir de sus resultados, ofrece un modelo llamado “La esfera de resiliencia turística”, que se muestra en la

Figura **19**, con el objetivo de aplicarlo en el futuro a políticas e intervenciones intencionales. Lew (2014) propone la resiliencia como un reemplazo del paradigma de la sostenibilidad y utiliza el concepto de resiliencia para crear el modelo de “La escala, el cambio y la resiliencia” para la planificación turística. Estas investigaciones ofrecen un progreso notable en la utilización del pensamiento de resiliencia para una comprensión más compleja del desarrollo turístico. Sin embargo, estos textos consideran el turismo como el sistema en sí mismo, más que como parte de un SES más amplio. Por su parte, Espiner et al, (2019) reconocen que el turismo existe dentro de la complejidad de los SES mayores y sugieren que se necesita un enfoque de resiliencia para abordar y planificar su complejidad y por lo tanto para su sostenibilidad en el tiempo.



**Figura 19.** Esfera de resiliencia turística.

**Nota:** Esta figura presenta las esferas de la resiliencia turística. Elaboración propia con base en Cochrane (2010).

Estas investigaciones suponen que la industria del turismo debe ser resiliente y/o sostenible. Además, existe una integración limitada de los puntos de vista locales en los métodos. Dentro de la investigación turística, algunos estudios integran el conocimiento local con el pensamiento de resiliencia. Por su parte, Strickland-Munro y Moore (2014) ofrecen un marco de evaluación novedoso y no lineal que deriva de la metodología de Resilience Alliance<sup>6</sup>. Su objetivo es reconocer los impactos del turismo en las comunidades locales y enfatiza los requisitos interactivos, participativos y transdisciplinarios de una investigación efectiva. El compromiso de los autores con el pensamiento sobre resiliencia es útil, pero se limita en el sentido que el marco es conceptual y se centra, específicamente, en el turismo de áreas protegidas. Calgaro et al., (2014) ubican la actividad turística dentro de un SES mayor a través de la creación de su Marco de Sostenibilidad del Destino (MSD). Estos autores argumentan que el contexto específico de vulnerabilidades dentro de un

<sup>6</sup> The Resilience Alliance es una organización de investigación que se centra en la resiliencia en los sistemas socioecológicos como base para la sostenibilidad. <https://www.resalliance.org/> Consultado: 26/10/2023

sistema turístico no recibe la atención adecuada en el análisis SES derivado del pensamiento de resiliencia.

Las vulnerabilidades preexistentes en un destino pueden impedir el logro de los objetivos sociales, económicos y ecológicos si se ignoran, por lo que es imperativo evaluar la vulnerabilidad. La atención a la vulnerabilidad también enriquece la comprensión de las escalas espaciales, temporales y sociales que afectan a un sistema (Luthe y Wyss, 2016); en la misma línea (Lew, 2014) sugiere un enfoque de resiliencia a nivel del SES. La suposición frecuente de que la propia industria del turismo debería ser resistente se centra principalmente en el crecimiento económico lineal del turismo.

Se ha demostrado que un enfoque que se limite a la sostenibilidad económica del turismo socava los objetivos sociales, ambientales y económicos debido a las complejas interacciones y retroalimentaciones inherentes a los SES (Sharples, 2009). Con los términos sostenibilidad y resiliencia profundamente entrelazados en los estudios de turismo (Espiner et al., 2017; Holladay, 2018), una revisión bibliográfica reciente de (Badoc-Gonzales et al., 2022) ofrece un panorama relevante del pensamiento sistémico dentro de los estudios de turismo, con especial atención a la sostenibilidad más que a la resiliencia.

La revisión analiza específicamente las metodologías que utilizaron indicadores de sostenibilidad dentro de los estudios que consideraron el turismo como parte del SES en su conjunto. Los resultados indican que los estudios de turismo aún deben avanzar hacia enfoques holísticos de los SES. En particular, se pasan por alto la dimensión social. Para llenar esta necesidad, los autores sugieren un énfasis en la participación local y un aumento en la investigación cualitativa. La revisión también encontró que la variedad de indicadores continúa expandiéndose. Se requiere un método accesible para recopilar datos para completar los indicadores. Dicho método debería integrar los puntos de vista locales y la investigación cualitativa para dar mejor cuenta de la dimensión social.

## **Colofón**

La primera parte de este capítulo revisó la literatura relacionada con la gobernanza. Lo hizo presentando sus orígenes y articulando sus dimensiones clave. Después de clasificar múltiples dimensiones de la gobernanza en tres categorías. La siguiente parte reconoce la importancia de los actores; por lo tanto, se revisó la literatura sobre participación

comunitaria. Se encuentra que existe la necesidad de un marco contextual que considere las relaciones, el poder y el valor porque, además del proceso de toma de decisiones a nivel individual en la comunidad y la empresa, un patrón más estructural revelaría la clave para la gobernanza en red. Con el objetivo de desarrollar una comprensión profunda de la gobernanza, el capítulo centró su atención en la teoría del intercambio social.

Al presentar la revisión de la literatura sobre la teoría de la gobernanza del turismo, se encuentra que existen importantes investigaciones en esta área de estudio. En el cruce de la literatura de gobernabilidad, sostenibilidad y turismo, la literatura existente apenas revela el sustento teórico por el cual la gobernanza turística pueda explicar la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en un sentido más amplio. Para llenar estos vacíos y contrarrestar la crítica de que la gobernanza se basa en gran medida en interpretaciones neoliberales, se integran en el marco interpretaciones comunitarias e institucionales las estructuras de gobernanza. Dada la adopción de la interpretación desde los SES, es importante considerar más a fondo el contexto del estudio. Sobre esta base, se forma un marco analítico teniendo en cuenta los contextos en los diferentes casos de estudio. Este capítulo examinó los vacíos en la investigación y ha propuesto un enfoque alternativo y un marco analítico original basado en la revisión de la literatura existente. El siguiente capítulo se centrará en el desarrollo de la filosofía y la metodología de la investigación.

# Capítulo 3. Metodología

“Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida”.

**-Marco Aurelio**

## **Introito**

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión de la metodología utilizada en la investigación. Las generalidades metodológicas se establecieron de manera cuidadosa y reflexiva. Se optó por un paradigma constructivista para comprender las realidades sociales y ambientales en áreas protegidas. El diseño de la investigación se basó en casos de estudio múltiples, centrándose en tres unidades de análisis: el PNNN, Salento/Cocora y San Cipriano. El propósito de la investigación es eminentemente descriptivo, con un enfoque multimétodo que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. La investigación se desarrolló desde 2018 hasta 2023. Se utilizaron diversos instrumentos de recolección y análisis para obtener una comprensión holística de los fenómenos estudiados.

La elección de casos de estudio múltiples se basó en la necesidad de capturar la complejidad y diversidad de contextos; los criterios de selección de los casos se definieron cuidadosamente para garantizar la idoneidad y la adecuación de las unidades de análisis. Además, se aborda la cuestión de la validez y confiabilidad en el contexto de los casos de estudio. Se utilizaron diversas técnicas, como observación, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y grupos focales, para recopilar información de diversas fuentes y perspectivas.

El análisis de datos es un paso esencial en la investigación y se llevará a cabo utilizando herramientas específicas. Se explicará en detalle cómo se aplicará el análisis de redes sociales con Ucinet, así como la metodología de prospectiva con MicMac, Smic y Mactor. Además, se abordarán temas críticos, como la reflexibilidad, la influencia de los factores personales en la investigación, las cuestiones éticas relacionadas con los participantes y las limitaciones metodológicas que se deben tener en cuenta en la interpretación de los resultados. Este enfoque reflexivo garantizará la integridad y la calidad de la investigación.

### **3.1 Generalidades metodológicas**

La metodología constituye el andamiaje esencial que sustenta la investigación, como se muestra en la Tabla 5. Estas bases establecen los cimientos desde los cuales se abordarán los procesos de indagación, recolección y análisis de datos. En este sentido, permiten

delinear la estructura y orientan el estudio, ya que se define el paradigma epistemológico que fundamenta la investigación, así como la estrategia metodológica seleccionada. Además, la metodología engloba elementos como el propósito de la investigación, el alcance temporal, las unidades de análisis y las técnicas de recolección y análisis de datos empleadas. Este acápite ofrece una visión integral de las decisiones metodológicas clave que enmarcaron el desarrollo de la investigación y permitieron definir una base sólida para la comprensión más profunda de las etapas posteriores.

**Tabla 5. Resumen de la metodología.**

<b>Paradigma</b>	Constructivismo
<b>Diseño de la investigación</b>	Casos de estudio múltiples
<b>Unidades de análisis</b>	PNNN-Salento/Cocora-San Cipriano
<b>Propósito de la investigación</b>	Estudio descriptivo
<b>Enfoque de la investigación</b>	Multimétodo: Cualitativo con momentos cuantitativos
<b>Horizonte temporal</b>	Transversal (2018-2023)
<b>Instrumentos de recolección</b>	<b>Cualitativos:</b> Entrevistas (individuales/grupales) - Observación - Análisis documental. <b>Cuantitativos:</b> cuestionarios
<b>Instrumentos de análisis</b>	Marco de análisis de Redes Sociales. Marco de análisis de conflictos. Marco de análisis de socioecosistemas. Prospectiva.
<b>Contexto de la investigación</b>	Socioecosistemas con aprovechamiento turístico
<b>Participantes</b>	Comunidad, empresarios, gobierno, académicos, ONG's.

**Nota:** Esta tabla presenta las generalidades de la metodología usada para llevar a cabo la investigación. Elaboración propia.

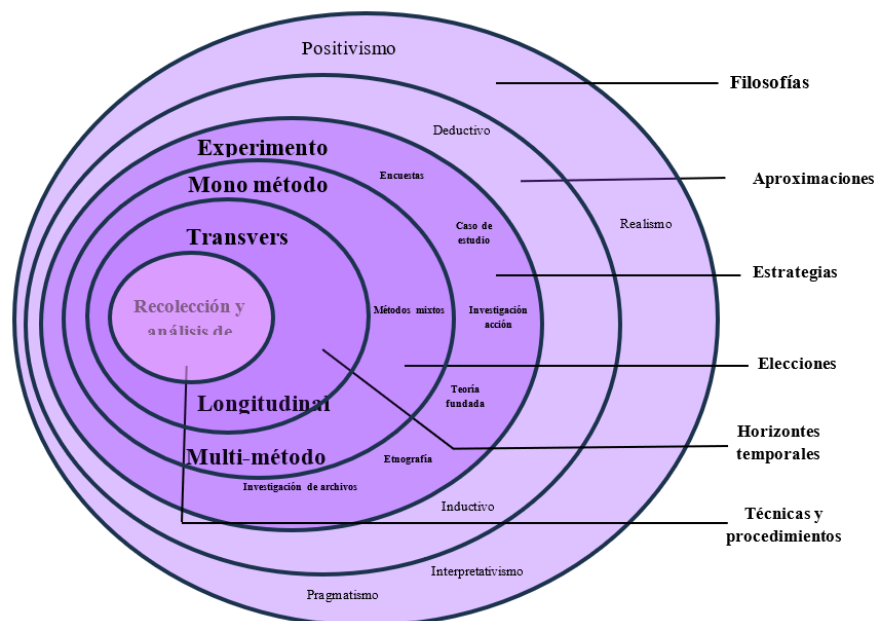
Debido a las relaciones de poder multiescalares en la naturaleza de la industria del turismo, incluidas las escalas jerárquicas de gobierno, actores voluntarios, comunidades y fuerzas del mercado (Saito y Ruhanen, 2017), el turismo es un contexto interesante para estudiar la gobernanza y la sostenibilidad, ya que se encuentra en la intersección de los sectores público, privado y comunitario. Sin embargo, la estructura fragmentada de esta industria hace que sea extremadamente complejo implementar la gestión estratégica (Adriana, 2009).

La brecha entre el diseño de la política y su implementación en los diferentes territorios, ha sido conceptualmente identificada y analizada, mientras que no se ha realizado un examen empírico de las cuestiones fundamentales; por ejemplo, ¿cómo se dan las relaciones entre actores del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico?; ¿cuáles son los conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo?;

¿cómo se han configurado las estructuras de gobernanza en relación a la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico?; ¿cuáles son los escenarios alternativos, con diferentes configuraciones de gobernanza, para facilitar las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo? y, por último, ¿cuáles son los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia? Para llevar a cabo un análisis profundo del fenómeno de investigación hasta acá descrito, se ha partido de la idea de la cebolla de la investigación.

Como se muestra en la Figura 20 esta investigación se llevó a cabo con una filosofía constructivista, con un enfoque inductivo, con una estrategia metodológica de estudio de caso, multimétodo, en un horizonte longitudinal y con unas técnicas y procedimientos cualitativos como la observación, el análisis documental, las entrevistas y los grupos focales; así como los instrumentos cuantitativos. Los cuestionarios usados fueron una encuesta para identificar los actores y definir sus relaciones y otra encuesta para clasificar algunos conflictos que se pueden evidenciar en el turismo.

**Figura 20.** La cebolla de la investigación.



**Nota:** Esta figura muestra las diferentes capas de las dimensiones de análisis para la investigación. Saunders, et al., (2009).

Por lo tanto, se busca describir cómo todos estos conocimientos pueden aplicarse en los SES con aprovechamiento turístico sostenible, en relación con las estructuras de gobernanza y explorar más a fondo las condiciones en la que los SES podrían ser aprovechados en el contexto de tres destinos diferentes, con redes de actores que configuran diferentes estructuras de gobernanza. Para abordar estas preguntas en el nivel macro, se hacen esfuerzos para responder preguntas en niveles relativamente micro para aclarar los objetivos de la investigación:

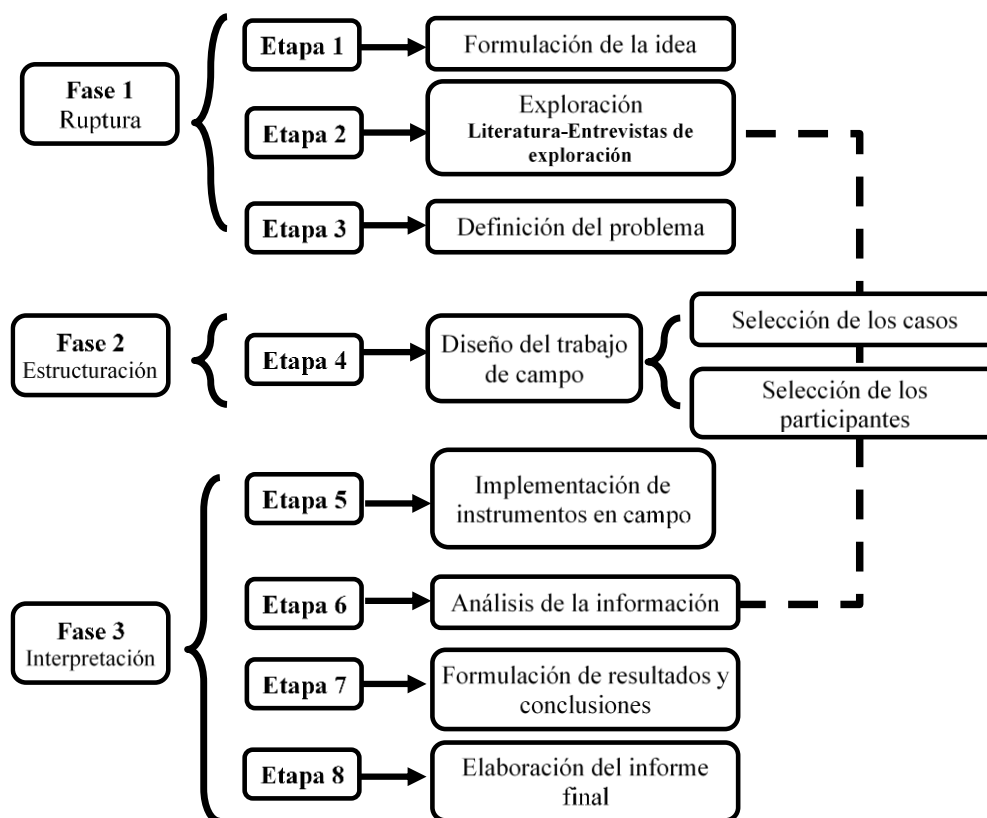
- Describir las relaciones entre actores del socio-ecosistema con aprovechamiento turístico.
- Caracterizar los conflictos socio-ecológicos que impiden o disminuyen las posibilidades del desarrollo sostenible del turismo.
- Identificar las estructuras de gobernanza que soportan el desarrollo sostenible de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico.
- Plantear escenarios alternativos bajo diferentes configuraciones de estructuras de gobernanza para proporcionar la sostenibilidad de los socio-ecosistemas.

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos propuestos, en la

Figura **21** se describe el proceso utilizado de principio a fin.

**Figura 21.** *Esquema metodológico.*





**Nota:** Esta figura describe cómo se llevó a cabo la investigación. Elaboración propia, adaptado de Quivy y Corres-Ayala (2005).

La investigación se planificó en tres fases diferentes, cada fase con unas etapas específicas. La Fase 1, de ruptura, se divide en tres etapas. La primera etapa se orientó a la formulación de la idea de investigación, partiendo de una idea general se comenzó la tarea de delimitar su alcance. En la segunda etapa se dio inicio a la exploración, tanto teórica como de precampo. La exploración teórica se hizo en bases de datos como WoS y Scopus, así como en diferentes *Handbooks* de turismo; la exploración de precampo se inició con diálogos y entrevistas en diferentes destinos turísticos que presentaban interés investigativo. La tercera etapa, que cerró la fase de ruptura, se dio con la definición del problema. Es clave en este punto mencionar que los límites entre cada una de las Fases son difusos y cada una de las fases realimenta a las demás.

La segunda fase, de estructuración, permitió realizar el diseño del campo. En esta etapa se seleccionaron los casos de investigación y se definieron los criterios de inclusión y exclusión de los participantes de la investigación. La selección de los casos de estudio inició con siete posibles destinos turísticos de aventura ubicados en Colombia, por cuestiones

estratégicas, se seleccionaron los tres casos que se tuvieron en cuenta para esta investigación. En la medida que el investigador se fue adentrando en los casos de estudio se fueron sumando participantes a la investigación.

La tercera fase, de interpretación, se dividió en cuatro etapas. La etapa 5, de implementación de los instrumentos en campo, fue la más compleja, logísticamente hablando, ya fuera por el confinamiento resultado de la crisis del Covid-19, así como por cuestiones particulares de la operación en los destinos turísticos escogidos, como disponibilidad de los participantes los fines de semana, que era el espacio que se había planeado para implementar los instrumentos, como también por cuestiones de seguridad del investigador en zonas particulares que se habían escogido para desarrollar la investigación. La etapa seis, de análisis de la información, permitió la oportunidad de conocer y aprender a usar diferentes softwares específicos como Ucinet, para el análisis de redes y, MicMac, Smic y Mactor, para prospectiva estratégica. La etapa siete, de formulación de resultados y conclusiones, se facilitó con la participación de diferentes actores. La etapa ocho, de elaboración del informe final, cuestionó al investigador, tanto en forma como en fondo y en las cuestiones éticas del manejo de la información y sobre el anonimato de los participantes, sobre todo porque en el proceso de investigación aparecieron grupos al margen de la ley que presentaron interés en los resultados de la investigación.

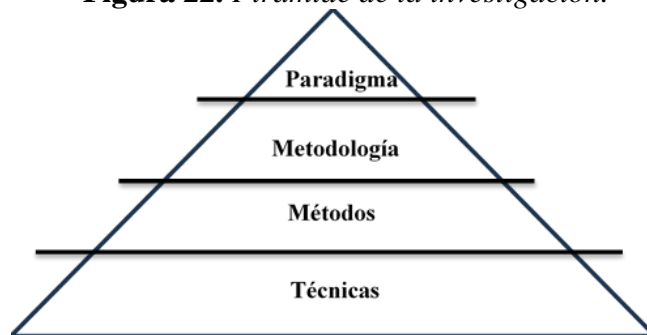
Después de realizar todo este proceso, apareció la necesidad de integrar una nueva Fase en el proceso de investigación propuesto por Quivy y Corres-Ayala (2005) que se denominó Fase 4, difusión de los resultados, una vez que en todo el proceso investigativo se confirmó el interés por parte de los participantes, directos e indirectos, por conocer los resultados de esta. Esta ruta permite definir el camino para el investigador, desde las perspectivas filosóficas de la investigación hasta el diseño específico de los métodos y herramientas de investigación. Diferentes tipos de preguntas de investigación requieren diferentes filosofías y metodologías de investigación (Berkwits y Aronowitz, 1995). Los temas de investigación relacionados con procesos, significados, comportamientos, estructuras y comunidades son adecuados para adoptar un enfoque cualitativo (Yin, 2015). Ahora bien, Ribeiro et al., (2021) afirman que una metodología culturalmente apropiada puede producir resultados más significativos para la investigación del turismo sostenible.

Como ya se ha dicho, este estudio se sitúa en un contexto de tres casos diferentes, por lo que es fundamental comprender la lógica de la vida cotidiana, examinando raíces relativamente estables en cada uno de los diferentes casos. Dichas lógicas, normas, procesos, estructuras y comportamientos requieren observaciones cuidadosas en la vida cotidiana de las comunidades locales, lo que es crucial para revelar las reglas y mecanismos operativos que se esconden detrás de los comportamientos (Sammy, 2008).

Por su parte, Jonker y Pennink (2010) presentan la Pirámide de investigación, como se muestra en la Figura 22, que propone las bases para crear conciencia en el investigador sobre sus elecciones en el proceso de investigación. Para continuar con un diseño adecuado para esta investigación, se describen cuatro niveles en la pirámide de la siguiente manera:

- El paradigma de la investigación: ¿cómo ve el investigador la “realidad”?
- La metodología de investigación: es la forma de realizar la investigación que se adapta al paradigma de investigación,
- Los métodos de investigación: son los pasos de acción específicos que deben ejecutarse en un cierto orden.
- Las técnicas de investigación: “instrumentos” o “herramientas” prácticas que permiten recabar, sistematizar y analizar datos.

**Figura 22.** Pirámide de la investigación.



**Nota:** Esta figura presenta la pirámide de la investigación seguida para llevar a cabo la investigación.  
Elaboración propia con base en Jonker y Pennink (2010).

Las siguientes subsecciones siguen el orden propuesto en la pirámide de investigación, presentando en cada paso cómo se diseñó y adaptó esta investigación a los objetivos específicos de la investigación. La principal razón para seguir la pirámide de investigación es hacer que el proceso de investigación sea lo más transparente posible. Por

lo tanto, se espera que permita justificar los enfoques de investigación seleccionados y mejorar la confiabilidad y validez de la investigación.

### **3.2. Paradigma**

Esta subsección profundiza la discusión desde el nivel superior en la pirámide de investigación: el paradigma de investigación. Como Jonker y Pennink (2010) definen que un paradigma indica las relaciones entre los investigadores y los investigados; es decir, cómo ven los investigadores la “realidad”. La idea de paradigma ha sido, desde su introducción por Thomas Kuhn en su clásico *La estructura de las revoluciones científicas*, el foco de múltiples estudios sobre la evolución del conocimiento científico (Kuhn, 1971). Controvertido desde sus inicios, el uso popular del concepto de paradigma va de la mano con la diversidad de opiniones e interpretaciones sobre su significado (Bawden, 2004). El uso del término en estudios de turismo ha reflejado esta tendencia general en las ciencias sociales.

Los investigadores del turismo han aplicado el término en una variedad tan grande de formas que su utilidad puede cuestionarse (Botterill y Platenkamp, 2012). Frente a esta confusión, es relevante preguntarse ¿para qué sirven los paradigmas? El estudio de los paradigmas permite una mejor comprensión de la historia de la ciencia y del cambio científico. Constituye un lente para examinar procesos complejos y conflictivos de formación del conocimiento científico en un campo. Puede mejorar la autorreflexión y la autocomprensión, de forma similar ofrece una luz dentro de la caja negra de la producción de conocimiento.

Aunque no existe una definición acordada, dos paradigmas/visiones del mundo principales se discuten ampliamente en la literatura: el positivismo y el constructivismo (Creswell, 2013). A diferencia de los positivistas que sostienen una filosofía determinista en la que las causas determinan los efectos o los resultados, el constructivismo o constructivismo social se enfoca en cómo los individuos dan forma y significado a los procesos sociales, en los que los investigadores buscan la comprensión de los significados subjetivos de las experiencias. Creswell (2013) explica los significados de la siguiente manera: estos significados son variados y múltiples, lo que lleva a los investigadores a buscar la complejidad de los puntos de vista en lugar de limitar los significados a unas pocas categorías o ideas. A menudo, estos significados subjetivos se negocian social, cultural e históricamente. No se

imprimen simplemente en los individuos, sino que se forman a través de interacciones con otros y mediante normas históricas y culturales que operan en la vida de los individuos.

Así, los investigadores constructivistas a menudo abordan los procesos de interacción entre individuos. También se centran en los contextos específicos en los que las personas viven y trabajan para comprender los entornos históricos y culturales de los participantes. Además, cuando los investigadores intentan interpretar los significados, ellos mismos también se vuelven parte del proceso para coconstruir los significados sociales con lo investigado. En este sentido, Neil y Paul (2017) señalan que el investigador es una parte del mundo social que se estudia y que, aunque esto es ineludible, tal escape no es necesario para investigar efectivamente los fenómenos en cuestión. Bryman (2015) argumenta que no existe un mundo real u objetivo, una realidad que sea independiente de la interpretación del mismo. Esto significa que las estructuras no existen independientemente de la construcción de éstas, por parte de los actores; más bien, las estructuras y los actores están coconstituidos, y las estructuras no tienen un poder independiente en sí mismas.

Sin embargo, los positivistas a menudo critican esto como un enfoque menos científico o como evidencia de que los estudios de casos tienden a reflejar el sesgo del investigador (Flyvbjerg, 2004). Por lo tanto, adoptar esta postura filosófica exige reflexividad por parte del investigador, particularmente, en relación a cómo se ha llegado a las interpretaciones, reconociendo su papel activo en el proceso de construcción del conocimiento.

El enfoque del constructivismo social considera que los actores sociales forman su comprensión en el proceso de la práctica social a través de su comportamiento e interacciones sociales, encarna cierto significado cultural; a la inversa, tal comprensión y significado se convierte en conocimiento de lo local para guiar la práctica y los comportamientos cotidianos de los miembros sociales (Lock y Strong, 2010). Por lo tanto, lo social se produce en la vida cotidiana de los miembros de la comunidad. Cada vez más investigadores intentan adoptar un enfoque de constructivismo social en los estudios de turismo (Hollinshead, 2006). Los resultados de las investigaciones crean constantemente nuevas construcciones de la realidad y de los contextos de significado, por lo que el investigador, inevitablemente, se involucra en la formación del objeto de su investigación (Creswell y Poth, 2016). El uso del constructivismo social en el estudio del turismo enfatiza tres aspectos: el análisis del sistema en las actividades turísticas; la construcción de estructuras, símbolos y su significado, y el

hecho de centrarse en el proceso de construcción de las interacciones entre sujetos, objetos y medios (Hollinshead, 2006).

Desde una perspectiva constructivista, las redes de gobernanza pueden tratarse como estructuras sociales a partir de las cuales se pueden explicar los intereses, creencias y acciones de los individuos al examinar sus interacciones (Bramwell y Lane, 1993). En este sentido, este estudio es cualitativo e interpretativo, ya que involucró el estudio de personas y otros fenómenos en su entorno natural (Pham, 2018), aunque se tienen momentos cuantitativos en algunos espacios de la investigación. Una perspectiva de red no es solo una decisión metodológica, sino que refleja explícitamente la filosofía de investigación del constructivismo que requiere incluir tanto las relaciones de red como los actores sociales (Robins, 2015). Por lo tanto, se hace necesario observar ambos con tanto detalle como sea necesario para comprender los procesos sociales a estudiar en cada uno de los objetivos específicos que se desarrollan en cada uno de los casos de estudio.

### **3.3. Estrategia metodológica: Caso estudio**

El caso estudio es una estrategia ampliamente utilizada en la investigación turística, que está dedicada a las especificidades del sitio o lugar de un caso estudio de turismo que busca revelar información sobre cómo funciona realmente el sistema o fenómeno (Xiao y Smith, 2006). La naturaleza socio-antropológica del turismo conduce al uso generalizado de estudios de casos (Ritchie et al., 2005). Según Yin (2004), tres criterios para juzgar si el caso de estudio es apropiado para ser seleccionado como estrategia de investigación, serían:

- ¿Qué tipo de preguntas va a responder el estudio?
- ¿Hasta qué punto el investigador puede controlar el proceso de investigación?
- ¿El enfoque de investigación es algo actual?

Por lo tanto, por medio de la estrategia metodológica de casos de estudio, se pueden responder preguntas sobre “cuáles”, “el cómo” y “el por qué” sobre un conjunto de eventos contemporáneos sobre los cuales el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 2004). Como se ha recapitulado sobre las preguntas de investigación al comienzo de este capítulo, el estudio actual es un esfuerzo por analizar cuáles son los principales desafíos de los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia.

Según Stake (1995), la naturaleza de la pregunta de investigación se ajusta a los tres criterios del caso de estudio como estrategia de investigación y a las características que se presentan en la

Tabla 6. El proceso observado en el que la gobernanza del turismo en el PNNN, Salento/Valle del Cocora y San Cipriano involucra, de una manera u otra, a la comunidad local en la toma de decisiones y la operación del turismo; de otro lado, ni la red de gobernanza del destino, ni los contextos con otros aprovechamientos de los socioecosistemas son controlables. En última instancia, la investigación se enfoca en un tema de actualidad y de relevancia para el país, como lo es el turismo y su sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto, la investigación por medio del caso de estudios se considera apropiada para este propósito, ya que implica un enfoque naturalista para comprender los fenómenos sociales en contextos específicos o en entornos del mundo real sin la manipulación del investigador.

**Tabla 6.** *Características de los casos de estudio.*

Puede explicar por qué una innovación funcionó o no funcionó
Tiene la ventaja de la retrospectiva, pero puede ser relevante en el presente y en el futuro
Puede ilustrar las complejidades de una situación reconociendo más de un factor contribuyente
Muestra la influencia de personalidades y políticas sobre un tema
Puede mostrar la influencia del paso del tiempo a través de estudios longitudinales.
El lector puede aplicarlo a su situación
Puede evaluar alternativas no elegidas
Puede utilizar información de una amplia variedad de fuentes
Puede presentar información en una amplia variedad de formas
Puede iluminar un problema general a través del examen de una instancia específica

**Nota:** Esta tabla presenta las principales características de los casos de estudio. Elaboración propia con base en Ritchie, et al. (2005).

Vale la pena señalar que el enfoque del estudio se centra en revelar interacciones específicas entre los actores en tres entornos de destinos turísticos específicos diferentes; por lo tanto, esta investigación no proporciona una generalización estadística sino una generalización analítica (Yin, 2013) respaldada por los hallazgos del estudio. Aunque la validez de los casos de estudio se especificará en detalle en una subsección posterior, la distinción entre generalización estadística y generalización analítica se aclara aquí para evitar confundir el diseño de la investigación y la selección del método. La generalización del caso de estudio debe contribuir al desarrollo de la teoría en lugar de la mera replicación de otros casos (Maxwell y Chmiel, 2014; Yin, 2013). Conociendo esta distinción entre

generalización estadística y analítica, el diseño del caso de estudio debe esforzarse por desarrollar un marco teórico-contextual para los casos de estudio que se van a realizar, porque será el vehículo principal para generalizar los resultados de cada caso, al ayudar a comprender, explicar y describir los fenómenos sociales. Ahora bien, como se ha dicho hasta acá, esta investigación contempla la estrategia metodológica de los estudios de caso, pero no con casos simples, sino que se desarrolló la estrategia de casos de estudio múltiples, como se explica más adelante.

### **3.3.1. Diseño de casos de estudio múltiples**

Como ya se ha dicho, el caso de estudio se considera como el método más apropiado y eficaz para explorar las relaciones entre los fenómenos observados y las reglas ocultas en los detalles de la vida cotidiana (Rashid et al., 2019). Aunque los resultados de una investigación en profundidad de un solo caso no pueden generalizarse necesariamente a otros casos, pueden servir como base para realizar comparaciones con otros estudios. Éste es un buen método para obtener resultados científicos. En este sentido, el valor del caso de estudio como estrategia metodológica radica en su naturaleza descriptiva y su contribución a posteriores estudios cualitativos y cuantitativos. En la

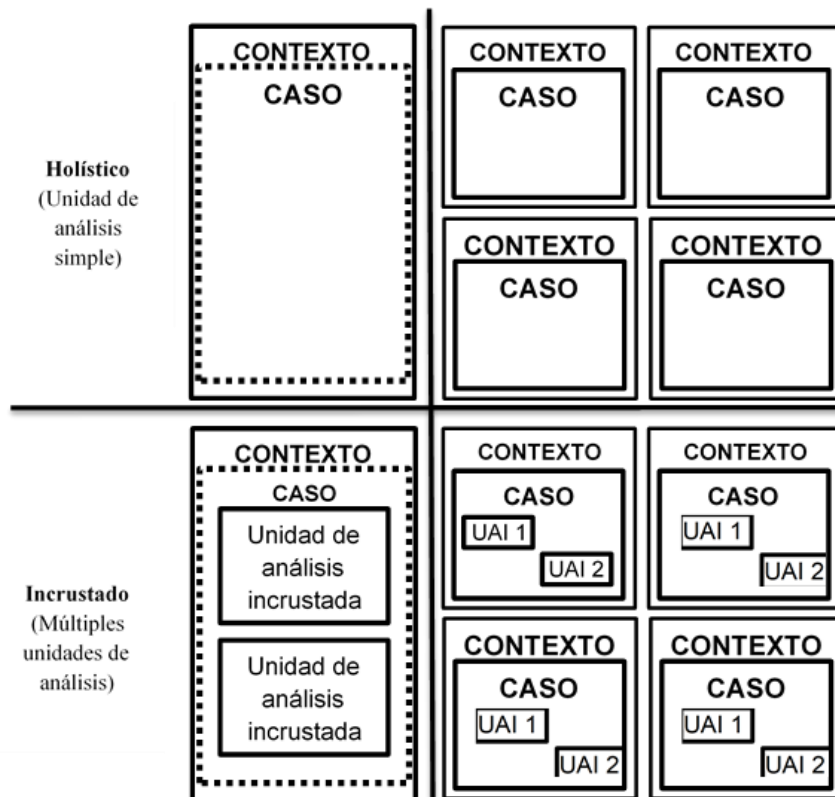
**Figura 23**, se muestran los diferentes tipos de diseños de casos de estudio, entre los que está el *diseño de casos de estudio múltiples*, diseño escogido para esta investigación.

Según Rowley (2002), hay dos tipos de caso de estudio: diseños de caso único y diseños de caso múltiple. Rowley (2002) aclara las relaciones entre ellos y afirma que, si bien existe una correspondencia creciente e interrelacionada entre los estudios de casos únicos y múltiples, la distinción existe en sus puntos focales en diferentes fases de investigación. El



caso de estudio único, con su enfoque en cuestionar, observar e interpretar, puede proporcionar evidencia para probar hipótesis o teorías y encontrar la lógica institucional típica en la vida cotidiana; por su parte, el estudio comparativo de casos múltiples compensa la deficiencia del caso de estudio individual ya sea ampliando la investigación o haciendo comparaciones entre diferentes casos (Stake, 2006). El enfoque de esta subsección es justificar el diseño de caso múltiple.

**Figura 23.** Tipos básicos de diseños de casos de estudio.



**Nota:** Esta figura presenta tipos de diseño para el estudio de casos. Elaboración propia con base en Yin (2014).

La metodología de los estudios de caso múltiples permite investigar la gobernanza del turismo de una forma más profunda e integral. Dado que la gobernanza del turismo es un fenómeno complejo que involucra múltiples actores, procesos y contextos, el uso de estudios de caso múltiples ofrece una serie de ventajas metodológicas para la investigación (Ivars-Baidal, et al., 2023; Ormerod y Wood, 2021; Stewart, 2012).

En primer lugar, los estudios de caso múltiples permiten la recopilación y el análisis de datos detallados sobre los procesos de gobernanza en diferentes contextos geográficos y culturales, lo que permite la identificación de similitudes, diferencias y patrones en los procesos de toma de decisiones. En segundo lugar, los estudios de caso múltiples ofrecen la oportunidad de comparar y contrastar diferentes estrategias y modelos en diferentes contextos, lo que permite una comprensión más profunda y crítica de los procesos propios de cada caso. En tercer lugar, los estudios de caso múltiples permiten una mayor flexibilidad metodológica y la integración de múltiples enfoques teóricos y metodológicos, lo que permite una investigación más completa y rigurosa. En cuarto lugar, los estudios de caso múltiples ofrecen la oportunidad de incluir múltiples perspectivas y actores en la investigación, lo que puede contribuir a una mejor comprensión de los procesos de toma de decisiones y las dinámicas en diferentes contextos (Stewart, 2012).

En apoyo de la justificación metodológica para el uso de estudios de caso múltiples en la investigación sobre la gobernanza del turismo, se puede citar el trabajo de Hall, et al., (2015), quienes proponen una metodología de estudios de caso múltiples para el análisis de la sostenibilidad en la gobernanza turística. Además, el trabajo de Postma y Yeoman (2021) destaca la importancia de la metodología de estudios de caso múltiples para el análisis de la gobernanza turística en destinos urbanos. Por su parte, el trabajo de Buonincontri y Micera (2016), utilizan estudios de caso múltiples para analizar la experiencia de co-creación en destinos de turismo inteligente y su gobernanza. Finalmente, el trabajo de Kelliher, et al., (2018) destacan la importancia del papel de la confianza en el fortalecimiento de la gobernanza en las redes colaborativas en el turismo rural por medio del desarrollo de casos múltiples. Por lo tanto, los estudios de caso múltiples se presentan como una opción metodológica útil y efectiva para investigar la gobernanza del turismo, permitiendo una

comprensión más profunda y completa de los procesos de toma de decisiones y las dinámicas de poder en el ámbito turístico.

### **3.3.2. Criterios de selección de los estudios de caso**

Existe un acuerdo generalizado de que la selección de estudios de casos no tiene por qué ser una actividad fortuita; además, el proceso de selección y evaluación debe estar justificado, completamente documentado y luego informado a la audiencia del caso de estudio para proporcionar el contexto para juzgar la muestra (Seawright y Gerring, 2008). Particularmente en los diseños de casos múltiples, se sugiere que, para aumentar la calidad del diseño de la investigación, la selección de casos debe estar impulsada por los dos aspectos de idoneidad y adecuación (Gentles, et al., 2015). Mientras que la idoneidad se relaciona con demostrar que se ajusta tanto al propósito de la investigación como al fenómeno de la indagación, la adecuación se relaciona con cuánto es suficiente o cuántos casos son necesarios (Staller, 2021). Por lo tanto, para esta investigación, como se muestra en la

Tabla 7 se han definido los siguientes criterios de selección para los casos de estudio a tener en cuenta en esta investigación.

**Tabla 7.** Criterios de selección de estudios de caso.

<b>Criterio</b>	<b>Aspecto</b>	<b>PNNN</b>	<b>Salento/Cocora</b>	<b>San Cipriano</b>
<b>Idoneidad</b>	<b>Relevancia</b>	Es relevante en la gobernanza de los ecosistemas por cómo las decisiones de conservación y las políticas gubernamentales afectan a las comunidades locales y a la biodiversidad única en este entorno.	Es relevante en la gobernanza en áreas culturales y su impacto en la economía local, la identidad cultural y el sustento de la población local.	Es relevante en la gobernanza comunitaria por cómo las decisiones tomadas a nivel local impactan la sostenibilidad ambiental y en el bienestar de la comunidad.
	<b>Diversidad de contextos</b>	Permite relacionar cómo la conservación y las dinámicas de uso de los recursos afectan a las poblaciones que dependen de estos entornos extremos.	Permite relacionar la gobernanza con la preservación del patrimonio, las necesidades de desarrollo y las perspectivas de los residentes locales.	Permite relacionar cómo la gobernanza local afecta la preservación del ecosistema, el empoderamiento de la comunidad y la distribución de beneficios.
	<b>Complejidad y amplitud</b>	Se caracteriza por su alta complejidad ecológica y social. La variabilidad en estos sistemas añade una capa de complejidad a la gobernanza, lo que permite analizar cómo las decisiones se adaptan a condiciones cambiantes y cómo se comunican y comprenden a nivel comunitario.	Presenta una complejidad moderada debido a la interacción entre el patrimonio cultural y el turismo. Permite analizar la gobernanza, y explorar cómo se gestiona la interacción entre la comunidad, los visitantes y las regulaciones gubernamentales para garantizar la sostenibilidad y el bienestar local.	Muestra una complejidad intermedia en la gobernanza del ecoturismo. Permite analizar cómo las decisiones colaborativas y participativas contribuyen a la conservación y a mejorar la calidad de vida de los habitantes locales.
	<b>Ejemplificación de patrones</b>	Ilustra cómo las políticas de conservación pueden tener un impacto significativo en las comunidades locales.	Ilustra cómo la gestión turística puede influir en la dinámica de una comunidad y en la percepción de su patrimonio.	Ilustra cómo la gobernanza puede afectar la conservación y el desarrollo comunitario.
<b>Adecuación</b>	<b>Acceso a datos</b>	Actores interesados en participar		
	<b>Recursos y tiempo</b>	Facilidad logística y presupuestal para acceder a campo.		
	<b>Método de investigación</b>	Permite implementar instrumentos cualitativos y cuantitativos.		
	<b>Contribución al conocimiento</b>	Contribuirá al conocimiento sobre la gobernanza en entornos frágiles y sus afectaciones a comunidades y ecosistemas.	Contribuirá al conocimiento de la gobernanza del turismo en contextos patrimoniales.	Contribuirá al conocimiento de la gobernanza en el ecoturismo comunitario.

**Nota:** Esta tabla presenta los criterios de selección de los casos de estudio. Elaboración propia.

### 3.3.3. Validez y confiabilidad en el caso de estudio

Hay algunos criterios bien establecidos para juzgar la calidad de la investigación social empírica. Dado que el caso de estudio es una forma de investigación empírica, los criterios son pertinentes. Yin (2004) recomienda cuatro criterios ampliamente utilizados en diferentes fases de la investigación; así:

- La validez del constructo requiere el uso de múltiples fuentes de evidencia durante la recopilación de datos y/o que los informantes clave revisen el borrador del informe del caso de estudio.
- La validez interna es una preocupación para los estudios de casos explicativos, en los que un investigador trata de determinar si el evento X condujo al evento Y. Esta inferencia requiere tácticas analíticas como la comparación de patrones, la creación de explicaciones y el análisis de series de tiempo.
- La validez externa se ocupa del problema de saber si los hallazgos de un estudio son generalizables más allá del caso de estudio inmediato.
- Confiabilidad significa que diferentes investigadores realizan el mismo caso de estudio, llegando a los mismos resultados y conclusiones utilizando la base de datos del caso de estudio desarrollada por el investigador anterior. El acápite siguiente se dedica a explicar la validez y la confiabilidad en detalle.

#### **a) Validez de constructo**

La validez de constructo significa evaluar a través de triangulación, existen diferentes tipos de triangulación, Decrop (1999) analiza cuatro tipos de la siguiente manera:

- Triangulación de datos (diversas fuentes de datos).
- Triangulación de expertos (entre diferentes evaluadores).
- Triangulación de teorías (de perspectivas sobre el mismo conjunto de datos).
- Triangulación metodológica (de métodos).

El presente estudio se refiere sólo a los dos primeros tipos en la recopilación de datos. Las fuentes de datos incluyen documentos gubernamentales proporcionados por canales oficiales relevantes, entrevistas y grupos focales. Antes del trabajo de campo, los participantes, especialmente funcionarios gubernamentales, habitantes, guías, empresas y prestadores de servicios, se seleccionaron cuidadosamente con base en discusiones realizadas con expertos locales que están familiarizados con los temas de investigación desde hace muchos años. Después del trabajo de campo, diferentes participantes ayudaron a revisar los borradores de los instrumentos y se programaron más reuniones para realizar los ajustes necesarios.

**b) Validez interna**

Es importante contar con una estrategia analítica general para tratar la evidencia de manera justa, a fin de producir conclusiones convincentes. Apoyarse en proposiciones teóricas es una de las estrategias preferidas para conducir el proceso de análisis de datos (Yin, 2015). A la luz de la postura del constructivismo, es una relación mutuamente constitutiva entre el investigador y lo investigado durante el proceso de interpretación de datos y desarrollo del conocimiento. Por lo tanto, la validez interna involucra cómo el investigador vincula la metodología y la teoría. Por un lado, se emplea la técnica de construcción de explicaciones en cada caso de estudio; por otro, también se relaciona con las interacciones entre el investigador y las fuentes de datos, que influyen en la forma en que se interpretan los datos. En las secciones posteriores de análisis de datos y reflexibilidad respectivamente, se discuten y se relacionan con la validez interna de la investigación.

**c) Validez externa**

Un malentendido común sobre los estudios de casos es que es difícil generalizar de un caso a otro. En este sentido, los investigadores Gomm et al. (2011), Lincoln y Guba (2000), Sato (2016), Maxwell y Chmiel (2014) y Maxwell (2021) argumentan que la idea de generalizar a otros estudios de casos, es decir, tratar de seleccionar un caso o conjunto de casos representativos, puede ser engañosa. En la generalización estadística, se hace una inferencia sobre una población desde datos empíricos recopilados sobre una muestra (Polit y Beck, 2010). Este método de generalización se reconoce comúnmente porque los investigadores tienen fácil acceso a fórmulas para determinar la confianza con la que se pueden hacer generalizaciones, dependiendo principalmente del tamaño y la variación interna dentro de la población y la muestra, ésta es la forma más común de generalizar cuando se hace con encuestas (Polit y Beck, 2010). En comparación, Yin (1994) incluso afirma que un error fatal al hacer estudios de casos es concebir la generalización estadística como el método para generalizar los resultados del caso. Esto se debe a que los casos no son unidades de muestreo y no deben elegirse por este motivo, sino que se deben comprender, más bien, como unidades de análisis.

**d) Confiabilidad**

Se trata de la forma de organizar y documentar los datos recopilados para los casos de estudio, con el fin de demostrar un proceso de investigación transparente y proporcionar

a los futuros investigadores fuentes de datos y referencias confiables. Por ejemplo, otros investigadores pueden revisar la evidencia directamente y no limitarse a los informes escritos. De esta manera, una base de datos de caso de estudio aumenta notablemente la confiabilidad del estudio (Yin, 2004). En principio, la base de datos incluye dos tipos de datos, uno son los datos probatorios, como narraciones, documentos, material recolectado en el sitio; el otro es el informe del investigador, puede ser en diferentes formas, como diario de campo o notas, etc., que registran lo que el investigador escucha, observa, experimenta y piensa durante el curso de la recopilación de datos y la reflexión sobre el proceso. Por lo tanto, durante todo el proceso se mantuvo un diario de investigación para registrar las reflexiones. Respecto a lo anterior, Mulhall (2003) argumenta que es esencial para emprender una investigación cualitativa y es un aspecto importante para ser reflexivo.

Así las cosas, la discusión del paradigma y la teoría de la investigación, en relación con el proceso de recopilación y el análisis de datos, permite plantear preguntas importantes que hacen avanzar la comprensión de la validez, la confiabilidad, el rigor y la interpretación.

#### **3.4. Métodos y técnicas de investigación.**

Según Melkert y Vos (2010), diferentes paradigmas generalmente conducen a distintos enfoques para la recopilación de datos: cualitativos o cuantitativos. Podría decirse que los enfoques cualitativos son más adecuados para explorar cuestiones desde una perspectiva epistemológicamente subjetiva; por ejemplo, (Ratner, 2002; Ritchie et al., 2013) indican que los métodos cualitativos se utilizan para abordar cuestiones de investigación que requieren explicación o comprensión de los fenómenos sociales y su contexto. Mik-Meyer (2020) define la investigación cualitativa como un enfoque multimétodo, que involucra un enfoque interpretativo y naturalista de su tema. Esto significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en su propio entorno, intentando interpretar o dar sentido los fenómenos que investigan desde los significados que los sujetos de estudio les dan y no solo desde lo que ellos mismos como investigadores comprenden.

De acá que la investigación cualitativa implique el uso y la recopilación de una variedad de datos empíricos, desde los estudios de casos, las experiencias personales, las historias de vida, las entrevistas (individuales y grupales), las encuestas y la observación directa que describen momentos y significados rutinarios y problemáticos en la vida de las



personas (Abdullah y Raman, 20001). En esta investigación se escogieron como instrumentos cualitativos la observación, las entrevistas y los grupos focales. Además, en los momentos cuantitativos se usaron el cuestionario de Análisis de Redes Sociales y el cuestionario para caracterizar los conflictos socioecológicos.

En términos de Neuman (2011), la indagación cualitativa busca descubrir y describir, en informes narrativos, qué hacen las personas en su vida cotidiana y qué significan sus acciones para ellos. De esta manera se identifican cosas relevantes para el significado en el mundo, tipos de personas y tipos de acciones, tipos de creencias e intereses, centrándose en las diferencias en las formas de las cosas que marcan una diferencia para el significado; por lo tanto, este tipo de investigación es adecuada para situaciones en las que se sabe poco sobre el tema a analizar. Como afirman Miles et al. (2018), estas situaciones son "triviales" o normales, son reflejo de la vida cotidiana de individuos, grupos, organizaciones y comunidades.

En línea con la sección anterior sobre el paradigma de investigación del constructivismo, las redes de gobernanza como estructuras sociales, los actores y sus interacciones se coconstituyen de manera interdependiente. Este estudio intenta adoptar un enfoque de investigación cualitativa, con momentos cuantitativos, para obtener una comprensión más profunda de la conectividad social, cultural y política entre los actores dentro de la red de gobernanza en tres diferentes casos de destinos de aventura. Esto hace eco de las unidades de análisis en la estrategia de investigación del diseño de caso de estudio múltiple, que sugiere tres niveles de investigación, a saber, los individuos, las empresas o instituciones y las redes. Esta sección se compone de dos partes. La primera parte presenta los métodos y procesos de recolección de datos además del análisis de contenido; la segunda parte se centra en el análisis de redes sociales.

### **3.4.1. Recolección de datos**

#### **3.4.1.1 Duración.**

La recolección de datos, de manera informal, inició en abril de 2018 y se postergó hasta finales del año 2019. A principios del año 2020 se inició el proceso de recolección de datos de manera formal, con algunas entrevistas a principios del año 2020; no obstante, el proceso de retomó posteriormente debido al confinamiento originado por la pandemia del

Covid-19. El trabajo de campo se retomó desde el sábado 27 de junio del año 2020 y se mantuvo con visitas a las zonas de los casos de estudio hasta julio 8 de 2023 aplicando los instrumentos del Anexo 1 de manera estratégica. En la

Tabla 8 se presenta el número de personas que participaron en el desarrollo de cada uno de los instrumentos en todo el trabajo de campo, y el anexo 2 presenta la lista de entrevistados en los casos estudio.

**Tabla 8.** *Resumen general de participantes en el trabajo de campo.*

SES	Encuestas	Entrevistas	Grupo focal 1	Grupo Focal 2	Grupo Focal 3
	Redes/Conflictos	Contexto	Prospectiva	Prospectiva	Prospectiva
<b>PNNN</b>	95	18	8	7	8
<b>Salento/Cocora</b>	113	22	7	7	6
<b>San Cipriano</b>	77	19	9	5	----0----

**Nota:** Esta tabla muestra la cantidad de participantes por cada uno de los instrumentos usados en el trabajo de campo de la investigación. Elaboración propia.

Los datos primarios se recolectaron usando una variedad de métodos que incluyen observación, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y grupos focales. Los datos secundarios fueron proporcionados por los departamentos gubernamentales y municipales locales relevantes, como la Oficina de turismo, Parques Nacionales Naturales, Corporaciones Autónomas, Viceministerio de turismo, Secretarías de turismo.

El receso reflexivo en el trabajo de campo fue crucial. Por un lado, permitió generar distancia de los sitios al alejarse del campo y reflejar el proceso de investigación para estructurar los hallazgos y reestructurar la comprensión general de los objetivos de la investigación. Por otro lado, el descanso, brindó la oportunidad de ponerse en contacto con otros investigadores y comprender los problemas desde otra perspectiva. Después del receso, nuevas preguntas sobre datos faltantes y brechas empíricas fueron contempladas. Por ejemplo, en alguno de los descansos se logró identificar que los participantes expresaban de mejor manera sus puntos de vista si no sentían presión por la grabación de las entrevistas, tanto individuales como grupales, y si se aseguraba desde el principio su anonimato. De igual manera, se evidenció la importancia que daban los participantes, para expresar sus puntos de vista reales, al lugar en el cual se desarrollaban los instrumentos, por lo que se tomó la decisión de seguirlos aplicando fuera de las oficinas o de los entornos particulares de cada participante.

Por lo tanto, para las siguientes rondas en el trabajo de campo, se fue más consciente del entorno de las entrevistas y de las preguntas delicadas, en particular, cuándo y cómo debería formularlas. Más detalles sobre el impacto de los diferentes roles del investigador hacia la investigación se presentarán en la sección “Reflexividad”.

### 3.4.1.2 Incorporación de participantes.

Para cada uno de los casos de estudio se seleccionaron participantes clave para participar en diferentes etapas de la investigación relacionadas con el trabajo de campo. Así las cosas, cada uno de los participantes seleccionados, de cumplir con los criterios de inclusión y exclusión, podría ser entrevistado, encuestado y participar en los grupos focales. Varios de los participantes hicieron parte de todo el proceso de investigación y participaron en el desarrollo de todos los instrumentos. Otros, por su parte, participaron en el desarrollo de un solo instrumento o en varios, pero no en la totalidad. Los cuatro principales actores del turismo son: funcionarios gubernamentales relacionados con el turismo, representantes de las empresas de la cadena turística, representantes de las ONG's relacionadas con turismo, y la comunidad que hacía parte del socioecosistema en cuestión.

- a. **Funcionarios gubernamentales:** teniendo en cuenta que el gobierno juega un papel dominante en diferentes niveles en las circunstancias turísticas, se identifican cuatro niveles de gobierno para comprender las relaciones jerárquicas de poder y el mecanismo operativo en el sistema institucional formal, incluido el nivel nacional, el nivel regional, el nivel municipal y el nivel comunitario.
- b. **Empresas de la cadena turística:** en las primeras visitas, el autor se hospedó en cada caso de estudio, lo que facilitó la observación participante y las entrevistas iniciales a varios actores. En las visitas posteriores se identificó una gama más amplia de actores, no solo guías sino también líderes locales y personas clave para el desarrollo del turismo local.
- c. **Comunidad:** El investigador eligió pernoctar en diferentes hospedajes dentro de la comunidad, con el fin de acercarse a más miembros de la comunidad de una manera amistosa. Por un lado, esto permite que el ritmo lento genere confianza con la comunidad al permanecer cerca de ellos durante un tiempo relativamente largo; por otro lado, se dedica tiempo suficiente para explicar la intención y el interés del investigador a los participantes. De manera general, si bien al principio los pobladores no entendían bien de qué se trataba la investigación, se mostraron abiertos a contar lo sucedido y describir cómo se percibían.

**ONG's:** no son sólo dinamizadoras de actividades, son también facilitadoras entre las agendas superiores, cuya prioridad es la conservación, la sostenibilidad y las comunidades locales que priorizan la mirada productiva sobre la del medio ambiente y la visión sobre el

ocio. Con la colaboración de los participantes del gobierno, la comunidad y en general de la cadena turística, se identificaron actores de esta categoría para encontrar otros puntos de vista que fueran relevantes para la investigación. En la Tabla 9 se presentan los criterios adicionales que se tuvieron en cuenta para la inclusión y exclusión de los diferentes participantes.

**Tabla 9.** *Criterios adicionales para la inclusión y exclusión de los participantes.*

<b>Criterios de inclusión</b>	
<b>Genero</b>	Cualquiera
<b>Edad</b>	Mayores de edad
<b>Educación/formación</b>	Cualquiera
<b>Relación con el turismo</b>	Directa o indirecta
<b>Tiempo de residencia en el destino</b>	Mínimo 3 años
<b>Criterios de exclusión</b>	
<b>Edad</b>	Menores de edad
<b>Tiempo de residencia en el destino</b>	Menor a 3 años

**Nota:** Esta tabla muestra los criterios adicionales que se usaron para incluir a los participantes. Elaboración propia.

Para las entrevistas, cuestionarios y grupos focales se adoptó un enfoque de muestreo de bola de nieve, porque generalmente genera redes sociales fuertemente conectadas mediante el uso de las relaciones entre los actores de la red para construir la muestra, cada ronda de nominaciones generalmente descubre nuevos participantes que tienen relaciones con los actores de la extensión (Naderifar et al., 2017). Específicamente, éste es un enfoque muy útil para llegar a los actores del turismo a través de la conexión de sus socios o amigos locales o regionales. Ahora bien, lo más importante es generar confianza con ellos para obtener datos válidos (Lavee y Itzhakov, 2021).

### **3.4.2. Descripción de los instrumentos de investigación utilizados.**

#### **3.4.2.1. Observación.**

La observación es una técnica de investigación que implica la inmersión del investigador en el entorno que está estudiando (Ciesielska y Jemielniak, 2018). Esta metodología se utiliza ampliamente en las ciencias sociales y, en particular, en campos como la antropología, la sociología y la psicología. El objetivo principal de la observación participante es comprender a fondo un grupo de personas, una comunidad o una cultura al experimentar directamente su vida cotidiana y sus interacciones. A diferencia de otros

métodos de investigación, la observación participante requiere que el investigador se involucre activamente en las actividades y relaciones de la población objeto de estudio (Creswell, 2013). Para llevar a cabo la observación participante, el investigador se convierte en un miembro más de la comunidad o grupo que está estudiando. Esto implica vivir, trabajar o interactuar de manera cercana y continua con las personas durante un período de tiempo prolongado. Durante este proceso, el investigador se esfuerza por adoptar una perspectiva *emic*, es decir, ver el mundo desde el punto de vista de los participantes y comprender sus valores, creencias y significados culturales (Lu, 2012).

Una de las características distintivas de la observación participante es la recopilación de datos de manera naturalista y contextualizada. Los investigadores toman notas detalladas sobre lo que observan y experimentan, registrando no solo lo que sucede, sino también sus propias reflexiones y emociones (Mulhall, 2003). Lo anterior permite una comprensión más profunda de las dinámicas sociales y culturales en juego. La observación participante se utiliza en una variedad de contextos de investigación, desde estudios etnográficos en comunidades indígenas hasta investigaciones en entornos empresariales y organizativos. A través de este método, los investigadores pueden obtener información valiosa sobre comportamientos, interacciones sociales, normas culturales y procesos de toma de decisiones que serían difíciles de capturar mediante otros enfoques (Brown; 2006).

#### 3.4.2.2. Entrevistas semiestructuradas.

Depende de los objetivos de la investigación seleccionar diferentes tipos de entrevistas. Existen, principalmente, tres tipos de entrevistas comúnmente empleadas: entrevista no estructurada, semiestructurada y estructurada, como se muestra en la Tabla 10.

**Tabla 10.** Dimensiones de los datos verbales.

No estructurados					Estructurados	
Escuchar conversaciones de otras personas: una especie de observación verbal.	Utilizar la conversación natural para hacer preguntas.	Entrevistas abiertas; solo unas pocas preguntas abiertas clave.	Entrevistas semiestructuradas; es decir, preguntas abiertas y cerradas.	Programas de grabación, preguntas administradas verbalmente.	Cuestionarios semiestructurados, con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas.	Cuestionarios estructurados, con preguntas cerradas.

**Nota:** Esta tabla presenta las dimensiones de los datos verbales que configuran la estructura de la entrevista usada en la investigación Ghillham (2000).

Hay ciertas ventajas y desventajas en todas. Para combinar la flexibilidad de la entrevista no estructurada con la comparabilidad de las respuestas a las mismas preguntas, este estudio adoptó el método de entrevista semiestructurada. Según Finn et al., (2000) para adelantar una entrevista exitosa, el investigador debe establecer un sentimiento de confianza y compenetración con los entrevistados; de esta manera, el entrevistador debe ser comprensivo, sin prejuicios, capaz de empatizar, conocedor de la situación y capaz de apreciar el punto de vista del entrevistado.

Teniendo en cuenta estos principios, el instrumento de la entrevista se desarrolló a partir de la identificación de los conceptos teóricos de la gobernanza y el marco analítico a examinar. El instrumento comenzó como un esbozo de conceptos y preguntas para explorar con los participantes: la gobernanza, los conflictos socioecológicos, la sostenibilidad, la participación, y la proyección del destino. El instrumento pasó por diversas revisiones, mientras se trabajaba en transformarlo de un conjunto de conceptos a preguntas abiertas y específicas. El instrumento final se organizó como se muestra en la Tabla 11. Sin embargo, al ser una entrevista semiestructurada, no se siguió un orden estricto en el desarrollo de la entrevista, y en diversas ocasiones, la entrevista se dirigió hacia otros temas, pero fue el espacio mismo y las preguntas planteadas lo que condujo a los nuevos temas.

**Tabla 11.** Preguntas de la entrevista utilizada de acuerdo a los desafíos para la gobernanza.

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Autores</b>
<b>Participación</b>	¿Cómo se involucra la comunidad en la gestión turística del destino y en la toma de decisiones sobre su desarrollo sostenible?	Mayaka, et al., (2018) Barrutia y Echebarria (2019) Chan, et al., (2021) Dalsgaard, (2010)
<b>Conflictos socioecológicos</b>	¿Cuáles son los principales conflictos socio-ecológicos que enfrenta el destino turístico y cómo se están abordando?	Sommer (2021) Elgammal (2022)
<b>Sostenibilidad</b>	¿Qué medidas se han implementado para garantizar la sostenibilidad del destino turístico, desde lo ambiental, lo social y lo económico?	Espiner, et al., (2019) Espiner, et al., (2017)
<b>Gobernanza</b>	¿Qué papel desempeñan los actores gubernamentales y privados en la gobernanza del destino turístico y cómo colaboran en la sostenibilidad del mismo?	Amore y Hall (2016) Anjos, et al., (2019) Ansell y Gash (2018)



<b>Proyección</b>	¿Cómo se están abordando las tensiones entre el turismo y otros sectores productivos en el destino turístico y qué medidas se están tomando para fomentar la colaboración entre los sectores y promover la sostenibilidad socioecológica del lugar?	Aslan y Kozak (2019) Graci (2020) Hall (1999) Saito y Ruhanen (2017)
-------------------	---	---

**Nota:** Esta tabla presenta las diferentes categorías y las subsecuentes preguntas para desarrollar las entrevistas semiestructuradas. Elaboración propia.

Las entrevistas estuvieron dirigidas a explorar las percepciones de las partes interesadas sobre las redes de actores en la gobernanza del SES con aprovechamiento turístico, los conflictos socioecológicos derivados de dicho aprovechamiento, los tipos de gobernanza y el futuro del turismo en el destino según la red de gobernanza identificada. Las preguntas sobre cuánto están involucrados en el turismo y el papel que juegan para influir en la gobernanza del destino, cómo perciben la sostenibilidad del destino y cómo ven la cooperación actual con otros niveles de la gobernanza, fueron el centro de las entrevistas.

### **3.4.2.3. Cuestionarios para análisis de redes sociales y conflictos socioecológicos.**

Una red consta de un conjunto de objetos o entidades que tienen alguna relación entre sí, por eso se suele decir que las redes están por todas partes. Estas relaciones se denominan aristas o vínculos. Una red social se define como un grupo de actores llamados vértices o nodos que están conectados por aristas. Los nodos son personas, ciudades, afiliaciones, etc. (Hanneman y Riddle, 2005; Wasserman et al., 1994). El ARS detecta cómo surgen estas relaciones y analiza las consecuencias de dichas relaciones (Breiger, 2004). El objetivo del ARS es revelar el flujo de información entre los actores y su relación entre sí. Por su parte, Serrat (2017) enumera varios beneficios de analizar las redes sociales.

Por lo tanto, una red es una estructura donde los elementos se relacionan entre sí. Las redes sociales se ocupan de cómo los nodos se comunican entre sí. Una red social se puede definir a través de personas reales y sus relaciones en el mundo real sin ninguna tecnología. También puede ser una comunidad virtual donde personas reales interactúan entre sí a través de una plataforma técnica o digital. En este caso, la plataforma digital soporta un modelo del gráfico entre los miembros de la comunidad virtual. La representación del gráfico social es un modelo que captura muchas de las relaciones e interacciones entre los miembros de la comunidad. Una red social es una red que consta de interacciones sociales y relaciones personales. En la Figura 12 se ofrece un ejemplo de interacciones en redes sociales. Los

nodos o vértices en las redes sociales se conocen como actores. Un nodo es una entidad básica en un gráfico, que modela el gráfico social que ya es un modelo.

El ARS investiga la relación y el flujo de información o conocimiento entre actores. Estas redes se representan mediante gráficos de redes sociales. Así, el ARS es el proceso de explorar y obtener conocimientos sobre las estructuras sociales a través de la teoría de grafos y las redes, que consiste principalmente en técnicas computacionales y matemáticas para comprender la dinámica y estructura de redes reales o artificiales. Actualmente se puede observar un creciente interés en SNA debido a la alta capacidad de las computadoras y al uso excesivo de las redes sociales en línea por parte de los usuarios para relaciones sociales.

Las redes sociales suelen estar representadas mediante gráficos para mostrar la representación inmediata y clara de la estructura social. La representación gráfica de la representación social a través de gráficos es útil en el ARS. Los resultados visuales son importantes para interpretar las características de la red. La representación visual de las redes sociales se puede generar utilizando herramientas de ARS. Las herramientas de ARS investigan redes sociales de distintos tamaños. Las herramientas de visualización interpretan las redes cambiando los colores, el diseño, el tamaño y otras propiedades.

Diferentes indicadores como densidad, grado y centralidad caracterizan las redes. Por ejemplo, la "Red Internacional para el Análisis de Redes Sociales" (INSNA por sus siglas en inglés) proporciona un extenso catálogo de bibliotecas y paquetes de software. Se tienen en cuenta diferentes medidas al realizar un análisis de red. La densidad de la red es una medida que determina el número de aristas en el gráfico. En algunos casos, la densidad de la red puede ser mayor que 1 cuando hay bucles en el gráfico. Las medidas de centralidad son esenciales para obtener conocimientos de una red (Das et al., 2018) y desempeñan un papel vital en la medición de la importancia de un actor en la red. Las medidas de centralidad abordan la pregunta: "¿quién es el usuario más central o importante en esta red?" Hay multitud de respuestas a esta pregunta dependiendo del tipo de importancia. Las medidas utilizadas con frecuencia son la centralidad de cercanía, la centralidad de intermediación, la densidad de la red, el coeficiente de agrupamiento, la centralidad del vector propio, la cohesión, la longitud de la ruta, etc. (Breiger, 2004).

#### **3.4.2.4. Grupos focales.**

**a) Prospectiva estratégica y priorización de conflictos socioecológicos.**

Morgan (1996) define que los grupos focales son un método en el que un pequeño grupo de personas interactúa entre sí y el investigador para explorar un tema de una manera relativamente no estructurada. Las dinámicas de grupo se utilizan para generar ideas y profundizar en un tema. Aunque no existen pautas definitivas sobre el número en el grupo focal, comúnmente se acepta que menos de doce es la norma (Finn et al., 2000). El facilitador de un grupo focal juega un papel vital en el éxito de la discusión ya que introduce el tema, observa y toma notas o registra la discusión (Parker y Tritter, 2006). El investigador facilitó un total de ocho grupos focales, cada uno con cinco a nueve participantes. Se utilizó una lista de temas no estructurados para estimular la discusión. Las discusiones duraron entre una hora y hora y media, dependiendo principalmente del número y el grado de intervención de los participantes. Aquí es relevante recordar que un facilitador eficaz y hábil debe ser capaz de mantener a los participantes enfocados, particularmente para que un individuo, o una pequeña coalición, no domine la discusión (Fontana y Frey, 2005). Lo anterior siempre dificultó que el investigador tomara registros detallados mientras facilitaba la discusión, lo anterior se fue solucionando en la medida que los participantes facilitaron espacios posteriores para corroborar información que se consideraba relevante en el algún momento determinado.

Las ventajas de los grupos focales es que son más eficientes en cuanto al tiempo que las entrevistas; además, fomenta la síntesis sobre el terreno de diferentes puntos de vista y son más flexibles en términos de alguna serie de temas discutidos, que pudieran ser inesperados o no haber sido considerados por parte del investigador, aunque la discusión grupal podría verse influenciada por la presencia de la autoridad, la edad, el género y el estatus social de los encuestados (Guest, et al., 2017). Por ejemplo, cuando un grupo focal estuvo compuesto por seis mujeres de la comunidad y dos actores gubernamentales, casi todas las mujeres permanecieron sonrientes y en silencio.

Parecía que los hombres estaban, automáticamente, autorizados para representar al grupo, por lo que fue necesario tomar la decisión de no tener en cuenta dicho grupo focal y reorganizarlo en otro grupo; en esa ocasión los participantes comprendieron que la dinámica no era lo mejor y estuvieron de acuerdo en que fueran reprogramados, a partir de dicha experiencia siempre se tuvo en cuenta el equilibrio tanto del tipo de actores como del poder

que pudiera haber en la mesa. Por lo tanto, se convirtió en algo habitual el hecho de equilibrar los grupos por edad, género y nivel económico, para crear un ambiente mucho más permisivo, comprensivo y transparente.

### **3.4.3. Análisis de los datos**

#### **3.4.3.1. Análisis de redes sociales**

Producir datos o conocimientos que se consideren científicos requiere un análisis aceptado académicamente. Bernard (2006) define el análisis como la búsqueda de patrones en los datos y de ideas que ayuden a explicar por qué esos patrones están ahí en primer lugar. Como se dijo anteriormente, esta investigación tiene como objetivo analizar los principales desafíos para los actores en la configuración de estructuras de gobernanza que permitan la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia.

Como ya se ha dicho, el concepto de red se basa en relaciones que se han establecido a propósito para conectar a múltiples actores (Benckendorff y Zehrer, 2013). Una red consta de dos elementos: nodos y lazos. Los nodos o actores representan cualquier entidad, como individuos, organizaciones, ONG, departamentos gubernamentales. Los vínculos entre nodos representan algún tipo de relación, conocida en la teoría de redes como lazos o bordes. La unidad básica de análisis de redes no es una persona o una entidad en sí misma, sino la relación entre dos o más personas o entidades, donde la relación se presenta a través de varios conceptos importantes, como densidad y centralidad (Timur y Getz, 2008). La densidad se refiere al número de conexiones entre actores dentro de una red. La centralidad significa que puede haber un actor central dentro de una red que vincula a muchos otros actores. La centralidad también puede indicar una posición central con la cantidad de poder obtenido a través de la estructura y la capacidad de acceder a la información y otros miembros (Breiger, 2004).

La teoría de redes proporciona un enfoque analítico importante para comprender las relaciones entre el gobierno, las empresas y la comunidad y describir las relaciones entre los diferentes actores (Bramwell y Meyer, 2007; Presenza y Cipollina, 2010; Zee, et al., 2017). Investigaciones anteriores han utilizado el análisis de redes para revelar vínculos y colaboraciones construidos socialmente entre las partes interesadas relacionadas con el turismo (Tolkach y King, 2015). El objetivo de adaptar la perspectiva de la red a este estudio

surge del reconocimiento de que un destino es un sistema que consiste en relaciones que probablemente influyan en las oportunidades, limitaciones, comportamiento e incluso valores de las partes interesadas del destino.

Existen como mínimo dos tipos de análisis de redes sociales: primero está el análisis de gráficos sociales se ocupa de la estructura de las relaciones que surgen del uso de las redes. Este tipo de análisis se enfoca en identificar a los actores involucrados, las actividades que realizan y los artefactos que crean e interactúan. En contraste, está el análisis de texto social se preocupa más por la naturaleza sustantiva de las interacciones. De acuerdo con el propósito de la investigación, este estudio se dedica a investigar los aspectos relacionados con la estructura de la red que mide las relaciones y describe las estructuras de la red (Dredge, 2006). En este sentido, la gestión y el análisis de datos se pudieron facilitar con un software de minería de texto llamado Ucinet, que proporciona preprocesamiento de los datos y la posterior y visualización.

La teoría de las redes sociales proporciona un enfoque analítico importante para comprender las relaciones entre el gobierno, las empresas, las ONG's y la comunidad y describir las estructuras de gobernanza (Bramwell y Meyer, 2007). El ARS proporciona un análisis visual y matemático para revelar vínculos y colaboraciones construidos socialmente entre las partes interesadas (Tolkach y King, 2015). El objetivo usar el ARS en la presente investigación es desarrollar una comprensión útil de las relaciones entre el gobierno, las empresas, las ONG's y la comunidad dentro de una red social. Según Hanneman y Riddle (2005), la identificación de las relaciones sociales en cada par de actores es un punto de partida necesario para el análisis. Inherentemente, las relaciones entre los actores identificados serán la perspectiva en la que se presenten los hallazgos en la siguiente sección.

Esta investigación adopta el software Ucinet, que está diseñado con base en el ARS, como herramienta de análisis, ya que se usa ampliamente en el análisis de texto no estructural y se ha demostrado que es avanzado en estudios anteriores (Bai, et al., 2021). Los análisis de datos siguen cuatro pasos: recolección de datos, preprocesamiento, análisis y visualización. En primer lugar, el conjunto de datos de recabó por medio del cuestionario diseñado y presentado en acápite anteriores. En segundo lugar, se preprocesó limpiando los datos e incorporándolos a las matrices del software. En tercer lugar, se realizó el análisis, que incluye la frecuencia de relaciones, la red de coocurrencias y el análisis de los

conglomerados. El tamaño de los círculos representa la frecuencia de aparición de cada actor. En esta investigación, la suposición subyacente es que los nodos que aparecen con mayor frecuencia indican el grado de poder. La red de coocurrencia de actores se basa en la frecuencia de aparición de los actores y cómo están conectados entre sí.

#### **3.4.2.2. Análisis de contenido**

El análisis de contenido es el método típico para la investigación cualitativa; y se refiere, en particular, a la interpretación o análisis de productos de comunicación, aunque no existe una definición estándar (Creswell, 2013). Como afirman Finn et al., (2000) es una técnica que se aplica a material no estadístico y que permite analizar dicho material de forma sistemática. Para justificar por qué el análisis de contenido es apropiado para la presente investigación, el argumento de Krippendorff (2004) es útil ya que el análisis de contenido debe realizarse en relación con el ámbito de los datos, y debe justificarse en términos de dicho ámbito, así como que el contenido sea similar, preocupándose por la relación entre los datos y su contexto. Con el fin de validar la precisión de la información, se introduce un procedimiento comúnmente acordado para realizar análisis de contenido con seis pasos (Creswell, 2013; Finn et al., 2000).

Al final del día, las notas escritas se clasificaron y se convirtieron en un diario de investigación organizado en diferentes encabezados de observación *in situ* de las interacciones de los actores. Después del trabajo de campo, todos los diarios de investigación fueron categorizados por encabezados, lo que facilitó el proceso de codificación. Este método permitió verificar el registro de datos y la lógica detrás de él.

#### **3.4.2.3. Reflexibilidad**

La reflexividad es un componente importante del proceso de investigación dentro de un paradigma constructivista y se ha definido como la crítica de los investigadores a su influencia en el proceso de investigación y es el reconocimiento y la explicación de las relaciones de poder y confianza entre el investigador y los participantes. En pocas palabras, la reflexividad es una conciencia de las formas en que el investigador, como individuo, con una identidad social y unos antecedentes particulares, tiene un impacto en el proceso de investigación (Brown, 2006).

En la investigación cualitativa, el investigador debe reflexionar sobre cómo su papel en el estudio y sus antecedentes personales, cultura y experiencias tienen potencial para dar forma a sus interpretaciones, como los temas que avanzan y el significado que atribuyen a los datos. Este aspecto de los métodos es más que simplemente promover sesgos y valores en el estudio, sino cómo los antecedentes de los investigadores, realmente, pueden dar forma a la dirección del estudio (Creswell, 2013). Por su parte, Romm (1998), afirman que, al ser reflexivo, el investigador se convierte en un investigador multidisciplinario, un académico que toma prestado de otras disciplinas diferentes que, entiende que la investigación es un proceso interactivo moldeado por su historia personal, biografía, género, clase social, raza y etnia, y las de las personas en el escenario. Con todo lo anterior y de acuerdo con las definiciones existentes de reflexividad, dos aspectos merecen un examen detallado a continuación:

- La investigación tiene una implicación política porque él o ella puede estar vinculado al poder en los distintos niveles, y sus factores personales pueden afectar la forma en que se interpreten los datos.
- La investigación es un proceso interactivo entre el fenómeno humano investigado y los investigadores, que no son neutrales.

#### **3.4.2.4. Impacto de los factores personales en el proceso de investigación.**

Los investigadores deben entender que la investigación es un proceso interactivo conformado por su historia personal, biografía, género, clase social, raza y etnia, y las de las personas en el entorno (Brown, 2006). Es importante reconocer que es inevitable que los antecedentes históricos y contextuales de la persona influyan en diferentes aspectos de la recopilación y el análisis de datos. En relación con los objetivos y contextos de la investigación, aquí se discuten tres aspectos para demostrar el impacto potencial del investigador como instrumento en el proceso de investigación.

- a) **Factores personales:** como se mencionó anteriormente, las primeras visitas a campo, como profesor universitario facilitó el acceso a muchos recursos. Debido al mandato oficial, los factores biológicos personales, como el género, la edad, la etnia, el nivel educativo, fueron considerados filtrados por el rol de docente universitario. Sin embargo, todos los factores, de alguna manera, se convirtieron en un problema

en las posteriores visitas. Una vez que se inició el proceso formal de investigación, los participantes sintieron que era demasiado ajeno a la realidad local para comprender realmente la complejidad de los problemas. Declaraciones como “Ud es blanco y eso no le permite comprender que hay muchas cosas delicadas en el sistema de administración del turismo”; cuando se cuestionó porque diferentes actores miembros de la comunidad no participan en la planeación de turismo, la respuesta fue “Ud es muy ingenuo”. En estas situaciones, el investigador necesita asegurar con honestidad y humildad su interés en conocer las experiencias y el conocimiento de los participantes para comprender mejor la situación, al tiempo que confirma sus verdaderas preocupaciones sobre los problemas locales y explica con más detalle el porqué de las contribuciones de los diferentes actores pueden ser importante para los resultados de la investigación. Por supuesto, dicho proceso para construir una relación requiere tiempo y paciencia, así como una buena disposición para superar la frustración y el desánimo. Además, al igual que el participante podría oponerse a los académicos, el investigador también dialogar con diferentes actores, suponiendo que tienen más conocimientos cuando no hay información disponible para seleccionar a los participantes en función del rol que desempeñe dentro de la red.

- b) Doble rol del investigador.** Por experiencias anteriores en otras investigaciones es entendible que la planificación del turismo o los diseños e implementación de proyectos encargados a la comunidad, suelen servir como instrumento a ciertos propósitos particulares, que a veces pueden estar implícitos en agendas personales. Por lo tanto, es crucial detectar dos aspectos de los problemas prácticos a resolver si no son consistentes entre sí: ¿cuáles son los resultados esperados por la comunidad y cuál es el problema real sobre el terreno? Cuando se inició el programa de doctorado, personalmente era difícil pensar de manera diferente al convertir los problemas prácticos en preguntas académicas, como decía un profesor: es distinto tener un problema mental a tener un problema teórico, todos en ese momento solo se tenían problemas mentales, originados en la experiencia de cada uno, no en las discusiones de investigadores de renombre internacional.

Lo descrito significa un gran salto pasar de la experiencia a la teoría. Durante el trabajo de campo siempre se buscó el mecanismo intermedio para conectar los



fenómenos observados y su posible explicación teórica. Entre otros, Faubion y Marcus (2017) facilitaron salir de dicha confusión al decir algo como que la tarea principal del trabajo de campo es comprender la lógica de la vida cotidiana y explicar la base acumulada que se oculta en los detalles al sumergirse en el campo. En este sentido, la experiencia práctica exigió repensar el papel y el impacto de dicha investigación más allá del deseo mesiánico y la burbuja en la que viven constantemente los académicos. Por lo tanto, surgieron diversas preguntas: ¿a quién sirve esta investigación? ¿cómo se pueden contextualizar las historias sensibles? ¿hasta dónde debe llegar el investigador para hacer visible lo invisible? ¿cuándo y porqué lo invisible puede llegar a ser necesario que se mantenga en la invisibilidad?

En la búsqueda de respuestas, el camino se fue aclarando poco a poco. Esto tiene que ver con el doble rol de un investigador que busca servir a la sociedad con su conocimiento, trabajar como profesor podría ser una oportunidad para equilibrar el poder en beneficio de la comunidad. Tal vez tal camino sea tortuoso algunas veces, pero debe ser también esclarecedor, no sólo para que los demás puedan beneficiarse de él, sino también para que el propio investigador reconozca la realidad de la sociedad.

#### **3.4.2.5. La relación entre el investigador y lo investigado**

La investigación no solo está influenciada por los factores personales del investigador, sino también por la relación entre el investigador y el fenómeno investigado, que involucra perspectivas *émicas* y *éticas*. Según Lu (2012), los relatos *émicos* describen pensamientos y acciones, principalmente, en términos de la autocomprensión de los actores, términos que a menudo están ligados cultural e históricamente. Por el contrario, los modelos *éticos* describen fenómenos en construcciones que se aplican en todas las culturas. De acuerdo con los roles duales que desempeña el investigador en las diferentes etapas del proceso de investigación, como se explicó anteriormente, tanto la perspectiva *emic* (interna) como la *etic* (externa) se integran en todo el proceso de recopilación de datos. En las primeras visitas como investigador de una universidad, se esperaba que se diagnosticara la situación y ofreciera una solución como experto dentro de una estadía corta; mientras que en las visitas posteriores cuando se ingresó al sitio de estudio como investigador

independiente, con el fin de establecer una relación efectiva con los participantes y recopilar materiales empíricos, se crean interacciones cercanas y cada vez más *émicas* (Young, 2005). El cambio entre las perspectivas *etic* y *emic* brinda oportunidades para observar, descubrir, experimentar y comprender los valores y normas básicos de las comunidades (Lu (2012).

Otra forma de ver las perspectivas *emic* o *etic* es una interpretación temporal del proceso de investigación. Cuando el investigador permanece mucho tiempo en el sitio de estudio, sus sentimientos hacia el lugar específico o las personas pueden cambiar con el tiempo, lo que podría afectar su juicio e interpretación. Por lo tanto, Young (2005), sugiere adaptar la distancia de observación y dejar algo de tiempo para recopilar documentos y materiales relevantes. En esta investigación, se tomaron diferentes recesos para alejarse del sitio de estudio para reflejar los datos recopilados y crear gradualmente el diálogo entre lo observado y los nuevos conocimientos y comprensión.

Normalmente, antes de que se establezcan las relaciones, no es raro que los participantes quieran saber: "¿qué hay para nosotros?". Por lo tanto, la investigación debe reconocer la reflexividad no solo como una práctica autoindulgente de escribir el papel de los investigadores, sino también como un proceso sociopolítico más amplio que reconoce e incorpora a los investigados. Así, cómo construir una relación recíproca entre el investigador y el investigado es un desafío en el trabajo de campo, ya que no se podría crear un beneficio explícito o inmediato como fundamento de la relación (Goodman, et al., 2017). A partir de experiencias relevantes citadas por estos autores muy a menudo el investigador puede desear expresar aprecio ofreciendo obsequios de agradecimiento o reuniéndose con los participantes para una comida, un café o una bebida, etc.

Sin embargo, según la experiencia personal en el trabajo de campo, la razón más convincente es identificar con precisión el interés de los participantes, en lugar de entregarles regalos casuales. Sólo así, los participantes dejarán de pensar que pierden tiempo para contribuir a lo que les preocupa a otros y, por el contrario, se inspiran en lo que realmente les interesa y les concierne. Y lo que es más importante, una relación recíproca de este tipo adquiere una base sólida para mantenerse a largo plazo, lo que es beneficioso para la triangulación y el desarrollo posterior de la investigación.

Tal y como afirman Sanders-Thompson et al, (2021), esta relación recíproca entre el investigador y los participantes de la investigación significa romper con el liderazgo

convencional de arriba abajo, del conocimiento experto y reclamar la complicidad en la investigación, donde se exploran formas de conocimiento locales, comunitarias, situacionales, no científicas y colaborativas. Estos investigadores subrayan la importancia del trabajo colaborativo entre investigador y la comunidad en la producción de conocimiento.

#### **3.4.4. Implicaciones éticas**

Las cuestiones éticas en la investigación constructivista requieren una mayor atención. Las consideraciones éticas que deben anticiparse son amplias y se reflejan a lo largo del proceso de investigación; por ejemplo, la investigación implica recopilar datos de personas (Smith, 2003). Por lo tanto, los investigadores necesitan proteger a sus participantes, desarrollar una confianza con ellos, promover la integridad de la investigación y evitar la mala conducta y la incorrección (Creswell, 2016). Además, según este autor, existen cuestiones éticas a lo largo de todo el proceso de investigación, por ejemplo:

- Antes de realizar el estudio, los investigadores deben obtener el permiso de los participantes y seleccionar un sitio sin ningún interés personal en el resultado del estudio, etc.
- Durante el período de recolección de datos, los investigadores deben respetar el sitio y perturbar lo menos posible, asegurarse de que todos los participantes reciban el mismo trato.
- Al analizar datos, los investigadores deben evitar divulgar solo resultados positivos, pero también se debe respetar la privacidad y el anonimato de los participantes.
- Se debe informar honestamente y compartir los datos con otros investigadores y participantes. Además, se deben comunicar los resultados en un lenguaje claro, directo y apropiado.
- Y, por último, pero no menos importante, no se debe plagiar.

En la práctica, es difícil seguir estrictamente las normas éticas en contextos transculturales con los que el investigador no está familiarizado. Por ejemplo, cuando se trató de concertar una cita con una Fundación en San Cipriano, la dirección de correo electrónico o el número de teléfono no estaban disponibles en línea. En esta situación,

debido a la importancia de entender el funcionamiento del turismo en este destino, se tuvo que visitar imprudentemente sus oficinas y disculparse por la aparición repentina. Sorprendentemente, parece que, en San Cipriano, es raro hacer una cita de antemano. Fue evidente que esto es muy diferente de las reglas que se siguen en los entornos urbanos. La construcción y el fortalecimiento de las relaciones rurales es mucho más flexible e informal. En este sentido, probablemente también sea más fácil llegar a conocer gente, porque el encuentro depende más del cara a cara directo que del tema en sí, por lo tanto, ¿para qué una cita? Otro ejemplo es que el consentimiento libre e informado por escrito, de manera formal, para la recopilación de datos y la grabación de entrevistas no fue muy apreciado; los participantes pueden dudar o, a veces, expresar su preferencia por no tener nada escrito, firmado o grabado. En cambio, se aceptó bien la información verbal sobre la investigación y la opción de retirarse en cualquier momento.

Además, se consideraron las cuestiones de confidencialidad, anonimato y privacidad, y se les dio a los participantes de la investigación la opción de permanecer en el anonimato. Aunque la mayoría había aceptado ser usado en el resultado final que surgía de la investigación, los participantes fueron codificados para permitir un formato de respuestas anónimo uniforme.

### **3.4.5. Limitaciones metodológicas**

Es necesario ser consciente de las limitaciones que dificultaron la propia investigación. Mientras que algunos se han abordado a lo largo del desarrollo de la tesis, los problemas restantes se describen en esta sección. Varias limitaciones merecen atención específica. En general, la naturaleza de la presente investigación sugiere que la interpretación de los datos podría estar sesgada según los antecedentes, conocimientos y experiencias del investigador (Chenail, 2011). Sin embargo, éste es un desafío común al que se enfrenta cuando se realiza una investigación de este tipo, en particular en regiones donde el origen cultural del investigador es diferente (Sands, et al., 2007), comúnmente asociado con las barreras del léxico o los comportamientos. Otra limitación está relacionada con el uso de los programas en el análisis de datos. Los tonos y entonaciones de los entrevistados, sus expresiones no lingüísticas, incluido el lenguaje corporal y las acciones durante las entrevistas no pueden incluirse en el análisis de datos con el software, aunque pueden

contener abundante información, a veces crucial. Este factor puede comprometer la validez de los datos, lo que hace necesario compensar esta falla por la forma tradicional de codificación e interpretación por parte del investigador con la ayuda de los diarios de campo como una fuente de información útil.

Finalmente, debido a la limitada participación por parte de algunos actores estratégicos, el alcance de la investigación se vio limitado. En parte, esto se debió a la falta de conocimiento de cómo funcionan las comunidades antes del trabajo de campo, así como la disponibilidad de recursos financieros y de tiempo por parte del investigador.

### **Colofón**

Este capítulo presentó el proceso de diseño y la dirección de las decisiones metodológicas tomadas en el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se presentaron dos paradigmas de investigación contrastantes, el positivismo y el constructivismo. Se estableció que las investigaciones que buscan explicar el comportamiento humano, sólo a través de la causa y el efecto, difieren de aquellas que buscan comprender e interpretar las acciones humanas desde la perspectiva del individuo, los grupos y las organizaciones. En segundo lugar, se justificó el método de los casos de estudio como la estrategia de investigación más apropiada para abordar el problema de investigación. Esta sección también presentó el diseño metodológico, mostrando que la investigación se llevó a cabo en tres unidades de análisis en múltiples escalas.

Se discutieron la validez y la confiabilidad, que son un tema importante en los casos de estudio y, en general, en la investigación cualitativa. Después se detallaron los métodos y técnicas para la recopilación y el análisis de datos, se discutió la reflexividad desde dos aspectos: cómo los factores personales del investigador influyen en la investigación y la relación entre el investigador y lo investigado. A partir de la discusión de este Capítulo, se aclara el objetivo de la investigación: investigador no significa simplemente cómo producir conocimiento, sino, en última instancia, comprender la conectividad humana al compartir una sociedad coconstitutiva y darse cuenta de su naturaleza dialógica, sinérgica y abierta.



# Capítulo 4. Resultados

"Los resultados no son productos de la casualidad; son producto de la preparación y del trabajo duro"

**Proverbio ruso**

## **Introito**

El objetivo central de este capítulo es explorar en profundidad las complejas dinámicas que definen el turismo en socioecosistemas con aprovechamiento turístico. Estos espacios a menudo sirven como escenarios donde distintos actores, desde las entidades gubernamentales hasta las comunidades locales y los operadores turísticos, que interactúan para moldear la actualidad y el futuro del turismo. En este análisis exhaustivo, se abordarán las relaciones inter-actorales en el turismo, así como la descripción de los actores y redes involucradas.

Un aspecto crucial a considerar en este contexto es la naturaleza de los conflictos socioecológicos que surgen en el ámbito turístico de los socioecosistemas. Estos conflictos, en ocasiones inevitables debido a la convivencia de intereses diversos, juegan un papel significativo en la dirección que toma el desarrollo turístico. En este capítulo, se examinarán las características distintivas de estos conflictos, ofreciendo una visión más clara de los desafíos que enfrenta la sostenibilidad en el turismo de estas áreas.

La estructura de gobernanza en el turismo de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico es un componente clave para entender cómo se toman decisiones y se implementan políticas relacionadas con la conservación y el turismo. Esta estructura puede variar desde un enfoque compartido hasta una organización líder o una red de actores interconectados. Este capítulo se adentrará en el análisis de la estructura de gobernanza, arrojando luz sobre su impacto en la gestión del turismo sostenible en estos entornos.

La mirada prospectiva hacia el turismo en socioecosistemas con aprovechamiento turístico es esencial para orientar decisiones y acciones futuras. Para esto, se explorarán diferentes escenarios posibles para el aprovechamiento turístico en estas áreas, considerando una serie de variables estratégicas. Además, se discutirán las estrategias que podrían guiar el desarrollo turístico sostenible, basándose en estos escenarios y en la colaboración de los actores involucrados.

### **4.1. Caso 1: Parque Nacional Natural Nevados.**

Los resultados arrojan una visión integral de las relaciones entre los actores del turismo en el PNNN, ofreciendo una comprensión detallada de las dinámicas de este socioecosistema desde su aprovechamiento turístico. En primer lugar, se presenta una



descripción de los actores involucrados en el turismo, esto abarca desde las autoridades gubernamentales y los organismos de gestión ambiental hasta las comunidades locales, los operadores turísticos privados y las organizaciones no gubernamentales. Esta caracterización permite identificar los roles, intereses y el poder de cada actor en el contexto del turismo en el área protegida. Además, se presenta una descripción de las redes de actores del turismo en el PNNN. Esta etapa del análisis revela cómo se comportan los distintos actores en la promoción, desarrollo y gestión de las actividades turísticas en el parque. Se identifican conexiones clave, alianzas estratégicas y posibles puntos de conflicto dentro de esta intrincada red de relaciones.

Otro aspecto fundamental de los resultados es la identificación de las características de los conflictos socio-ecológicos asociados al turismo en el PNNN. Estos conflictos incluyen tensiones relacionadas con la conservación del entorno natural, el acceso a los recursos, la distribución de beneficios y los impactos en las comunidades locales. La comprensión de estas características es esencial para abordar de manera efectiva los desafíos y encontrar soluciones sostenibles en el manejo del turismo en el parque.

En lo que respecta a la estructura de gobernanza del turismo en el PNNN, se ha delineado un panorama detallado de las instituciones, normativas y procesos de toma de decisiones que rigen la actividad turística en el área protegida. Esto incluye la participación de las autoridades gubernamentales, la colaboración con las comunidades locales en la toma de decisiones y la implementación de políticas de manejo ambiental.

Finalmente, los resultados presentan una prospectiva para el turismo en el PNNN. Este apartado se basa en los hallazgos anteriores y busca ofrecer recomendaciones y perspectivas a futuro. Se analizan escenarios alternativos de desarrollo turístico en el parque, considerando la sostenibilidad, la conservación del entorno y el bienestar de las comunidades locales. Se plantean estrategias para fortalecer la gobernanza y promover la cooperación entre los actores del turismo en busca de un turismo responsable y beneficioso para todos los involucrados.

#### **4.1.1. Descripción de las relaciones entre los actores del turismo en el PNNN.**

En el contexto del PNNN, la dinámica turística se teje en una compleja red de actores que desempeñan papeles cruciales en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y

sostenibilidad del turismo. Entre los actores del turismo en el PNNN, se encuentra una diversidad de partes interesadas que van desde las autoridades gubernamentales de Parques Nacionales, responsables de la administración del parque, hasta las comunidades locales que conviven con su entorno. Los operadores turísticos privados también desempeñan un papel destacado al ofrecer servicios a los visitantes que buscan explorar y disfrutar de la riqueza natural y cultural del área. Estos actores, aunque diversos en sus intereses y responsabilidades, forman una red interconectada en la que se establecen relaciones clave. Las alianzas estratégicas y las colaboraciones entre las partes interesadas son fundamentales para la promoción del turismo sostenible y la conservación del entorno en el PNNN, como, por ejemplo, la creación de la UTON. Asimismo, esta red también puede ser testigo de tensiones y desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión de recursos y la distribución de beneficios.

El análisis de la red del turismo en el PNNN revela cómo se entrelazan estos actores en la planificación y operación de actividades turísticas. Se identificaron conexiones que van más allá de los límites geográficos y organizativos, destacando la interdependencia y la necesidad de cooperación para promover un turismo responsable y sostenible. Estudiar estas relaciones es esencial para comprender la dinámica del turismo en el PNNN y para buscar soluciones que equilibren la conservación de este valioso patrimonio natural con el desarrollo turístico.

#### **4.1.1.1. Descripción de los actores del turismo en el PNNN.**

La Tabla 12 presenta una descripción detallada de los actores clave que conforman la industria turística en el PNNN. Estos actores representan una variedad de partes interesadas, desde las autoridades gubernamentales hasta las comunidades locales y los operadores turísticos privados. Cada uno desempeña un papel fundamental en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y sostenibilidad del turismo en este socioecosistema.

**Tabla 12.** *Actores relacionados con el turismo en el PNNN.*

Nombre completo	Descripción	Código
<b>Gobierno Nacional</b>	Entidades públicas a nivel nacional encargadas de formular políticas y regulaciones relacionadas con el turismo. Su función es promover el desarrollo sostenible del sector, establecer normas y coordinar acciones a nivel nacional.	<b>GobNal</b>

<b>Gobierno regional</b>	Administración gubernamental a nivel regional que se encarga de implementar las políticas y regulaciones del gobierno nacional en el ámbito turístico. Su objetivo es fomentar el desarrollo turístico en la región y garantizar su sostenibilidad.	<b>GobReg</b>
<b>Gobierno local</b>	Administración gubernamental a nivel local, como municipios o alcaldías, que tiene la responsabilidad de promover y regular el turismo en su jurisdicción. Trabajan en estrecha colaboración con el gobierno regional y nacional para impulsar el desarrollo turístico local.	<b>GobLoc</b>
<b>Comunidad</b>	Las personas que viven en las áreas turísticas y que desempeñan un papel clave en la oferta turística. Pueden estar involucradas en actividades como la prestación de servicios, la artesanía local, la conservación del patrimonio cultural y la promoción del turismo comunitario.	<b>ComReTur</b>
<b>Parques Nacionales</b>	Entidad encargada de la gestión y conservación de los parques nacionales en el país. En el contexto específico del Parque Nacional Natural Nevados, esta oficina se encargaría de implementar políticas y acciones de conservación y regulación dentro del parque.	<b>PNNN</b>
<b>Unión Temporal</b>	Asociación temporal entre dos o más entidades o empresas que se unen para llevar a cabo un proyecto o actividad específica en el sector turístico. Pueden colaborar en la implementación de proyectos de infraestructura, promoción turística u otras iniciativas conjuntas.	<b>Uton</b>
<b>Guías turísticos</b>	Profesionales especializados en brindar información, orientación y acompañamiento a los turistas durante su visita. Proporcionan conocimientos sobre el destino, su historia, cultura y naturaleza, y facilitan una experiencia enriquecedora.	<b>GuiTur</b>
<b>Tur Operadores</b>	Empresas o agencias especializadas en la planificación, organización y venta de paquetes turísticos. Pueden ofrecer una amplia gama de servicios, como transporte, alojamiento, actividades y guías turísticos, adaptados a las necesidades de los viajeros.	<b>TurOpe</b>
<b>Agencias de viajes</b>	Empresas que ofrecen servicios de intermediación entre los turistas y los proveedores de servicios turísticos. Ayudan a los viajeros a planificar y reservar sus itinerarios, ofreciendo opciones de transporte, alojamiento y actividades.	<b>AgeVia</b>
<b>Hospedajes</b>	Establecimientos que brindan servicios de alojamiento a los turistas, como hoteles, hostales, cabañas y casas de huéspedes. Pueden variar en tamaño, categoría y servicios ofrecidos, adaptándose a las diferentes necesidades y preferencias de los visitantes.	<b>Hospe</b>
<b>Transportes</b>	Empresas o servicios que se encargan de proporcionar transporte a los turistas, ya sea en forma de aerolíneas, compañías de autobuses, taxis, servicios de transporte privado o alquiler de vehículos.	<b>Trans</b>
<b>Otros actores</b>	Incluye a todas las entidades, organizaciones o individuos que desempeñan un papel en el sector turístico y no se encuentran en categorías anteriores. Pueden incluir proveedores de servicios específicos, como empresas de alimentos y bebidas, empresas de alquiler de equipos, artesanos, entre otros.	<b>OtrAct</b>
<b>Financiadores</b>	Entidades financieras, instituciones o programas que brindan apoyo financiero y recursos para el desarrollo de proyectos turísticos. Pueden incluir bancos, fondos de inversión, programas gubernamentales de financiamiento y organizaciones internacionales.	<b>Finan</b>
<b>Gremios</b>	Asociaciones o agrupaciones de empresas y profesionales del sector turístico que trabajan en conjunto para promover y proteger los intereses comunes. Representan y defienden los derechos y necesidades de sus miembros, colaboran en la mejora de la calidad y promueven la cooperación en el sector.	<b>Grem</b>
<b>Cámara de Comercio</b>	Organización que agrupa a los empresarios y comerciantes de una determinada región. Su función principal es promover el desarrollo económico y empresarial, incluyendo el sector turístico, a través de la representación y el apoyo a las empresas locales.	<b>CámCom</b>
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la conservación ambiental, promoción del desarrollo sostenible, educación y sensibilización en el sector turístico. Pueden trabajar en la protección de los recursos naturales y culturales, el turismo comunitario y la responsabilidad social.	<b>ONG's</b>
<b>Academia</b>	Instituciones educativas, como universidades o centros de formación, que brindan programas de estudios relacionados con el turismo. Desarrollan investigaciones, forman profesionales y contribuyen al desarrollo de conocimientos en el sector.	<b>Acade</b>
<b>Empresarios</b>	Personas o grupos que poseen y gestionan empresas turísticas, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros. Contribuyen al desarrollo económico y la creación de empleo en el sector turístico.	<b>Empre</b>
<b>Turistas</b>	Personas que viajan y visitan destinos turísticos por ocio, recreación o negocio. Contribuyen a la economía local y experimentan la oferta turística de un lugar, generando impactos económicos, sociales y culturales.	<b>Turis</b>
<b>Medios de comunicación</b>	Incluye a los medios de comunicación, como periódicos, revistas, canales de televisión, radio y medios en línea, que informan, promueven y difunden noticias, eventos y destinos turísticos, influyendo en las decisiones de viaje y en la percepción del turismo.	<b>MedCom</b>

**Nota:** Esta tabla presenta los actores que se tuvieron en cuenta para la investigación. Elaboración propia.

Las relaciones entre los actores del turismo son fundamentales para el funcionamiento, el desarrollo y la gobernanza dentro de un destino como el PNNN. El gobierno central y las otras entidades públicas a nivel nacional desempeñan un papel clave al establecer políticas y regulaciones que guían la gestión del turismo en todo el país. A su vez, el gobierno regional trabaja en la implementación de dichas políticas a nivel regional, adaptándolas a las necesidades específicas de su área. Estos actores colaboran estrechamente con el gobierno local, para que enfoque sus esfuerzos en la conservación de ecosistemas estratégicos que proveen a las comunidades cercanas de servicios ecológicos. De otro lado, la comunidad local es esencial como anfitriona y proveedora de servicios y experiencias auténticas. Parques Nacionales juega un papel crucial en la conservación de los recursos naturales y la regulación dentro de las áreas protegidas, que tienen relación con el turismo. La Unión Temporal de Operación Nevados, compuesta por varias entidades, pueden impulsar proyectos turísticos conjuntos. Los guías turísticos y turoperadores actúan como intermediarios entre la oferta y la demanda turística, mientras que las agencias de viajes facilitan la planificación de los itinerarios.

Los hospedajes ofrecen alojamiento a los turistas, los transportes garantizan su movilidad, y otros actores, como proveedores de alimentos y bebidas o artesanos, contribuyen a enriquecer la experiencia turística que ofrece la visita a los nevados. Los financiadores proporcionan recursos económicos para el desarrollo de proyectos turísticos, y los gremios y Cámaras de Comercio representan y apoyan a las empresas locales del sector. Las ONG y la academia trabajan en la conservación y promoción del turismo sostenible, y los medios de comunicación desempeñan un papel fundamental en la difusión de información y la influencia en las decisiones de viaje. Por último, los turistas son el motor de la industria, experimentando y contribuyendo a la economía local.

#### **4.1.1.2. Descripción de las redes de actores del turismo en el PNNN**

La

**Figura 24** se presenta como una intrincada red de conexiones y actores, cuyas dinámicas y roles merecen un análisis en profundidad. En el epicentro de esta red se encuentra el Parque Nacional Natural Nevados (PNNN), que actúa como el punto de partida y llegada para una gran variedad de actores y actividades relacionadas con el turismo. Su posición central destaca su papel como motor y facilitador de estas relaciones. Los niveles gubernamentales desempeñan un papel fundamental en la gestión y regulación del turismo en la región. El Gobierno Nacional, representado en la red, establece políticas y directrices generales, mientras que los Gobiernos Regionales y Locales interactúan directamente con las comunidades locales y los actores del turismo. La presencia de estos niveles señala la complejidad de la gobernanza y la necesidad de una coordinación efectiva para abordar los aspectos nacionales y regionales del turismo.

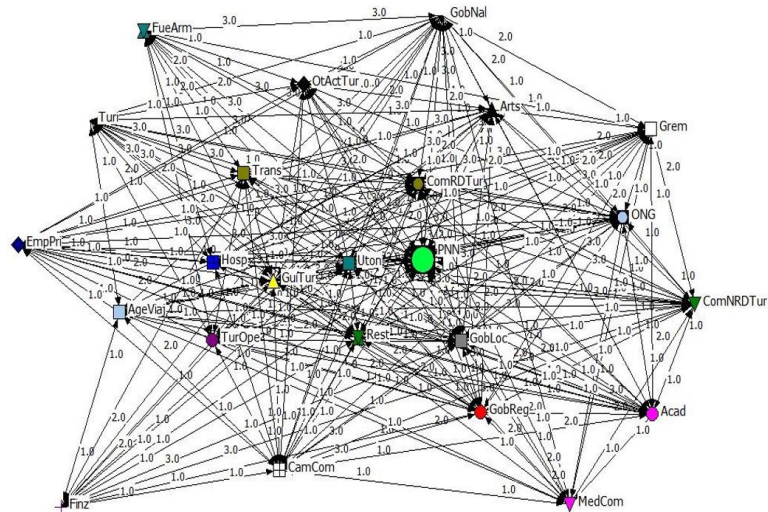
Las comunidades locales emergen como actores significativos en esta red. Sus vínculos con el PNNN, los gobiernos y otros actores subrayan su participación activa en la gestión del turismo y su papel en la conservación del entorno natural. Estas conexiones reflejan la necesidad de un enfoque comunitario y participativo en la toma de decisiones sobre el turismo, que en la actualidad está más centralizado en la oficina de parques. Los prestadores de servicios turísticos, como guías, operadores, restaurantes y hospedajes, ocupan una posición estratégica en la red, reflejando su influencia en la experiencia de los visitantes y en la economía local. Sus múltiples conexiones indican su capacidad para influir en la calidad de la oferta turística y la calidad de los servicios.

Las instituciones financieras son fundamentales para el respaldo económico de proyectos turísticos. Su ubicación en la red sugiere su importancia en la viabilidad económica del turismo en la región. Las organizaciones no gubernamentales y las instituciones académicas desempeñan un papel crucial en la conservación del entorno natural, la investigación y la promoción de prácticas turísticas sostenibles. Sus conexiones resaltan su compromiso con la sostenibilidad y el enfoque en la educación y la investigación. Por otro lado, las empresas privadas y las Cámaras de Comercio están enlazadas en la red, lo que sugiere su participación en el desarrollo empresarial relacionado con el turismo. Su presencia apunta a la importancia del sector privado en la economía regional. Las interacciones entre actores de diferentes sectores, como FueArm y MedCom, muestran la convergencia de diversas perspectivas y áreas de interés en la industria turística. Esto destaca

la interdependencia y la necesidad de abordar una amplia gama de preocupaciones y oportunidades.

En este sentido, esta red de relaciones en el socioecosistema con aprovechamiento turístico en el PNNN es un tejido complejo y dinámico de actores interconectados que desempeñan roles diversos y a menudo interdependientes. Cada conexión encierra una historia de colaboración, coordinación y posiblemente competencia en la búsqueda de un turismo sostenible y beneficioso tanto para la región como para sus visitantes. Esta descripción de la red destaca la necesidad de enfoques holísticos y estratégicos para la gestión de un sector turístico tan diverso y valioso.

**Figura 24.** Red de actores del turismo del PNNN.



**Nota:** Esta figura presenta las relaciones entre los principales actores del turismo en el PNNN. Elaboración propia en Ucinet.

La Tabla 13 presenta el análisis de esta red de relaciones entre los diferentes actores que hacen parte del turismo en el PNNN revela una serie de características interesantes. Con 23 nodos y 338 lazos, la red muestra un grado promedio de alrededor de 14.696, lo que indica que los diferentes actores turísticos en el parque están interconectados en múltiples niveles. El índice H de 14 sugiere que 14 nodos tienen al menos 14 conexiones, lo que podría indicar la presencia de actores turísticos altamente influyentes o centrales en la red, como por ejemplo la oficina de parques y UTON. Además, el índice K-core de 13 sugiere una estructura sólida en el núcleo de la red, lo que implica que un grupo central de actores está altamente conectado entre sí.

En términos de centralización, la centralización del grado, de salida y de entrada tiene valores de 0.225, 0.347 y 0.252, respectivamente. Estos valores indican que hay cierta concentración de conexiones en algunos nodos, lo que puede reflejar la importancia de ciertos actores en la promoción y regulación del turismo en el PNNN. La densidad de la red es relativamente alta, con un valor de 0.668, lo que sugiere que la mayoría de los actores turísticos están conectados entre sí. Además, la red tiene un solo componente, lo que significa que todos los actores están conectados en una única entidad en la que la información y la colaboración pueden fluir libremente.

El cierre de la red es alto, con un valor de 0.710, lo que indica que existe una alta probabilidad de que los actores estén conectados en múltiples niveles. La distancia promedio

entre los actores en la red es de 1.332, lo que sugiere que, en promedio, los actores están a menos de dos pasos de distancia unos de otros. En cuanto a la reciprocidad, tanto la reciprocidad de arco como la reciprocidad de diada tienen valores relativamente altos, con 0.811 y 0.682 respectivamente. Esto indica que las relaciones en la red tienden a ser bidireccionales, lo que puede reflejar la colaboración y la interdependencia entre los actores turísticos en el PNNN. En conjunto, estos resultados sugieren que la red de relaciones en el parque tiene propiedades de mundo pequeño y está caracterizada por la colaboración y la interconexión entre los diferentes actores turísticos.

**Tabla 13.** *Indicadores estadísticos de la red de PNNN*

Nombre en Ucinet	Nombre en español	Indicador
# of nodes	Número de nodos	23
# of ties	Número de lazos	338
Avg Degree	Grado promedio	14.696
Indeg H-Index	Índice H	14
K-core index	Índice K-core	13
Deg Centralization	Centralización del grado	0.225
Out-Centralization	Centralización de salida	0.347
In-Centralization	Centralización de entrada	0.252
Indeg Corr	Correlación de grado de entrada	0.075
Outdeg Corr	Correlación de grado de salida	0.035
Density	Densidad	0.668
Components	Componentes	1
Component Ratio	Ratio de componentes	0
Connectedness	Conexión	1
Fragmentation	Fragmentación	0
Closure	Cierre	0.710
Avg Distance	Distancia promedio	1.332
Prop within 3	Proporción dentro de 3	1
# w/in 3	Número dentro de 3	506
SD Distance	Desviación estándar de la distancia	0.471
Diameter	Diámetro	2
Wiener Index	Índice de Wiener	674
Dependency Sum	Suma de dependencias	168
Breadth	Anchura	0.166
Compactness	Compacidad	0.834
Small Worldness	Características de mundo pequeño	1.159
Mutuals	Mutuos	0.542
Asymmetrics	Asimétricos	0.253
Nulls	Nulos	0.206



Arc Reciprocity	Reciprocidad de arco	0.811
Dyad Reciprocity	Reciprocidad de diada	0.682

**Nota:** Esta tabla presenta los indicadores estadísticos de la red de actores del PNNN. Elaboración propia con base en Ucinet.

El análisis de la red de relaciones entre los actores que conforman la industria turística en el Parque Nacional Natural Nevados (PNNN) ofrece una perspectiva reveladora de su complejidad y dinámica. Con una red que abarca 23 nodos y 338 conexiones, se evidencia una interconexión profunda y multifacética entre los diversos participantes en esta actividad. La presencia de nodos con al menos 14 conexiones, sugerente de actores influyentes o centrales, así como una estructura sólida en el núcleo de la red, enfatiza la importancia de ciertos actores en la promoción y regulación del turismo en el PNNN.

Los índices de centralización reflejan la concentración de conexiones en algunos nodos, subrayando la influencia de determinados actores. La alta densidad de la red, su unicidad como un solo componente y un cierre significativo indican que la información y la colaboración fluyen libremente entre los actores, promoviendo la cohesión. La cercanía promedio entre actores sugiere una proximidad relativa, lo que facilita la comunicación y la colaboración. La reciprocidad en las relaciones, tanto en términos de arco como de diada, señala la naturaleza bidireccional de las interacciones, destacando la colaboración y la interdependencia. En conjunto, estos hallazgos revelan que la red de relaciones en el PNNN posee características de un "mundo pequeño" donde la colaboración y la interconexión son fundamentales (Watts y Strogatz, 1998). Estos elementos subrayan la importancia de una gestión efectiva de esta red, donde la cooperación y la toma de decisiones compartidas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo sostenible del turismo en el PNNN.

#### **4.1.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en el PNNN.**

El incremento progresivo de turismo en el PNNN, así como en áreas de protección cercanas al mismo, generan una presión significativa sobre sus ecosistemas que son altamente delicados y sensibles. Esta afluencia continua ha propiciado la degradación de los senderos, la compactación del suelo en zonas específicas y la pérdida notoria de la cobertura vegetal en áreas particularmente vulnerables. Lo anterior se ha manifestado en cambios perceptibles en la fisonomía y estructura del paisaje natural del parque, lo que plantea un riesgo tangible para la integridad y diversidad biológica del área protegida. Esta situación evidencia la urgencia de estrategias y medidas de gestión efectivas que mitiguen los

impactos negativos y promuevan la conservación de los ecosistemas sensibles dentro del Parque, así como en zonas estratégicas que se encuentran por fuera de su jurisdicción.

La afluencia de visitantes puede estar desencadenado un escenario de contaminación en los cuerpos de agua tanto dentro del Parque como los aledaños a éste. La falta de un manejo adecuado de los residuos sólidos, así como la disposición inapropiada de residuos líquidos y otros desechos provenientes de las actividades turísticas, puede desencadenar un impacto perjudicial directo en la calidad y pureza del recurso hídrico. Esta situación podría desequilibrar los ecosistemas acuáticos del parque, generando consecuencias adversas que amenazan la salud y estabilidad de la diversa fauna y flora que dependen de estos ambientes acuáticos como hábitat natural. La necesidad de implementar medidas de control, gestión y concienciación se hace imperativa para prevenir estos efectos perjudiciales y preservar la integridad de los cuerpos de agua en el PNNN.

La creciente presión originada por el constante flujo de visitantes y la implementación de infraestructuras destinadas al turismo ha generado consecuencias directas en la fragmentación y degradación progresiva de los hábitats cruciales para numerosas especies endémicas. Estos cambios comprometen la supervivencia y perpetuación de la variedad de flora y fauna presentes en el parque, poniendo en peligro la estabilidad de los ecosistemas. Lo anterior exige la continua implementación de estrategias de conservación integrales que mitiguen los efectos nocivos y promuevan la recuperación de estos hábitats vitales para la biodiversidad del PNNN.

Además, la competencia por la disponibilidad de pastizales, el acceso a fuentes hídricas y otros recursos básicos ha sido el desencadenante principal de disputas y desacuerdos entre los residentes locales y los funcionarios del parque. Estos conflictos han originado tensiones socioecológicas de consideración, impactando significativamente tanto en las estrategias de conservación como en el bienestar general de las comunidades adyacentes al PNNN. Lo anterior hace necesario que se implementen políticas inclusivas y mecanismos de participación que faciliten la resolución de conflictos, promoviendo la coexistencia armónica entre las necesidades de conservación y las expectativas de las comunidades locales para lograr un desarrollo sostenible de la región.

La constancia en el flujo de visitantes ha ejercido una influencia sobre los patrones habituales de desplazamiento y movilidad de diversas especies, generando efectos directos

en la manera en que éstas interactúan y se desenvuelven en su entorno. Esta alteración en los hábitos de movilidad y desplazamiento de la fauna ha provocado consecuencias notorias en la dinámica poblacional, así como en la interrelación y coexistencia entre las especies, lo que subraya la importancia de implementar medidas de gestión que minimicen el impacto humano sobre los patrones de comportamiento y desplazamiento de la fauna en el PNNN para asegurar su conservación a largo plazo.

De otro lado, la ejecución de proyectos de infraestructuras destinados al turismo dentro del Parque ha iniciado un proceso de transformación notable en la morfología y configuración del paisaje natural presente en este ecosistema protegido. Estas obras físicas, como la carretera Brisas-Murillo o los nuevos glampings a orilla de esta carretera, constituyen una fuente de modificaciones que pueden influir de manera directa en la percepción estética y la integridad visual del entorno. La evolución de estas estructuras puede generar cambios sustanciales en la fisonomía natural del área, impactando en su atractivo paisajístico general y, potencialmente, en la experiencia estética que ofrecerá a los visitantes. La comprensión y evaluación precisa de estos impactos visuales y estéticos, derivados de las infraestructuras turísticas, es decisivo para implementar estrategias de planificación y diseño que mitiguen cualquier alteración negativa en la belleza escénica y la integridad visual del PNNN.

El incremento en la solicitud y consumo de agua, atribuible al flujo turístico en expansión, plantea la posibilidad real de una disminución en la disponibilidad de recursos hídricos dentro del ámbito territorial del Parque y las comunidades que se encuentran aguas abajo. La sobreutilización de este recurso natural, tanto por parte de los visitantes como de las instalaciones y proyectos turísticos, puede resultar en el agotamiento progresivo de las fuentes locales de agua, representando una amenaza inminente para la subsistencia de la diversa fauna, flora y comunidades que dependen de manera directa de estos recursos hídricos para su desarrollo y supervivencia. En este sentido, la comprensión de la dinámica de consumo y la evaluación precisa de la disponibilidad y distribución del agua serán esenciales para implementar estrategias de gestión adecuadas que preserven la sostenibilidad y la integridad de los recursos hídricos en el contexto del PNNN, asegurando su uso equitativo y conservación para las presentes y futuras generaciones.

Las actividades turísticas, tales como la realización de fogatas sin el debido control o el manejo negligente de materiales inflamables, tienen el potencial de iniciar y propagar incendios forestales en el entorno del Parque. Estos incidentes representan una amenaza sustancial y significativa para la diversidad biológica presente en el área protegida y sus alrededores, comprometiendo la estabilidad de la flora, la fauna y la funcionalidad de los ecosistemas existentes. Además de poner en riesgo la integridad de los sistemas naturales, los incendios implican un peligro real y tangible para la seguridad y bienestar tanto de los visitantes del Parque como de los residentes locales cercanos a la zona afectada.

La interacción continua con turistas y los cambios derivados en las dinámicas socioeconómicas podrían tener efectos adversos al degradar gradualmente las prácticas y las tradiciones culturales propias de dichas comunidades, aunque en el Parque y sus alrededores no es un conflicto de alta magnitud, si es importante que se tenga presente. Esta dinámica, a largo plazo, podría desembocar en un debilitamiento identitario y en la pérdida progresiva de las manifestaciones culturales, lo que a su vez podría dar lugar a una apropiación cultural no deseada, como, por ejemplo, el cambio del uso de suelo y los medios de vida de los locales. Por lo tanto, será crucial implementar estrategias de preservación cultural y promover el diálogo inclusivo entre la comunidad local, las autoridades pertinentes y los visitantes, para salvaguardar la riqueza cultural y la identidad de estas comunidades en el contexto cambiante asociado al incremento del turismo en el entorno del Parque.

La presencia constante de tráfico humano y el desarrollo de infraestructura destinada al turismo en las cercanías del Parque conllevan la posibilidad de contribuir, significativamente, a la erosión y degradación progresiva del suelo. La actividad constante ejercida por la pisada continua de personas y animales, así como la construcción de estructuras asociadas al turismo, pueden resultar en una compactación excesiva del suelo y en la perturbación de la cobertura vegetal existente, dando lugar a una disminución gradual de la capa superficial fértil del suelo. Esta situación compromete de manera directa la estabilidad física y química de los ecosistemas presentes en el PNNN, reduciendo su capacidad inherente para sostener y nutrir la vida tanto vegetal como animal. En este sentido, es crucial adoptar medidas de gestión del suelo que minimicen los impactos negativos derivados de la actividad turística y promuevan prácticas de conservación del suelo que

salvaguarden la integridad ecológica y la funcionalidad de los ecosistemas dentro del Parque Nacional Natural Nevados.

#### **4.1.3. Estructura de gobernanza del turismo en el PNNN.**

La gobernanza jerárquica es un modelo de organización y de toma de decisiones que ha sido objeto de estudio en diversas disciplinas, incluyendo la teoría del poder (Lozano Flores, et al., 2023; Colombelli, et al., 2019), la administración pública (Hill y Lynn, 2004) y la gestión organizacional (Bergh y Lawless, 1998). La estructura de gobernanza jerárquica se caracteriza por una de autoridad claramente definida y una jerarquía de poder que se extiende desde una entidad central hacia niveles inferiores de la estructura (Marafa, et al., 2019). En este enfoque de gobernanza, la autoridad central tiene la capacidad de establecer políticas y regulaciones que son vinculantes para todos los niveles de la estructura (Calvete, et al., 2023) y se basa en la premisa de que una entidad superior, como un gobierno central o una dirección ejecutiva, ejerce control y toma decisiones clave, y que esta autoridad delega responsabilidades y directrices a niveles inferiores de la estructura (Wu, et al., 2020). En la gobernanza jerárquica, la toma de decisiones se produce de manera vertical, con roles y responsabilidades claramente definidos para cada nivel (Sussman, et al., 2002).

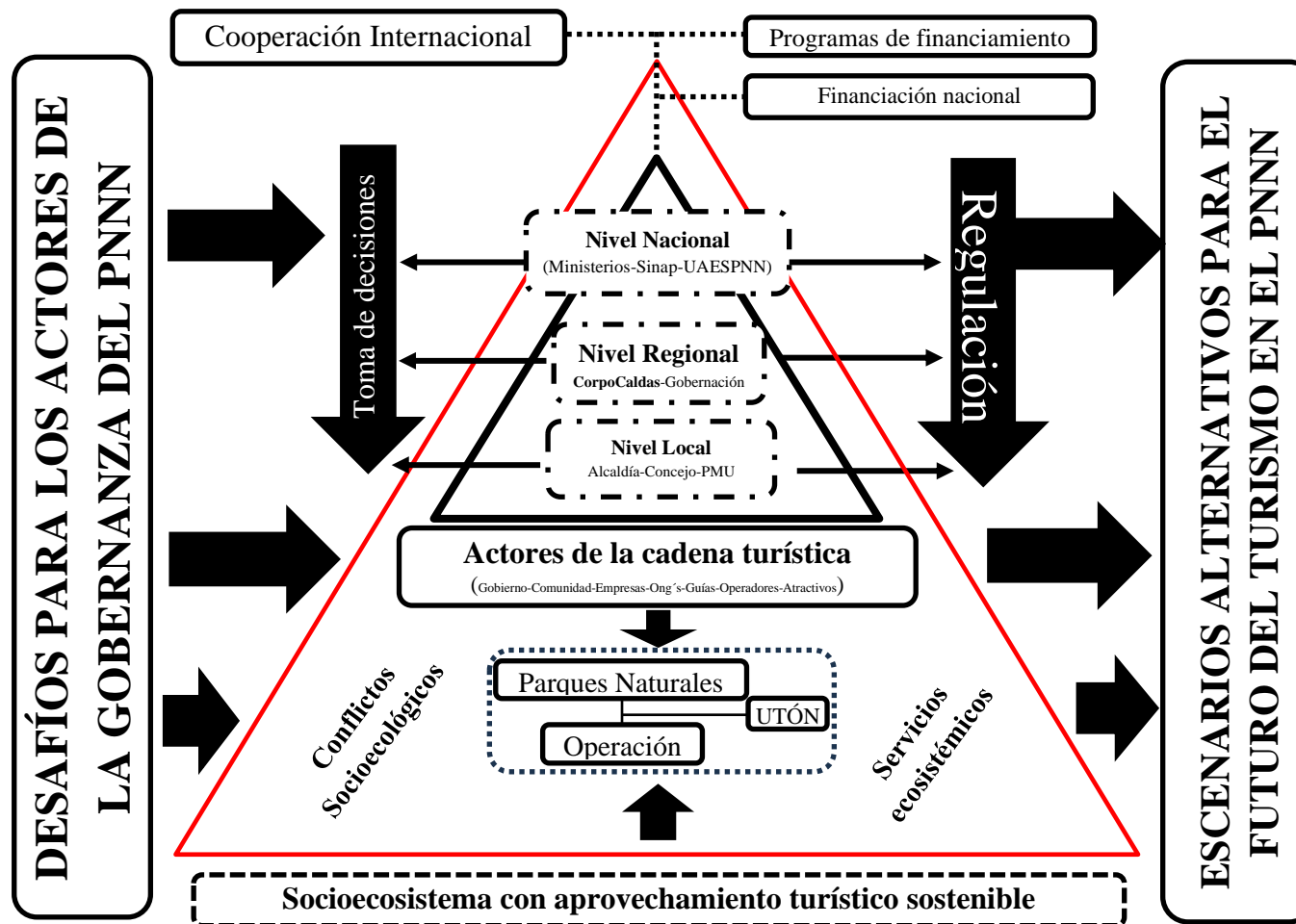
Una de las características más destacadas de este tipo de estructura de gobernanza es la centralización de la autoridad, que como se ha dicho, se centraliza en una entidad superior, que es la encargada de establecer la dirección y los objetivos generales (Rangoni, 2019) y de emitir políticas y regulaciones que deben ser aplicadas de manera uniforme (Yee y Liu, 2021). Además, la toma de decisiones es predominantemente vertical y las decisiones importantes se originan en niveles superiores de la jerarquía, pero se implementan en niveles inferiores (Lauwo, et al., 2022). Lo anterior significa que los niveles inferiores tienen un margen de maniobra limitado en la toma de decisiones estratégicas (Andriese, et al., 2022). Esto garantiza la coherencia en la implementación de políticas y la consecución de objetivos establecidos desde arriba.

En la gobernanza jerárquica, los roles y responsabilidades de los actores involucrados en la organización están claramente definidos, en los que cada nivel de la jerarquía tiene roles que deben desempeñar, y las responsabilidades son asignadas de acuerdo con la estructura jerárquica establecida, lo que ofrece ventajas como la claridad en

la toma de decisiones, la eficiencia en la implementación de políticas y la capacidad de establecer una dirección clara (Jamalnia, et al., 2023). Sin embargo, también presenta desafíos, como la falta de flexibilidad en la toma de decisiones, la posibilidad de concentración de poder y la dificultad para adaptarse a cambios rápidos en el entorno (Casiano-Flores, et al., 2016).

De manera general, este tipo de estructuras de gobernanza se aplica en una variedad de contextos, desde organizaciones gubernamentales hasta empresas y organizaciones sin fines de lucro y su efectividad va a depender, en gran medida, de la naturaleza de la entidad y sus objetivos. En el sector turístico, este tipo de gobernanza se ha aplicado en diversas situaciones (Wang, et al., 2022; Marafa, et al., 2019). En el caso particular del PNNN, la estructura de gobernanza jerárquica es evidente ya que la autoridad y la toma de decisiones, en lo relacionado al turismo en Parques Nacionales, se centralizan en un proceso que involucra a varias entidades y autoridades. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia es la entidad gubernamental encargada de la política ambiental y la gestión de los Parques Nacionales Naturales. Sin embargo, su gestión y regulación específica recae en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y en la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales (UAESPNN). La estructura de gobernanza de un área protegida como el PNNN, que se presenta en la Figura 25, desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones y la implementación de políticas relacionadas con la conservación y el turismo.

Figura 25. Estructura de gobernanza del PNNN.



Nota: Esta figura presenta el modelo de gobernanza desarrollado para el PNNN. Elaboración propia.

Adelante se describe la estructura de gobernanza propuesta para el socioecosistema con aprovechamiento turístico del PNNN. Teniendo como base la discusión teórica y el trabajo de campo se describen la autoridad centralizada, la verticalidad en la toma de decisiones, las políticas y regulaciones centralizadas, la centralización de políticas y regulaciones, la claridad en los roles definidos y la coordinación centralizada, como características principales de la estructura de gobernanza que se evidenció en el turismo del PNNN.

#### **4.1.3.1. Autoridad centralizada.**

La estructura jerárquica de gobernanza que rige el PNNN, desde el nivel más alto hasta la comunidad local, destaca el rol de cada actor en la gestión y promoción del turismo sostenible en esta área protegida, como lo advierte E7 al afirmar que *“La gestión del parque es un esfuerzo de múltiples actores, desde los funcionarios, los involucrados con la operación, hasta las comunidades locales. Cada uno tiene un papel crucial en la conservación de los ecosistemas y la promoción del turismo responsable”*. En el contexto de Colombia, la estructura turística es sumamente diversa y compleja, lo que refleja la riqueza geográfica y cultural del país (Rocca y Zielinski, 2022; Escalona y Oh, 2022; Kiradjieva, et al., 2020; Sánchez, et al., 2020). A nivel nacional, una multiplicidad de actores participa en la promoción y el desarrollo de la industria turística, entre éstos se encuentran el Gobierno en sus diferentes niveles (Nacional, Regional y Local), emprendedores y empresarios privados, organizaciones no gubernamentales, agencias de viajes, operadores, guías, comunidades locales, entre otros.

La gestión de las áreas protegidas en Colombia está enmarcada en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), bajo la supervisión del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (PNNC, 2013). El SINAP tiene como objeto principal la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales en estas áreas y se encarga de establecer políticas y regulaciones para alcanzar dichos objetivos. El PNNN, como parte integral de esta red de áreas protegidas, está sujeto a las directrices y regulaciones emanadas del SINAP. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible opera a nivel nacional y desempeña un papel central en la autoridad centralizada del PNNN. Este ministerio asume la responsabilidad de definir las políticas y regulaciones que orientan el funcionamiento del parque que abarca desde la promulgación de normativas para la conservación de los recursos naturales y culturales del PNNN hasta la coordinación de las acciones de las autoridades locales y regionales.



Dentro de la estructura jerárquica de gobernanza, el Ministerio establece las directrices generales para la gestión del PNNN. Sin embargo, estas directrices se implementan a través de Parques Nacionales Naturales de Colombia, una entidad encargada de la administración y el manejo cotidiano del parque. Parques Nacionales actúa como un intermediario crucial entre el Ministerio y las acciones específicas en el terreno. A nivel operativo, los actores clave son los operadores turísticos y los guías, que se sitúan en la base de la estructura jerárquica. Los operadores turísticos son responsables de organizar y ofrecer servicios turísticos en el PNNN, asegurando que se cumplan las regulaciones y directrices establecidas. Los guías turísticos, por su parte, desempeñan un papel esencial al proporcionar información, liderar actividades y garantizar experiencias seguras y educativas para los visitantes. La comunidad local es un componente fundamental de esta estructura de gobernanza, si bien es cierto que no ocupa una posición jerárquica en el sentido tradicional, su participación y compromiso son vitales para el éxito de la gestión del PNNN. La comunidad puede estar involucrada en actividades turísticas, conservación de recursos naturales y culturales, y contribuir al desarrollo sostenible de la región.

En línea con lo anterior, la autoridad centralizada en el PNNN de Colombia sigue una estructura jerárquica que se extiende desde el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible hasta la comunidad local. El entendimiento de esta dinámica jerárquica es fundamental para abordar los desafíos y oportunidades que presenta la gestión de áreas protegidas en Colombia.

#### **4.1.3.2. Verticalidad en la toma de decisiones.**

La toma de decisiones en el PNNN refleja una jerarquía que se origina en el nivel ministerial y desciende a través de múltiples actores hasta llegar a la comunidad local. Como ya se ha dicho, a nivel nacional, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible juega un papel primordial en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del PNNN. Como entidad rectora de las políticas ambientales y turísticas del país, el Ministerio establece las directrices generales que rigen la conservación de los recursos naturales y culturales del parque, así como su uso sostenible con fines turísticos.

En el contexto de la verticalidad, el Ministerio se sitúa en la cima de la jerarquía y tiene la autoridad final sobre las políticas y regulaciones que afectan al PNNN (Subdirección de Gestión y Manejo de Áreas Protegidas, 2011). Sus decisiones tienen un alcance que abarca todas las áreas protegidas del país, incluido el PNNN. Esta centralización de la autoridad garantiza una

coordinación efectiva a nivel nacional, pero puede limitar la adaptabilidad a las condiciones locales específicas (Erikson y Parent, 2007). Justo debajo del Ministerio se encuentra el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), que actúa como un intermediario clave en la toma de decisiones relacionadas con el PNNN. El SINAP tiene la responsabilidad de implementar las políticas y regulaciones del Ministerio en el terreno y coordinar las acciones de las autoridades locales y regionales en relación con el parque. A nivel operativo, los turoperadores y las guías turísticas, que se encuentran en niveles inferiores de la jerarquía, deben cumplir con las regulaciones y directrices establecidas por el Ministerio y el SINAP. Esto asegura que las actividades turísticas en el PNNN se ajusten a los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos.

No obstante, en la base de esta estructura jerárquica se encuentra la comunidad local, que a menudo, en este contexto, tiene un rol pasivo en la toma de decisiones. A pesar de ser directamente afectada por las políticas y regulaciones relacionadas con el turismo en el PNNN, la comunidad tiene un acceso limitado a la toma de decisiones y a menudo se le excluye de los procesos de consulta y participación, como lo muestra E8 al afirmar que *“acá el Parque dice que se debe hacer y nosotros no podemos opinar, puede ser que algunas veces hagan reuniones, pero casi nunca se tiene en cuenta lo que se diga en la reunión”*. Esta verticalidad en la toma de decisiones tiene ventajas en términos de coordinación y coherencia a nivel nacional, pero también plantea desafíos en cuanto a la adaptabilidad y la inclusión de perspectivas locales (Allen, et al., 2004). El equilibrio entre la autoridad centralizada y la participación comunitaria es un desafío crucial que debe abordarse para promover la gobernanza para un turismo sostenible en el PNNN.

#### **4.1.3.3. Políticas y regulaciones centralizadas.**

Las políticas y regulaciones que rigen el PNNN se derivan principalmente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. Este ministerio desempeña un papel fundamental en la formulación de políticas a nivel nacional relacionadas con la conservación del medio ambiente y el turismo sostenible. Sus directrices establecen los lineamientos generales que deben seguirse en todas las áreas protegidas del país, incluido el PNNN.

Uno de los aspectos clave de estas políticas centralizadas es la promoción de un enfoque de turismo sostenible en el PNNN. Esto implica la implementación de prácticas que minimicen el impacto ambiental y cultural del turismo, al tiempo que se promueve el bienestar de las comunidades locales (Lim, et al., 2017). Estas políticas buscan equilibrar la conservación de los recursos naturales y culturales con el aprovechamiento turístico de manera responsable. En términos de regulaciones,

el PNNN cuenta con una serie de normativas específicas que regulan las actividades turísticas en el parque. Estas regulaciones abarcan desde la definición de zonas de uso público y privado hasta restricciones de acceso en ciertas áreas sensibles desde el punto de vista ambiental y cultural. También se establecen requisitos para los operadores turísticos, guías turísticos y visitantes con el fin de garantizar un turismo sostenible y seguro en el parque.

El impacto de estas políticas y regulaciones centralizadas en el PNNN es significativo. Por un lado, han contribuido a la conservación efectiva de los recursos naturales y culturales del parque, lo que ha llevado a su reconocimiento como un destino turístico de alta calidad. Además, han promovido la sostenibilidad y la responsabilidad en la industria turística que opera en el parque. Sin embargo, también existen desafíos relacionados con la implementación y el cumplimiento de estas políticas y regulaciones. La coordinación entre las autoridades a nivel nacional y local, así como la participación efectiva de las comunidades locales, son aspectos que deben abordarse de manera continua para garantizar el éxito de estas políticas centralizadas en el contexto del PNNN.

Por lo tanto, las políticas y regulaciones centralizadas desempeñan un papel crucial en la gestión del turismo en el PNNN. Estas políticas tienen como objetivo principal promover un turismo sostenible y responsable, aunque su implementación y el equilibrio con las necesidades locales se presentan como desafíos importantes para los actores de la gobernanza de este socioecosistema con aprovechamiento turístico.

#### **4.1.3.4. Centralización de políticas y regulaciones.**

Como ya se ha dicho, en el contexto de Colombia, la centralización de las políticas y regulaciones relacionadas con los parques nacionales naturales recae en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, pero a la hora de operar turismo en un área protegida como el PNNN aparece el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, específicamente, el Vice Ministerio de Turismo. Estos entes gubernamentales, a nivel nacional, juegan un papel crucial en la definición de las directrices generales para la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible cuando el turismo se involucra con la conservación. En el caso del PNNN, estas políticas centralizadas buscan establecer un marco normativo que garantice la preservación de los recursos naturales y culturales, al tiempo que permite un uso turístico responsable y sostenible (Hadriani, et al., 2021).

Una de las características notables de estas políticas centralizadas es su enfoque en la promoción del turismo sostenible en el PNNN, lo que implica la adopción de prácticas que

minimicen los impactos negativos del turismo en el medio ambiente y la cultura local. Estas políticas se centran en la conservación de la biodiversidad, la protección de los sitios estratégicos y culturales, y el bienestar de las comunidades locales que viven en las proximidades del parque como comenta E9 cuando recuerda que *“Nuestra misión como guías es transmitir a los visitantes la importancia de las políticas de conservación, destacando la biodiversidad, la protección de lugares especiales y el bienestar de las comunidades locales que son fundamentales para el equilibrio del ecosistema”*. En términos de regulaciones, el PNNN cuenta con un conjunto de normativas específicas que regulan las actividades turísticas en su territorio; dichas regulaciones abarcan desde la demarcación de zonas de uso público y privado hasta restricciones de acceso en áreas de alta sensibilidad ambiental y cultural. También se establecen requisitos y estándares para los operadores turísticos, guías turísticos y visitantes, con el propósito de asegurar la sostenibilidad y la seguridad en el parque (Surmeier, 2020).

El impacto de esta centralización de políticas y regulaciones en el PNNN es innegable. Por un lado, contribuyen de manera significativa a la conservación efectiva de los recursos naturales y culturales del parque, consolidándolo como un destino turístico de alta calidad. Además, fomentan la adopción de prácticas responsables en la industria turística que opera en el parque. No obstante, existen desafíos inherentes a esta centralización. Por ejemplo, la coordinación entre las diferentes autoridades, tanto a nivel nacional, como regional y local, así como la participación efectiva de las comunidades locales en la toma de decisiones, constituyen un desafío primordial para los diferentes actores de la gobernanza en el PNNN. El equilibrio entre la conservación y el desarrollo sostenible, así como la adaptación a las dinámicas cambiantes del turismo, se constituyen en temas cruciales en el contexto de la centralización de políticas y regulaciones en un Parque Natural como éste.

De acá que la centralización de políticas y regulaciones desempeña un papel fundamental en la gestión del turismo en el PNNN. Estas políticas buscan promover un turismo sostenible y responsable, aunque su implementación y el diálogo continuo con actores locales y regionales son elementos clave para garantizar el éxito de esta centralización en el contexto del PNNN.

#### **4.1.3.5. Claridad en los roles definidos.**

La claridad en los roles en las estructuras de gobernanza jerárquicas tiene varias características. En primer lugar, ayuda a evitar la duplicación de esfuerzos y la confusión en la toma de decisiones como lo demuestra E8 al proponer que *“la ventaja de definir los roles y las responsabilidades es que de esta manera se previene la duplicación de actividades y se elimina la confusión a la hora de tomar decisiones. Eso fortalece la colaboración y la eficiencia en la operación”*. Cuando cada

miembro de la organización comprende claramente su papel y responsabilidades, se minimizan los malentendidos y se evitan conflictos innecesarios. Esto permite que el destino funcione de manera más eficiente y se enfoque en sus metas y objetivos.

En este sentido, la claridad en los roles promueve la rendición de cuentas (Gibbs, 2023). Cuando los roles están definidos de manera precisa, es más fácil evaluar el desempeño de los individuos y equipos en función de las expectativas establecidas, lo que crea un ambiente en el que los actores del turismo son responsables de sus acciones y resultados, lo que a su vez aumenta la motivación y el compromiso como lo cuenta E11 cuando comenta que *“en la operación del turismo dentro del parque y en zonas de amortiguamiento se deben respetar las normas. Esto nos permite evaluar con precisión el comportamiento de todos los actores, fomentando la responsabilidad y el compromiso de cada uno”*.

Otro aspecto importante de la claridad en los roles es que facilita la planificación y la asignación de recursos (Khadour, et al., 2023). Cuando se conocen claramente los roles y responsabilidades de cada miembro de la organización, los líderes pueden tomar decisiones informadas sobre la asignación de tareas y recursos, lo que es crucial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que se satisfagan las necesidades organizativas de manera efectiva.

Para lograr la claridad en los roles en la gobernanza jerárquica, es importante seguir algunos principios clave. En primer lugar, es esencial que los líderes comuniquen de manera efectiva las expectativas y responsabilidades de cada rol, esto puede hacerse a través de descripciones de trabajo detalladas, manuales de políticas y procedimientos, o reuniones regulares de comunicación. Además, es fundamental establecer mecanismos de retroalimentación y revisión continua para asegurarse de que los roles sigan siendo relevantes y se ajusten a las necesidades cambiantes de la organización. Los líderes deben estar dispuestos a adaptar y actualizar los roles según sea necesario para garantizar que se mantenga la eficiencia y la efectividad organizativa.

Por lo tanto, la claridad en los roles definidos en la gobernanza jerárquica es esencial para el éxito de la operación del turismo en el PNNN, como lo constata E7 al afirmar que *“la claridad en los roles definidos para poder entrar al parque y hacer turismo es esencial para la conservación. Esto garantiza que cada uno conozca sus responsabilidades y contribuya a conservar, que es el fin último tanto del parque y de que se pueda hacer turismo en él”*. Al seguir principios sólidos de comunicación y revisión continua, se puede garantizar que sus roles estén bien definidos y contribuyan al logro de sus objetivos; sin embargo, esto sigue constituyéndose como un desafío importante para la gobernanza

del turismo dentro del parque porque, aunque los roles se han venido clarificando, muchos de los actores no están de acuerdo con los roles que se han definido, como se evidencia en lo que dice E5 al afirmar que *“aunque se ha intentado definir los roles, muchos de nosotros en la comunidad todavía no entendemos por completo quién hace qué. Es un poco confuso y algunas personas no están de acuerdo con lo que se ha decidido”*.

#### **4.1.3.5. Coordinación centralizada.**

Este enfoque de gestión se basa en una estructura organizativa en la que la autoridad y la toma de decisiones se concentran en la cima de la jerarquía, generalmente en la figura de un líder o equipo de liderazgo ejecutivo. Consecuentemente, la coordinación centralizada implica que la planificación estratégica, la toma de decisiones clave y la dirección general del turismo en el PNNN provienen de una autoridad central y se distribuyen a lo largo de la estructura organizativa de manera descendente, como lo indica E7 al comentar que *“la coordinación es fundamental en la gestión del turismo en el PNNN. Esto asegura que la planificación y las decisiones clave provengan de una autoridad central, lo que permite una dirección coherente”*.

La coordinación centralizada tiene varias ventajas, pero también diversos desafíos asociados que influyen en su implementación y eficacia (Erikson y Parent, 2007). Tomando en cuenta sus ventajas, se puede decir que se ofrece claridad en la toma de decisiones, en tanto que las decisiones importantes se toman en la cima de la estructura, lo que proporciona una dirección clara y coherente para todos los implicados, lo que facilita la alineación de los esfuerzos hacia objetivos estratégicos específicos (Guccio, et al., 2018). Aunado a lo anterior, aparece la rapidez en la toma de decisiones, ya que las decisiones cruciales pueden ser tomadas por un grupo selecto de líderes que cuentan con información y experiencia relevantes (Gibbs, 2023). Lo anterior lo explica el E10 cuando comenta lo siguiente *“la ventaja de tener funcionarios dedicados a pensar cómo se debe hacer el turismo dentro del parque es que pueden hacerlo rápidamente, basándose en información precisa y experiencia relevante, tanto de ellos mismo como de funcionarios en otros parques. Esto agiliza la operación turística y permite que nos adaptemos más fácilmente a los cambios, como por ejemplo con el clima o cuando el volcán aumenta su actividad”*.

Además, hay que tener en cuenta la consistencia en la implementación de las decisiones, uno de los principales desafíos para los actores de la gobernanza de este tipo, una vez que es complejo, en un contexto como el del PNNN, aplicar de manera uniforme las decisiones que se definen en la cima de la estructura, ya que el contexto de aplicación de la decisión puede ser muy diferente a lo

pensado, por ejemplo, en alguno de los Ministerios. Lo anterior se comprende mejor cuando el E8 comenta que *“uno de los desafíos más importantes es asegurar la consistencia en la implementación de las decisiones en un contexto tan diverso como el del PNNN. A veces, lo que funciona en el nivel central puede no ser aplicable en el parque”*.

En la misma línea de lo anterior, también se encuentran desafíos significativos que están asociados con la coordinación centralizada. Primero que todo, aparece la falta de prontitud en la toma de decisiones centralizada que puede hacer que el PNNN sea menos ágil para adaptarse a cambios rápidos en el entorno socio económico, ya que las decisiones deben pasar por múltiples niveles jerárquicos antes de ser implementadas. En este sentido, el E1 es enfático al comentar que *“la demora en contarnos las decisiones que se toman es un problema para nosotros. A veces, las decisiones que se toman en Bogotá demoran en llegar. Esto puede hacer más difícil nuestra adaptación rápida a lo que se debe hacer”*.

De otro lado, aparece la dificultad para la innovación, por lo que una estructura centralizada puede inhibir la creatividad y la innovación, ya que las ideas y las soluciones a menudo deben ser aprobadas por la autoridad central antes de su implementación (Erikson y Parent, 2007). Lo anterior conlleva al riesgo de falta de participación de los diferentes actores que están en los niveles medios y bajos de la jerarquía que pueden sentir que tienen poco control sobre las decisiones y pueden experimentar una falta de empoderamiento, lo que puede afectar la moral y la motivación y, por lo tanto, se convierte en uno de los desafíos más relevantes para los actores de la gobernanza.

Por lo tanto, para que la coordinación centralizada siga siendo efectiva en el PNNN, es esencial establecer mecanismos adecuados de comunicación y retroalimentación entre las autoridades centrales y los niveles inferiores de la estructura del turismo. Esto permite que las decisiones se implementen de manera eficiente y que los empleados se sientan escuchados y valorados. En este sentido, la coordinación centralizada en la gobernanza jerárquica es un enfoque que, si bien ofrece claridad y rapidez en la toma de decisiones, también presenta importantes desafíos en términos de agilidad e innovación.

#### **4.1.4. Prospectiva para el turismo sostenible en el PNNN.**

En el marco de la prospectiva para el turismo en el PNNN, se inició con un análisis de las tendencias globales que están configurando el panorama turístico en todo el mundo, como se muestra en la Tabla 14. En un contexto caracterizado por una creciente conciencia ambiental y una demanda cada vez mayor de experiencias significativas y sostenibles, el turismo se ha convertido en una

fuerza transformadora. La preservación de los recursos naturales y culturales, la reducción de los impactos negativos y la inclusión activa de las comunidades locales son aspectos esenciales de esta tendencia global.

En este contexto, diversos factores de cambio que se presentan en la

Tabla 15 han emergido como impulsores del turismo en Colombia. La mejora de la accesibilidad a través de infraestructuras de transporte, la promoción de destinos turísticos sostenibles y la creciente demanda de experiencias en la naturaleza son elementos determinantes que están modelando el desarrollo. La gestión efectiva de estos factores de cambio es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito continuo del turismo en el PNNN.

En este estudio prospectivo se empleó la metodología MicMac para identificar y evaluar las variables estratégicas que influirán en el futuro del turismo en el PNNN. A partir de este análisis, han surgido dos direccionadores de futuro clave para el turismo en el PNNN: "Turismo Sostenible y Resiliente" y "Crecimiento Sostenible y Competitivo".

Posteriormente, se desarrolló el juego de actores en Smic para comprender las interacciones y relaciones entre los diversos actores involucrados en la industria turística del PNNN. Con la ayuda de la información de Mactor, en el último grupo focal se propusieron cuatro escenarios alternativos: a) Enfrentando crisis ambientales en el turismo; b) Persiguiendo un turismo consciente; c) Abrazando la naturaleza responsable; d) Turismo armonioso y respetuoso.

Estos escenarios ofrecen una visión del futuro del turismo en el parque y servirá como base inicial para la formulación de estrategias que maximicen los beneficios para todas las partes interesadas y aseguren la conservación a largo plazo de este valioso patrimonio natural y cultural.

#### **4.1.4.1. Tendencias mundiales**

La importancia del turismo en Colombia se ha visto moldeada por una serie de tendencias que se mencionan en la Tabla 14 y que influyen de manera significativa en su desarrollo y proyección. El cambio climático y el derretimiento de glaciares, por ejemplo, han generado una creciente conciencia ambiental, impulsando la demanda de un turismo más sostenible y responsable con el entorno natural. A medida que las tecnologías de conservación y el monitoreo ambiental avanzan, se abren nuevas oportunidades para la protección de nuestros recursos naturales, lo que a su vez promueve el turismo de aventura y el senderismo. La mejora de la conectividad a través de infraestructuras de transporte facilita el acceso a destinos remotos, mientras que la evolución de las



políticas y regulaciones ambientales refuerza la protección de nuestros ecosistemas. Además, eventos naturales extremos han destacado la importancia de la planificación turística y la resiliencia. La creciente demanda de experiencias auténticas y el respeto por la cultura local impulsan el turismo responsable, y la participación activa de las comunidades en la gestión del turismo y la conservación contribuye al desarrollo sostenible. Estas tendencias, podrían definir el rumbo del turismo en Colombia, destacando su papel en la promoción de la conservación ambiental y el bienestar de las comunidades locales.

**Tabla 14.** *Principales tendencias mundiales.*

<b>Tendencia</b>	<b>Autores</b>
<b>Cambio climático y derretimiento de glaciares.</b>	Shang, et al., (2023)
<b>Aumento de la conciencia ambiental y demanda de turismo sostenible.</b>	Aytekin, et al., (2023)
<b>Tecnologías de conservación y monitoreo ambiental.</b>	Dolnicar, et al., (2023)
<b>Turismo de aventura y senderismo.</b>	Ritpanitchajchaval, et al., (2023)
<b>Mayor conectividad y acceso a través de infraestructuras de transporte.</b>	Skare, et al., (2023)
<b>Evolución de las políticas y regulaciones ambientales.</b>	Wu y Liang (2023)
<b>Impacto de eventos naturales extremos.</b>	Okafor, et al., (2023)
<b>Demanda creciente de experiencias y contacto con la naturaleza.</b>	He, et al., (2023)
<b>Turismo responsable y respetuoso con la cultura local.</b>	Gallardo-Vázquez (2023).
<b>Participación de comunidades en el turismo y la conservación.</b>	Gidebo (2023)

**Nota:** Esta tabla presenta las principales tendencias mundiales que afectan el turismo y se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la prospectiva. Elaboración propia con base en la literatura.

Se considera de vital importancia incorporar las tendencias mundiales en el proceso prospectivo del PNNN debido a que el mundo actual se encuentra en constante cambio y evolución. Estas tendencias representan las fuerzas y direcciones que están dando forma al futuro en diversos ámbitos, como la tecnología, la economía, el medio ambiente, la cultura y la sociedad. Ignorar estas tendencias podría resultar en decisiones estratégicas obsoletas y mal informadas. Al considerar las tendencias globales, las organizaciones y los individuos pueden anticiparse a los desafíos emergentes, identificar oportunidades ocultas y adaptarse de manera proactiva a un entorno en constante transformación. Además, tener en cuenta estas tendencias fomenta la innovación y la competitividad al permitir la creación de soluciones y estrategias que estén alineadas con las demandas y expectativas cambiantes de la sociedad. De acá que incorporar las tendencias mundiales en el proceso prospectivo es esencial para tomar decisiones informadas y prepararse de manera efectiva para el futuro.

#### 4.1.4.2. Factores de cambio.

Los elementos clave que moldean y transforman el contexto turístico del PNNN se presentan en la Tabla 15 como factores de cambio fundamentales, influyendo de manera significativa en el devenir del sector. Estos factores, a menudo sutiles pero determinantes, abarcan desde la infraestructura que facilita las experiencias de viaje hasta la promoción y la preservación del patrimonio cultural y natural. Además, incluyen la necesidad de garantizar la sostenibilidad, tanto en términos medioambientales como empresariales, y la importancia de la formación y la innovación para seguir siendo competitivos. Estos factores, todos interconectados, desempeñan un papel esencial en la configuración del turismo actual y futuro, y deben ser considerados con diligencia en cualquier estrategia prospectiva.

**Tabla 15.** Descripción de los factores de cambio para el turismo en el PNNN.

<b>Factores de cambio</b>	<b>Código</b>
<b>Infraestructura</b>	InfRa
<b>Sostenibilidad del destino</b>	SosDes
<b>Imagen del destino</b>	ImaDes
<b>Capacitación del talento humano</b>	CapTh
<b>Gestión del conocimiento</b>	GesCon
<b>Direccionamiento estratégico del destino</b>	DirEst
<b>Intermediarios globales</b>	IntGlo
<b>Seguridad dentro del destino</b>	SegDes
<b>Competitividad empresarial</b>	ComEmp
<b>Sostenibilidad medioambiental</b>	SosMed
<b>Innovación empresarial</b>	InnEmp
<b>Marco normativo y gobernanza</b>	MarNorYGob
<b>Gestión de los beneficios del turismo</b>	GesBenTur
<b>Desarrollo de la experiencia</b>	DesExp
<b>Adaptación para el cambio climático</b>	AdapCC
<b>Respeto sobre los derechos de propiedad</b>	ResDP
<b>Integración de la comunidad con la actividad turística</b>	IngComAT
<b>Promoción del destino</b>	PromTur
<b>Empleo para el talento local</b>	EmpTLoc
<b>Acceso a capital</b>	AccK
<b>Conservar los activos naturales</b>	ConAN
<b>Turistas responsables</b>	TurRes
<b>Protección del patrimonio cultural</b>	ProtPC
<b>Cultura tradicional y contemporánea auténticas</b>	CulTraYConA

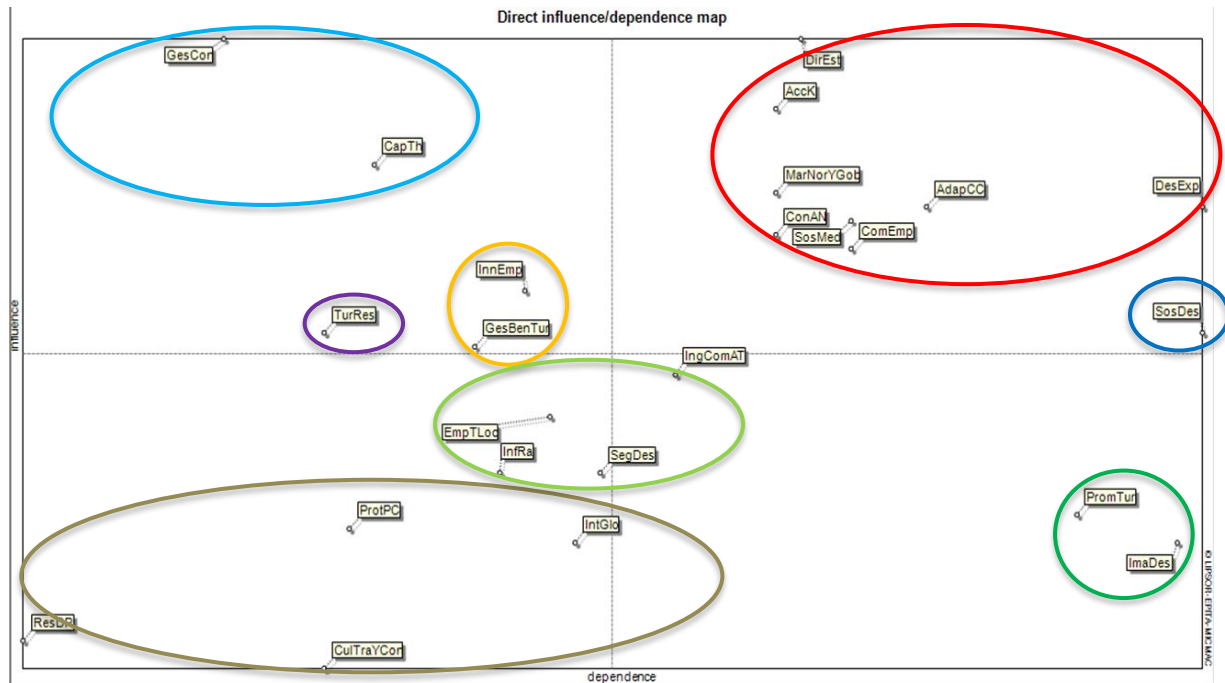
**Nota:** Esta tabla presenta los factores de cambio que se tuvieron en cuenta para desarrollar la prospectiva del PNNN.

Elaboración propia con base en la revisión de la literatura.

En la

Figura 26 se pueden observar ocho categorías (óvalos) de variables resultado del análisis realizado en el software del análisis MicMac. Adelante se describen de manera detallada los resultados de dicho análisis.

**Figura 26.** Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac del PNNN.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de la influencia/dependencia directa. Elaboración propia con base en MicMac.

En la parte alta al lado izquierdo del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables determinantes (Gestión del conocimiento-Capital de trabajo). Este tipo de variables son las que en la prospectiva se van a comportar como frenos o impulsores del sistema turístico. Por lo tanto, el objetivo es que se comporten como impulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema. Las variables con escasa dependencia del sistema son las Variables Entorno (Turistas responsables) y pueden ser consideradas como un agregado del sistema. Este tipo de variables se hallan en la parte media de la zona izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo en este caso es complementar su valor agregado al sistema. Este tipo de variables se deben evaluar de manera periódica, constante y consistentemente.

En la zona central del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables reguladoras (Innovación empresarial-Gestión de los beneficios del turismo) que se convierten en puentes para que las variables clave se desarrollen de la mejor manera. Debajo de éstas, en el plano de influencia y dependencia, se encuentran ubicadas las Variables de palancas secundarias (Empleo

para el talento local-Infraestructura-Seguridad dentro del destino-Integración de la comunidad con la actividad turística). Actuar sobre este tipo de variables significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Las Variables objetivo (Sostenibilidad del destino) son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

Las variables clave (Dirección estratégica-Acceso a capital- Marco normativo y gobernanza-Adaptación al cambio climático-Desarrollo de la experiencia-Conservar los activos naturales-Competitividad empresarial-Sostenibilidad medioambiental) son aquellas variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también nombradas variables desafío del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema; estas variables sobredeterminan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos desafíos sistema. En resumen, se componen en los desafíos que propician el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Las Variables resultado (Promoción del destino-Imagen del destino) se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo continuo que permita verificar la efectividad del sistema en general.

Las Variables autónomas (Intermediarios globales-Protección del patrimonio cultural-Cultura tradicional y contemporáneas auténticas-Respeto sobre los derechos de propiedad). Estos elementos tienen un impacto limitado en el sistema y están poco interconectados, lo que los sitúa en una posición periférica en términos de influencia y dependencia. En otras palabras, no desempeñan un papel significativo ni son cruciales para el futuro del sistema. A menudo, se observa una cantidad considerable de esfuerzos de comunicación en torno a estas variables, a pesar de que no representan un desafío importante.

#### **4.1.4.3. Variables estratégicas y direccionadores de futuro del turismo del PNNN.**

La consideración de las variables estratégicas y los direccionadores de futuro, como se muestra en la Tabla 16, en el contexto del turismo del PNNN, se revela fundamental para trazar un

camino hacia un destino turístico sostenible y resiliente. Estos elementos, que abarcan aspectos como la conservación de las atracciones naturales, la sostenibilidad del destino, la adaptación al cambio climático, el acceso a capital y la promoción del destino, junto con la creación de experiencias auténticas y el fomento del turismo sostenible y competitivo, son esenciales para el desarrollo equilibrado y a largo plazo de la industria turística en la región. Su interacción y consideración adecuada en la planificación y gestión turística son la clave para garantizar que el turismo en el PNNN contribuya al bienestar de la comunidad local y al respeto por el entorno natural, al tiempo que se promueve un crecimiento económico sostenible y la competitividad en un mercado turístico en constante evolución. En este sentido, la identificación y abordaje efectivo de estas variables y direccionadores son fundamentales para guiar el futuro del turismo en el PNNN de una manera que beneficie a todos los actores involucrados y garantice la preservación de este valioso patrimonio natural.

**Tabla 16.** Variables estratégicas del turismo del PNNN.

Variable estratégica	Código	Direccionador de futuro
Conservación Atracciones naturales	ConAtrNat	Turismo Sostenible y Resiliente
Sostenibilidad del destino	ProSosDes	
Adaptación al cambio climático	ProAdpCamCli	
Acceso a capital	FacAccK	Crecimiento Sostenible y Competitivo
Promoción del destino	ProDesInternal	
Desarrollo de la experiencia	DesExpDest	
Direccionamiento estratégico	ForDirEstDes	

**Nota:** Esta tabla presenta los direccionadores de futuro para la prospectiva del PNNN que resultaron de las variables estratégicas. Elaboración propia con base en MicMac.

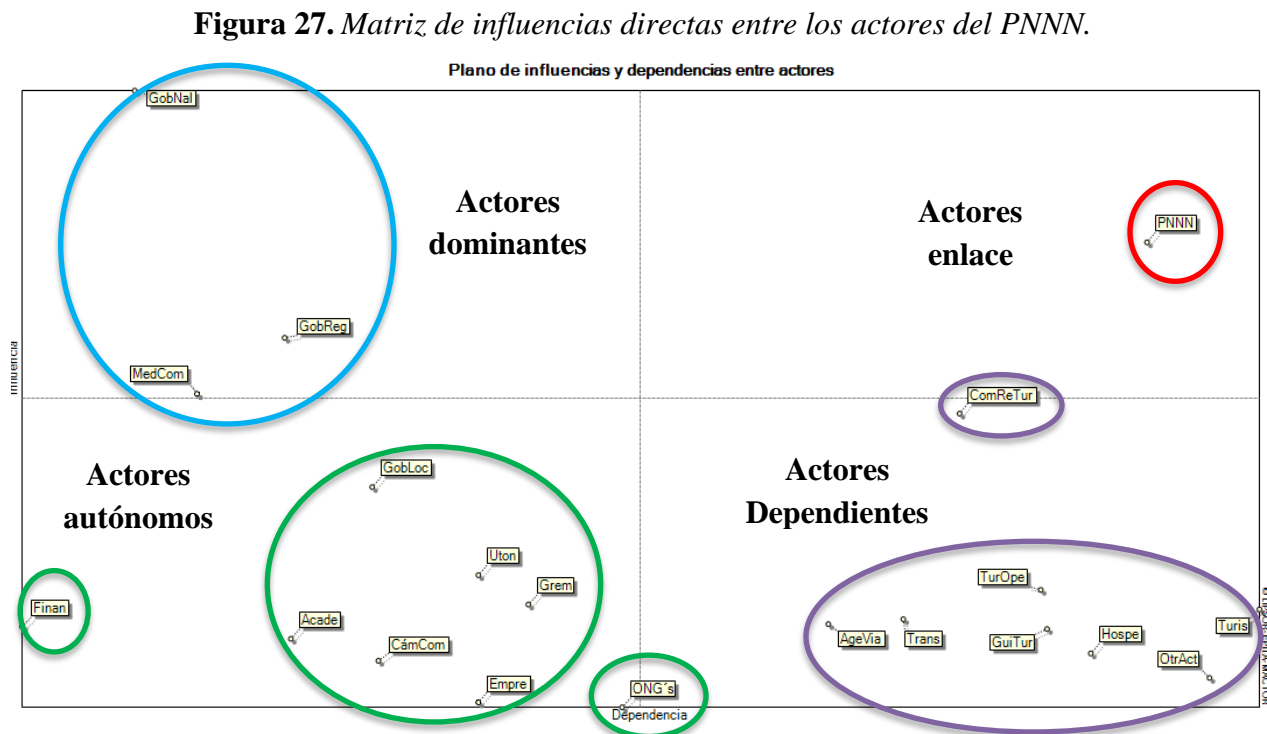
Las variables estratégicas y los direccionadores de futuro son fundamentales para llevar a cabo un proceso de prospectiva en el PNNN por varias razones críticas. En primer lugar, estas variables representan los elementos clave que determinarán el rumbo y el éxito del turismo en el PNNN en los años venideros. Comprender y analizar estas variables es esencial para identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta el parque en su camino hacia la sostenibilidad y la conservación. Además, las variables estratégicas y los direccionadores proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica, lo que permite a las autoridades

y a los actores del turismo en el PNNN anticipar posibles escenarios y desarrollar estrategias proactivas para abordarlos. En última instancia, considerar estas variables en el proceso de prospectiva no solo contribuirá a un turismo más sostenible y responsable en el PNNN, sino que también garantizará la preservación a largo plazo de sus valiosos recursos naturales y culturales para las generaciones futuras.

#### 4.1.4.4. Juego de actores del turismo en el PNNN.

El análisis del juego de los actores es una parte importante del análisis estructural y no debe dejarse de lado. Para Godet y Roubelat (1996) es la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios sin un análisis del juego de los actores, los escenarios carecerán de pertinencia y coherencia; por otra parte, es una notable herramienta sistemática para analizar a los demás actores. Paralelo al análisis estructural y elección de variables clave, se definieron los actores que ejercen influencia en el sistema turístico del PNNN que se presentan en la

Figura 27.



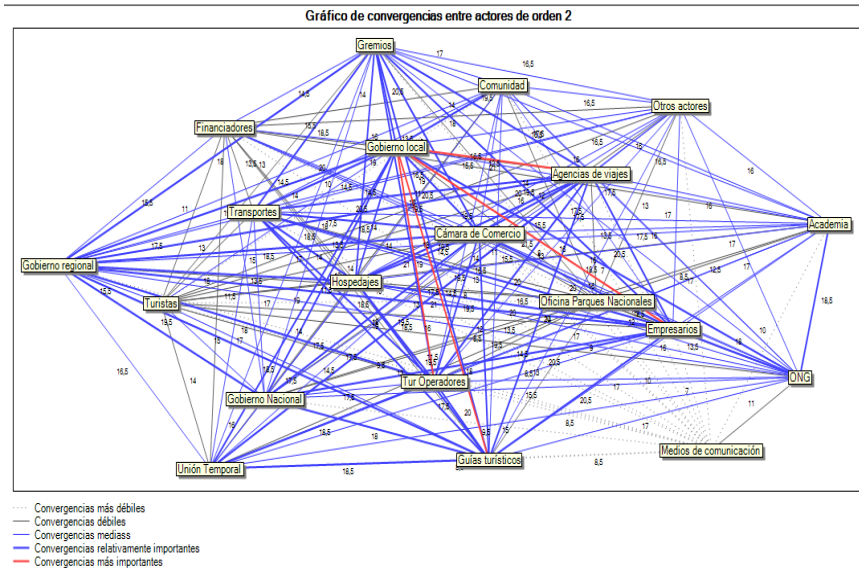
**Nota:** Esta figura muestra la medición de las influencias entre los actores de la red del PNNN. Elaboración propia con base en Smic-Pro-Expert.

La

Figura 27 muestra que tres actores se encuentran en el cuadrante 1, una condición con alta influencia y alta dependencia. Los actores que se ubicaron en este cuadrante fueron el Gobierno Nacional, el Gobierno regional y los medios de comunicación. Esto indica que estos son los principales actores de la gobernanza sostenible del turismo en el PNNN. Sólo hay un actor en el cuadrante 2, una condición con alta influencia y baja dependencia, que es la oficina del PNNN. Esto sucede porque, aunque el actor tiene una alta influencia, es muy dependiente de las decisiones y políticas llevadas a cabo por otros actores. En el cuadrante 3 hay un grupo importante de actores, condición de baja influencia y dependencia, que son los actores empresariales agremiados, el gobierno local, las ONG's y la academia. Esta condición indica que las actividades de otros actores no influyen en todas sus actividades. Los actores en el cuadrante 4, una condición con baja influencia y alta dependencia, son los actores que operan localmente y la comunidad. Esto se debe a que la comunidad local y los operadores del turismo local deben operar y comportarse bajo los parámetros determinados por otros actores con mayor poder.

Más adelante, en la Figura 28 se analizan las opiniones de los actores frente a los objetivos planteados. Los resultados muestran que las convergencias más importantes se dan entre el gobierno local con turoperadores, guías, agencias de viajes y los empresarios. Dentro de los actores que menos convergen con los objetivos se resaltan los medios de comunicación, lo anterior debido, principalmente, a la campaña de seguridad que se pretende establecer debido a las alertas que genera el Volcán Nevado del Ruiz y al riesgo que puede implicar para turistas y comunidad local.

**Figura 28.** *Convergencia de objetivos entre los actores del PNNN.*

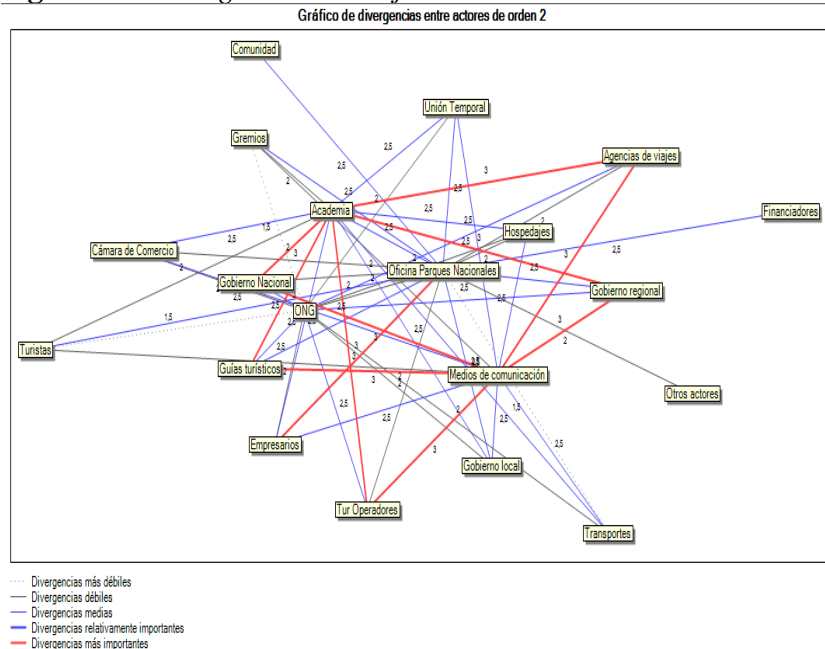


**Nota:** Esta figura muestra la convergencia de los objetivos entre los actores del PNNN. Elaboración propia con base en Mactor.

En la

Figura 29, se evidencian divergencias importantes entre las agencias de viajes, el gobierno regional, los medios de comunicación, los turoperadores, los empresarios, los guías turísticos, el gobierno nacional, la academia y la oficina de PNNN.

**Figura 29.** Divergencias de objetivos entre los actores del PNNN.

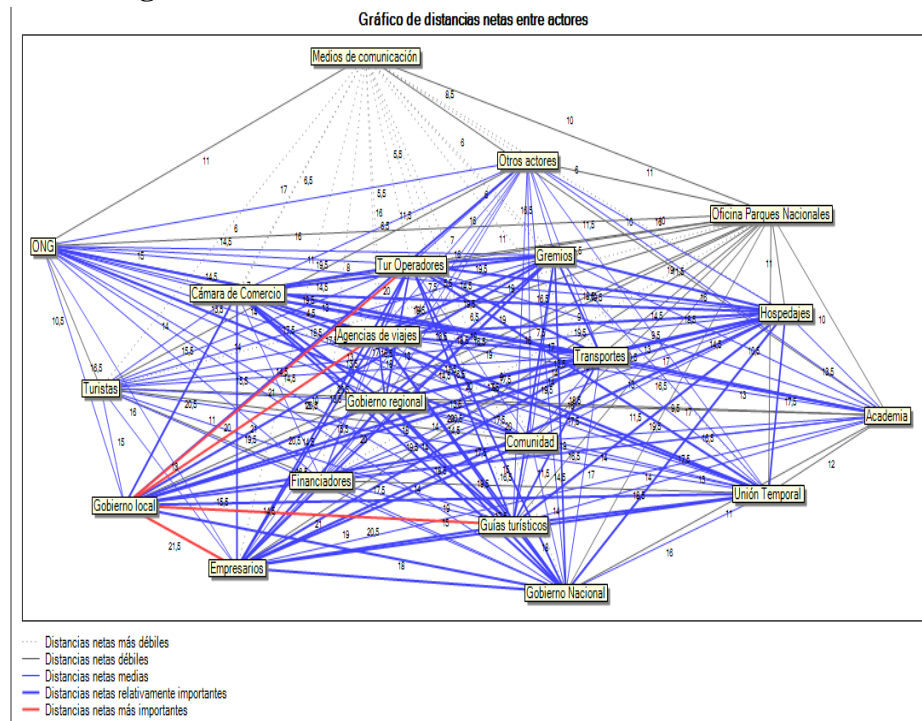


**Nota:** Esta figura muestra la medición de las divergencias de los objetivos entre los actores de la red del PNNN. Elaboración propia con base en Ucinet.



La Figura 30 muestra que, el actor que se encuentra más alejado en el proceso de desarrollo turístico del PNNN es el gobierno local. Otros actores que se encuentran alejados de dicho desarrollo, según los resultados encontrados, son la Cámara de Comercio, el Gobierno Nacional, los Gremios y algunos empresarios que se han insertado en el circuito local de turismo, pero no colaboran más allá de la simple prestación de un servicio relacionado, generalmente, con los pasadías.

**Figura 30.** Distancias netas entre los actores del PNNN.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de las distancias entre los actores de la red del PNNN. Elaboración propia con base en Ucinet.

Con todo lo anterior, en un ejercicio participativo, se reunió a diferentes actores en un grupo focal para diseñar cuatro escenarios alternativos para el desarrollo futuro del turismo en el PNNN. La

Figura 31 presenta estos escenarios: El Escenario 1, denominado “*Enfrentando crisis ambientales en el turismo*”, con un bajo nivel de turismo sostenible y resiliente y, un bajo nivel de crecimiento sostenible y respetuoso; el Escenario 2, denominado “*Persiguiendo un turismo consciente*”, con un alto nivel de turismo sostenible y resiliente y, un bajo nivel de crecimiento sostenible y respetuoso; el Escenario 3, definido como “*Abrazando la naturaleza responsablemente*”, con un bajo nivel de turismo sostenible y resiliente y un alto nivel de crecimiento sostenible y respetuoso; el Escenario 4, denominado “*Turismo armonioso y respetuoso*”, con un alto nivel de turismo sostenible y resiliente y, un alto nivel de crecimiento sostenible y respetuoso.

#### **4.1.4.5. Escenarios alternativos del aprovechamiento turístico en el PNNN.**

La construcción de escenarios alternativos que se presentan en la Figura 31 es una herramienta esencial en el proceso prospectivo del PNNN. Estos escenarios representan posibles trayectorias futuras basadas en diferentes comportamientos y decisiones de los diversos actores involucrados en la industria turística. Comprender y analizar estos escenarios es fundamental, ya que brindan una visión holística de las posibles direcciones que podría tomar el turismo en el PNNN. Cada escenario plantea oportunidades y desafíos únicos, lo que permite evaluar las implicaciones de diversas estrategias y políticas en un contexto de incertidumbre. Al explorar y anticipar estas posibles realidades futuras, estamos mejor preparados para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que promuevan un turismo sostenible y resiliente en el PNNN, adaptándose de manera efectiva a los cambios y desafíos que puedan surgir en el camino. En última instancia, la construcción de escenarios permite forjar un camino hacia el futuro que sea coherente con los objetivos de conservación ambiental y bienestar de la comunidad, al tiempo que fomenta un turismo responsable y en armonía con el entorno natural del parque.

**Figura 31.** *Escenarios alternativos para el PNNN.*

<b>Crecimiento Sostenible y Competitivo (+)</b>			
<b>Abrazando la naturaleza responsablemente</b>		<b>Turismo armonioso y respetuoso</b>	
En 2030, un acceso adecuado a capital ha impulsado la inversión en infraestructura y servicios turísticos, logrando un crecimiento sostenible y mayor competitividad del destino. Una promoción estratégica atrae a turistas, beneficiando la economía local y el desarrollo del sector. Un desarrollo exitoso de la experiencia turística, con enfoque en la innovación, aumenta la satisfacción y genera recomendaciones positivas, atrayendo a más turistas. Un direccionamiento estratégico sólido garantiza la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, la falta de políticas de conservación y medidas de adaptación al cambio climático resultan en un deterioro medioambiental y vulnerabilidad del destino a impactos extremos.		En 2030, una gestión sólida de la sostenibilidad medioambiental ha protegido y embellecido el destino turístico, atrayendo a viajeros interesados en la naturaleza. La planificación efectiva y la gestión sostenible han logrado un desarrollo turístico armonioso que beneficia a la comunidad local y visitantes. La implementación de estrategias de adaptación al cambio climático reduce la vulnerabilidad del destino y asegura una gestión sostenible. El acceso adecuado a capital ha impulsado el crecimiento y la competitividad. La promoción estratégica atrae más turistas y mejora la economía local. La innovación y creatividad en la experiencia turística generan satisfacción y recomendaciones positivas. Un direccionamiento estratégico bien definido garantiza la sostenibilidad a largo plazo.	
<b>Turismo Sostenible y Resiliente (-)</b>	<b>Escenarios posibles para el turismo en el PNNN</b>		<b>Turismo Sostenible y Resiliente (+)</b>
<b>Enfrentando crisis ambientales en el turismo</b>		<b>Persiguiendo un turismo consciente</b>	
En 2030, la falta de políticas de conservación y prácticas sostenibles ha causado un deterioro ambiental en el destino turístico, disminuyendo su atractivo. La inadecuada planificación y regulación han resultado en una explotación excesiva de recursos, afectando la sostenibilidad a largo plazo. La vulnerabilidad del destino ante el cambio climático ha aumentado debido a la falta de medidas de adaptación. La limitación de acceso a capital ha restringido el crecimiento del sector turístico. La promoción ineficiente ha reducido el flujo de turistas, mientras que la experiencia turística deficiente ha afectado la percepción del destino. La falta de dirección estratégica ha obstaculizado la gestión y el logro de objetivos turísticos.		En 2030, un destino turístico con una gestión sólida de sostenibilidad medioambiental ha protegido su entorno natural, atrayendo a visitantes interesados en la naturaleza. La planificación efectiva y gestión sostenible han creado un desarrollo armonioso y beneficios para la comunidad local y turistas. La implementación de estrategias de adaptación al cambio climático ha reducido la vulnerabilidad del destino. Sin embargo, la falta de acceso a capital ha limitado su crecimiento, y una promoción ineficiente ha disminuido el flujo de turistas. La experiencia turística deficiente y la falta de una dirección estratégica han afectado negativamente la satisfacción de los visitantes y los objetivos del destino.	
<b>Crecimiento Sostenible y Competitivo (-)</b>			

**Nota:** Esta figura presenta cuatro escenarios alternativos para el turismo del PNNN. Elaboración propia con base en la información procesada en Mactor.

En el complejo tejido de posibilidades que definen el futuro del turismo en el PNNN, los cuatro escenarios alternativos ubicaron a los participantes en narrativas distintas, donde el destino y la naturaleza se entrelazan de maneras diversas y, a menudo, desafiantes. En el Escenario 1, se enfrentaron a una crítica situación de crisis ambientales, donde la sostenibilidad turística está en su punto más bajo, exponiendo la necesidad urgente de transformación. Por otro lado, en el Escenario 2, emergen prácticas conscientes y responsables que han llevado al turismo hacia una senda más respetuosa con el entorno, aunque el crecimiento económico se mantiene cauteloso.

En contraste, el Escenario 3 muestra un crecimiento económico destacado, aunque a costa de una sostenibilidad ambiental insuficiente, desencadenando la imperiosa necesidad de abrazar la responsabilidad ecológica. Finalmente, el Escenario 4 representa un equilibrio armónico entre el turismo y la conservación, donde el crecimiento sostenible y respetuoso es la norma y el respeto por la naturaleza se ha convertido en una parte intrínseca de la cultura turística. Estos escenarios nos

invitan a reflexionar sobre las rutas divergentes que pueden tomar las interacciones entre los actores y el medio ambiente en el PNNN, y subrayan la importancia de tomar decisiones informadas y estratégicas para forjar un futuro donde la naturaleza y el turismo prosperen en un delicado equilibrio. Adelante se presentan cada uno de los escenarios alternativos para el turismo en el PNNN.

**Escenario 1:** Enfrentando crisis ambientales en el turismo.

En el Escenario 1, aparece una situación crítica en la que el turismo en las Áreas Protegidas de la Naturaleza (PNNN) enfrenta graves crisis ambientales. El nivel de turismo sostenible y resiliente en estas áreas es notablemente bajo, lo que significa que las actividades turísticas no están siendo gestionadas de manera adecuada y responsable desde el punto de vista ambiental. Las autoridades y los operadores turísticos no han implementado medidas efectivas para minimizar el impacto negativo del turismo en los ecosistemas naturales, lo que ha llevado a la degradación del entorno. El bajo nivel de crecimiento sostenible y respetuoso agrava aún más la situación. En este contexto, el crecimiento económico derivado del turismo se basa en prácticas insostenibles, como la sobreexplotación de los recursos naturales y la construcción de infraestructuras que afectan negativamente a los ecosistemas locales. Esta falta de planificación y regulación adecuada ha llevado a la pérdida de biodiversidad, la degradación del hábitat y la contaminación. Es urgente abordar las crisis ambientales en este escenario a través de la implementación de estrategias de gestión y regulación más efectivas que promuevan el turismo sostenible y la restauración de los ecosistemas dañados. La conciencia pública sobre la importancia de la conservación ambiental y la necesidad de un turismo más responsable debe aumentar significativamente para revertir esta situación crítica.

**Escenario 2:** Persiguiendo un turismo consciente

En el Escenario 2, se observa un alto nivel de turismo sostenible y resiliente en las Áreas Protegidas de la Naturaleza (PNNN). Aquí, se han implementado prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente en las actividades turísticas. Los operadores turísticos, las autoridades locales y los visitantes han adquirido una comprensión profunda de la importancia de proteger y conservar la naturaleza, y han adoptado medidas efectivas para minimizar su impacto en los ecosistemas locales. A pesar de este alto nivel de conciencia ambiental y sostenibilidad en el turismo, el crecimiento económico en este escenario todavía se encuentra en niveles bajos y no respeta completamente los principios de sostenibilidad ni el entorno natural. Esto puede deberse a

una falta de inversión en infraestructura turística sostenible o a una preferencia por el crecimiento más lento y controlado que no comprometa la integridad de los ecosistemas. En este contexto, los visitantes son conscientes de la importancia de proteger y conservar la naturaleza y se comprometen activamente en la preservación de las áreas protegidas. Sin embargo, es esencial encontrar un equilibrio adecuado entre el crecimiento económico y la conservación ambiental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

**Escenario 3:** Abrazando la naturaleza responsablemente.

El Escenario 3 se caracteriza por un bajo nivel de turismo sostenible y resiliente en las Áreas Protegidas de la Naturaleza (PNNN). En este contexto, las prácticas turísticas aún no se han adaptado completamente para ser ambientalmente responsables, y el impacto negativo en los ecosistemas locales persiste. A pesar de esto, el crecimiento económico es notablemente alto y se logra de manera sostenible y respetuosa con el entorno natural. Este escenario refleja una situación en la que las autoridades y los operadores turísticos están enfocados en el desarrollo económico de la región, pero aún no han comprendido completamente la importancia de la sostenibilidad ambiental. El alto nivel de crecimiento económico se basa en la diversificación de la economía local, la promoción de prácticas comerciales sostenibles y la inversión en infraestructura ecológica. A medida que este escenario evoluciona, es esencial que se realicen esfuerzos significativos para sensibilizar a los actores clave sobre la necesidad de prácticas turísticas más responsables y sostenibles. La integración de la conservación ambiental en la planificación turística es crucial para evitar impactos negativos a largo plazo en los ecosistemas naturales.

**Escenario 4:** Turismo armonioso y respetuoso.

En el Escenario cuatro se ha logrado un alto nivel tanto de turismo sostenible y resiliente como de crecimiento sostenible y respetuoso en las Áreas Protegidas de la Naturaleza (PNNN). Este escenario representa un equilibrio armonioso entre el turismo y la conservación de la naturaleza, lo que ha llevado a un entorno en el que ambas metas se promueven mutuamente. Las prácticas turísticas son responsables y respetuosas con el medio ambiente, y se han implementado medidas efectivas para minimizar cualquier impacto negativo en los ecosistemas locales. Los visitantes y las comunidades locales están comprometidos en la preservación de las áreas protegidas y en la promoción de un turismo que contribuye al bienestar tanto de la naturaleza como de la sociedad. El

alto nivel de crecimiento económico en este escenario se logra mediante la diversificación de la economía local, la inversión en infraestructura sostenible y la promoción de prácticas comerciales éticas y respetuosas con el medio ambiente. Esta situación representa un modelo exitoso de cómo el turismo puede coexistir en armonía con la naturaleza, proporcionando beneficios económicos y culturales a las comunidades locales sin comprometer la integridad de los ecosistemas naturales.

#### **4.1.4.6. Estrategias futuras para el desarrollo del turismo en el PNNN.**

En el PNNN se ha tejido una narrativa de retos y oportunidades a medida que el turismo se ha convertido en un motor económico de la región. Al observar los distintos escenarios alternativos para el turismo sostenible en esta área protegidas de la naturaleza, surgen diez estrategias esenciales que apuntan hacia un futuro donde la conservación y el desarrollo sostenible coexistan en armonía (ver Tabla 17).

La primera estrategia apunta a la implementación de una regulación rigurosa y efectiva que garantice la sostenibilidad del turismo en el PNNN. Esta regulación no solo se debe centrar en controlar el flujo de visitantes y limitar las actividades turísticas, sino que también debe establecer un marco legal sólido que proteja los ecosistemas vulnerables. La colaboración entre entidades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales es fundamental para desarrollar políticas de gestión que eviten la sobreexplotación de los recursos naturales y la degradación del hábitat. Además, se deben establecer mecanismos de monitoreo continuo para asegurar que estas regulaciones sean efectivas y adaptables a las necesidades cambiantes del ecosistema.

La segunda estrategia se enfoca en la educación y la conciencia ambiental como herramientas clave para promover la sostenibilidad del turismo en el PNNN. Se deben fortalecer los programas educativos, de manera que no solo informen a los visitantes sobre la importancia de la conservación, sino que también fomenten una conexión emocional con la naturaleza. Se deben fortalecer los centros de información e interpretación, de manera que se proporcione información detallada sobre la biodiversidad única del parque. Además, se promoverá la participación activa de los visitantes en actividades de restauración y conservación, lo que les permitirá comprender de manera más profunda cómo sus acciones impactan en el entorno.

La tercera estrategia se basa en la diversificación económica de las comunidades locales que rodean el PNNN. Se debe reconocer la importancia de no depender exclusivamente del turismo como fuente de ingresos. En lugar de ello, se deben promover prácticas comerciales sostenibles

como la producción agrícola responsable y la artesanía local. Esto podría permitir que las comunidades prosperen sin agotar los recursos naturales y disminuir la presión sobre el parque. Además, se fomentará el comercio justo y la compra de productos locales por parte de los visitantes para apoyar a las comunidades en su desarrollo económico.

La cuarta estrategia aboga por la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con el turismo en el PNNN. Se deben fortalecer los comités de gestión en los que los residentes locales tengan voz y voto en las políticas que afectan directamente a sus vidas y entorno. Esta participación podría garantizar que las políticas se alineen con los valores locales y se fomente un sentido de responsabilidad compartida hacia la conservación. Además, se debe promover la capacitación y el empoderamiento de las comunidades para que puedan ser socios activos en la protección de su entorno.

La quinta estrategia se refiere a la construcción de infraestructura turística sostenible que minimice el impacto ambiental. Cada edificación, sendero y estructura deberá ser un modelo de diseño ecológico. Se deben utilizar materiales sostenibles y se deben aplicar prácticas de construcción respetuosas con el entorno. La eficiencia energética y la gestión de desechos se convertirán en estándares clave. Se buscará la integración armoniosa de la infraestructura en el paisaje natural, preservando la belleza del PNNN.

La sexta estrategia propone asignar recursos financieros adecuados para la conservación del PNNN. Se deben establecer y fortalecer fondos específicos destinados a programas de restauración ecológica, monitoreo ambiental y gestión de hábitats. Además, se deben establecer alianzas con organizaciones de conservación y se deben buscar fuentes de financiamiento externo para fortalecer los esfuerzos de protección del parque. Estos fondos garantizarán la protección a largo plazo del PNNN y permitirán abordar los desafíos que surjan en el camino.

La séptima estrategia se centra en diseñar experiencias turísticas responsables que promuevan la sostenibilidad y la conservación. Las actividades turísticas se deben desarrollar de manera que inspiren un profundo respeto por la naturaleza y la cultura local. Se debe fomentar la interacción significativa con la comunidad y promover prácticas de turismo ético. Los visitantes podrían tener la oportunidad de involucrarse activamente en la preservación del parque, lo que les proporcionará una experiencia enriquecedora y transformadora.

La octava estrategia implica un monitoreo constante de las medidas implementadas para garantizar su efectividad a lo largo del tiempo. Se deben establecer sistemas de seguimiento y



evaluación que permitan a las autoridades del PNNN medir el impacto de las políticas y realizar ajustes cuando sea necesario. La adaptación a nuevas circunstancias y desafíos será fundamental para mantener la sostenibilidad del turismo en el parque.

La novena estrategia aboga por la investigación y la ciencia aplicada como base para la toma de decisiones. Se deben promover los estudios científicos que ayuden a comprender mejor los ecosistemas del PNNN y los impactos del turismo. Los hallazgos científicos se podrían utilizar para informar las políticas y prácticas de conservación, garantizando que estén respaldadas por evidencia sólida y actualizada. La investigación puede ser una herramienta clave para la gestión sostenible del parque.

La décima estrategia se enfoca en la creación y promoción de conciencia a nivel global. El PNNN se puede convertir en un modelo de éxito en cuanto a turismo sostenible y conservación. Se pueden utilizar campañas de marketing y redes sociales para difundir el mensaje del parque y atraer a visitantes comprometidos de todo el mundo. El reconocimiento internacional del PNNN como un destino de turismo sostenible y de conservación sería un activo valioso para su preservación.

El PNNN se enfrenta a la encrucijada de su propia existencia. En medio de su majestuosidad, se han presentado crisis ambientales preocupantes que amenazan la integridad de este espacio natural. Las heridas causadas por un turismo no sostenible se hacen evidentes, desde la degradación del entorno hasta la pérdida de biodiversidad. Sin embargo, también se espera que con un turismo consciente y armonioso se logre la conservación y el respeto por la naturaleza.

**Tabla 17.** Cuadro de control para el turismo sostenible del PNNN.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Mejorar los sistemas de regulación de ingreso	Implementación de una regulación rigurosa y efectiva	Limitar el número de visitantes a 2000 diarios.	# visitantes diarios
		Limitar el número de vehículos a 300 diarios	# vehículos diarios
		Limitar el número de visitantes a 0 por senderos no regularizados	# visitantes senderos no regularizados
Fortalecer la educación y conciencia ambiental	Educación y conciencia ambiental como herramienta clave para la sostenibilidad	Crear un programa educativo integral	# Programas educativos integrales
		Crear 2 centros de interpretación e información	# Centros interpretación nuevos
		Crear 2 programas de restauración y conservación	# Programas de restauración y conservación
Diversificar las fuentes económicas de las comunidades	Diversificación económica de las comunidades	Promoción de prácticas comerciales sostenibles	# Espacios para comercialización local con prácticas comerciales sostenibles
Integrar a la comunidad con la toma de decisiones	Participación activa de la comunidad en la toma de decisiones	Crear 3 comités de gestión comunitaria	# Comités de gestión comunitaria
		Tener mínimo 2 representantes por vereda	# de representantes por vereda
Construir de infraestructura turística sostenible	Construcción de infraestructura turística sostenible	Construir 2 refugios	# de refugios construidos
		Construir 4 baterías de baños	# de baterías de baños construidas
Asignar recursos para la conservación del parque	Asignación de recursos para la conservación del parque	5% de los ingresos dirigidos a programas de conservación con la comunidad local	% de ingresos dirigidos a programas de conservación con la comunidad local
		5% de los ingresos dirigidos a programas de conservación con turistas	% de ingresos dirigidos a programas de conservación con turistas
Diseñar experiencias turísticas responsables y sostenibles.	Diseño de experiencias turísticas responsables y sostenibles	Crear una experiencia de alta montaña	Estrategia de experiencia de alta montaña funcionando
		Crear una experiencia de turismo astronómico	Estrategia de experiencia de turismo astronómico funcionando
Monitorear constantemente las medidas implementadas.	Monitoreo constante de las medidas implementadas	Crear una herramienta de seguimiento a visitantes	Herramienta de seguimiento a visitantes funcionando
		Crear un programa de conservación para sancionados	Programa de conservación implementado
Tomar decisiones con base en datos reales	Investigación y ciencia aplicada como base para las decisiones	Promover 2 investigaciones locales en turismo	# de investigaciones locales en turismo
		Crear un sistema de captura de datos para investigación en turismo	Sistema de captura de datos implementado
Fomentar la conciencia a nivel global desde el parque	Creación y promoción de conciencia a nivel global desde el parque	Crear un programa de fomento de la imagen del parque a nivel global	Programa de fomento de la imagen del parque diseñado

**Nota:** Esta tabla relaciona las variables del sistema de control de estrategias para el turismo sostenible en el PNNN.

## **4.2. Caso 2: Salento-Cocora.**

Los resultados de la investigación en Salento/Cocora proporcionan una descripción de las relaciones que configuran la industria turística en esta región de importancia ecológica y cultural. En primer lugar, se presenta una detallada descripción de los actores involucrados en el turismo en Salento/Cocora. Estos actores abarcan una amplia gama de partes interesadas, que van desde las autoridades locales y regionales hasta los empresarios turísticos, las comunidades y las ONG's. Esta caracterización permite identificar los roles, intereses y dinámicas de poder que influyen en la toma de decisiones y la gestión de Salento/Cocora como un socioecosistema con aprovechamiento turístico.

Además, se presenta un análisis de las redes de actores del turismo en Salento/Cocora. Este paso revela cómo se relacionan los diversos actores en la promoción, desarrollo y operación de actividades turísticas en la región. Se identificaron vínculos decisivos, alianzas estratégicas y posibles fuentes de conflicto dentro de esta compleja red de relaciones. Un aspecto crucial de los resultados es la identificación de las características de los conflictos socioecológicos asociados al turismo en Salento/Cocora. Estos conflictos abarcan desde cuestiones relacionadas con la conservación de los ecosistemas únicos de la región hasta los desafíos en términos de uso del suelo, impactos ambientales y la distribución equitativa de beneficios entre las comunidades locales. Comprender estas características es esencial para abordar de manera efectiva los desafíos y encontrar soluciones sostenibles en la gestión del turismo en este entorno de alto valor natural y cultural.

En lo que respecta a la estructura de gobernanza del turismo en Salento/Cocora, se ha delineado un panorama completo de las instituciones, normativas y procesos que regulan la actividad turística en la región. Esto incluye la participación activa de las autoridades locales, la colaboración con las comunidades indígenas y la implementación de políticas de manejo sostenible.

### **4.2.1. Descripción de las relaciones entre actores del turismo en Salento-Cocora.**

En el pintoresco entorno de Salento/Cocora, un destino turístico de renombre, las relaciones entre los diversos actores que conforman la industria turística revelan una trama compleja y dinámica. Los actores del turismo en esta región abarcan una amplia gama de participantes, desde las autoridades locales; como por ejemplo en Concejo municipal, y los gestores de áreas protegidas hasta los empresarios turísticos, las comunidades locales y las ONG's. Cada uno de estos actores

desempeña un papel único en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y sostenibilidad del turismo en esta zona de Colombia, rica en patrimonio natural y cultural.

La interacción y colaboración entre estos actores forman una red de relaciones que da forma al turismo en Salento/Cocora. Dentro de esta red, se forjan alianzas estratégicas y se establecen vínculos que conectan a diferentes partes interesadas en la planificación y ejecución de actividades turísticas. Esta red no solo se extiende a nivel local, sino que también abarca conexiones regionales y nacionales que influyen en la dinámica turística de la zona.

Sin embargo, en esta intrincada red de actores también pueden surgir tensiones y desafíos. Los conflictos socioecológicos, relacionados con la conservación del entorno natural, el uso de los recursos y la distribución de beneficios, son temas cruciales que requieren una atención cuidadosa y una gestión eficaz. Comprender estas dinámicas y relaciones es esencial para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias que promuevan un turismo sostenible en Salento/Cocora.

En estos resultados, se describen en detalle los actores del turismo y las redes de relaciones que dan forma a la industria turística en Salento/Cocora. Esta perspectiva busca arrojar luz sobre cómo estas relaciones impactan en el desarrollo del turismo en la región y cómo se pueden gestionar de manera eficaz para promover un turismo responsable y beneficioso para todos los involucrados.

#### 4.2.1.1. Descripción de los actores del turismo en Salento-Cocora.

La Tabla 18 presenta una descripción detallada de los actores clave que conforman la industria turística en Salento/Cocora. Estos actores representan una variedad de partes interesadas, desde las autoridades gubernamentales hasta las comunidades locales y los operadores turísticos privados. Cada uno desempeña un papel fundamental en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y sostenibilidad del turismo en este socioecosistema.

**Tabla 18.** *Actores relacionados con el turismo en Salento/Cocora.*

Nombre completo	Descripción	Código
<b>Gobierno Nacional</b>	Entidades públicas a nivel nacional encargadas de formular políticas y regulaciones relacionadas con el turismo. Su función es promover el desarrollo sostenible del sector, establecer normas y coordinar acciones a nivel nacional.	<b>GobNal</b>
<b>Gobierno regional</b>	Administración gubernamental a nivel regional que se encarga de implementar las políticas y regulaciones del gobierno nacional en el ámbito turístico. Su objetivo es fomentar el desarrollo turístico en la región y garantizar su sostenibilidad.	<b>GobReg</b>
<b>Gobierno local</b>	Administración gubernamental a nivel local, como municipios o alcaldías, que tiene la responsabilidad de promover y regular el turismo en su jurisdicción. Trabajan en estrecha colaboración con el gobierno regional y nacional para impulsar el desarrollo turístico local.	<b>GobLoc</b>

<b>Comunidad</b>	Las personas que viven en las áreas turísticas y que desempeñan un papel clave en la oferta turística. Pueden estar involucradas en actividades como la prestación de servicios, la artesanía local, la conservación del patrimonio cultural y la promoción del turismo comunitario.	<b>ComReTur</b>
<b>Parques Nacionales</b>	Entidad encargada de la gestión y conservación de los parques nacionales en el país. En el contexto específico del Parque Nacional Natural Nevados, esta oficina se encargaría de implementar políticas y acciones de conservación y regulación dentro del parque.	<b>PNNN</b>
<b>Guías turísticos</b>	Profesionales especializados en brindar información, orientación y acompañamiento a los turistas durante su visita. Proporcionan conocimientos sobre el destino, su historia, cultura y naturaleza, y facilitan una experiencia enriquecedora.	<b>GuiTur</b>
<b>Tur Operadores</b>	Empresas o agencias especializadas en la planificación, organización y venta de paquetes turísticos. Pueden ofrecer una amplia gama de servicios, como transporte, alojamiento, actividades y guías turísticos, adaptados a las necesidades de los viajeros.	<b>TurOpe</b>
<b>Agencias de viajes</b>	Empresas que ofrecen servicios de intermediación entre los turistas y los proveedores de servicios turísticos. Ayudan a los viajeros a planificar y reservar sus itinerarios, ofreciendo opciones de transporte, alojamiento y actividades.	<b>AgeVia</b>
<b>Hospedajes</b>	Establecimientos que brindan servicios de alojamiento a los turistas, como hoteles, hostales, cabañas y casas de huéspedes. Pueden variar en tamaño, categoría y servicios ofrecidos, adaptándose a las diferentes necesidades y preferencias de los visitantes.	<b>Hospe</b>
<b>Transportes</b>	Empresas o servicios que se encargan de proporcionar transporte a los turistas, ya sea en forma de aerolíneas, compañías de autobuses, taxis, servicios de transporte privado o alquiler de vehículos.	<b>Trans</b>
<b>Otros actores</b>	Incluye a todas las entidades, organizaciones o individuos que desempeñan un papel en el sector turístico y no se encuentran en categorías anteriores. Pueden incluir proveedores de servicios específicos, como empresas de alimentos y bebidas, empresas de alquiler de equipos, artesanos, entre otros.	<b>OtrAct</b>
<b>Financiadore</b>	Entidades financieras, instituciones o programas que brindan apoyo financiero y recursos para el desarrollo de proyectos turísticos. Pueden incluir bancos, fondos de inversión, programas gubernamentales de financiamiento y organizaciones internacionales.	<b>Finan</b>
<b>Gremios</b>	Asociaciones o agrupaciones de empresas y profesionales del sector turístico que trabajan en conjunto para promover y proteger los intereses comunes. Representan y defienden los derechos y necesidades de sus miembros, colaboran en la mejora de la calidad y promueven la cooperación en el sector.	<b>Grem</b>
<b>Cámara de Comercio</b>	Organización que agrupa a los empresarios y comerciantes de una determinada región. Su función principal es promover el desarrollo económico y empresarial, incluyendo el sector turístico, a través de la representación y el apoyo a las empresas locales.	<b>CámCom</b>
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la conservación ambiental, promoción del desarrollo sostenible, educación y sensibilización en el sector turístico. Pueden trabajar en la protección de los recursos naturales y culturales, el turismo comunitario y la responsabilidad social.	<b>ONG's</b>
<b>Academia</b>	Instituciones educativas, como universidades o centros de formación, que brindan programas de estudios relacionados con el turismo. Desarrollan investigaciones, forman profesionales y contribuyen al desarrollo de conocimientos en el sector.	<b>Acade</b>
<b>Empresarios</b>	Personas o grupos que poseen y gestionan empresas turísticas, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros. Contribuyen al desarrollo económico y la creación de empleo en el sector turístico.	<b>Empre</b>
<b>Turistas</b>	Personas que viajan y visitan destinos turísticos por ocio, recreación o negocio. Contribuyen a la economía local y experimentan la oferta turística de un lugar, generando impactos económicos, sociales y culturales.	<b>Turis</b>
<b>Medios de comunicación</b>	Incluye a los medios de comunicación, como periódicos, revistas, canales de televisión, radio y medios en línea, que informan, promueven y difunden noticias, eventos y destinos turísticos, influyendo en las decisiones de viaje y en la percepción del turismo.	<b>MedCom</b>

**Nota:** Actores relacionados con el turismo en Salento/Cocora, su descripción y el código usado para el análisis de la información. Elaboración propia.

En el entramado de relaciones que configuran el destino de Salento/Cocora, es evidente que el mercado y las dinámicas turísticas desempeñan un rol preponderante en la definición de su rumbo.

Los actores gubernamentales, tanto a nivel central como regional, establecen las bases políticas y regulatorias que marcan el marco de actuación del turismo en todo el país. Estas directrices son adaptadas y ejecutadas por el gobierno local, quienes se esfuerzan por alinearlas con las necesidades y particularidades de su territorio. Sin embargo, es el mercado y su demanda la que, en última instancia, modela gran parte del destino. La comunidad local, como anfitriona y proveedora de experiencias auténticas, se ve influida por las preferencias y necesidades de los visitantes. Parques Nacionales, encargado de la conservación de los recursos naturales, se ve desafiado por la presión del turismo y la necesidad de equilibrar la protección ambiental con las actividades turísticas. La Unión Temporal de Operación Nevados, conformada por diversas entidades, se orienta hacia proyectos turísticos que respondan a las expectativas del mercado.

Los guías, turoperadores y agencias de viajes se convierten en mediadores vitales entre la oferta y la demanda turística, adaptando sus servicios a las preferencias de los visitantes. Los hospedajes y servicios de transporte se ajustan para satisfacer las necesidades de alojamiento y movilidad de los turistas. Los financiadores respaldan proyectos que prometen atractivos para los visitantes, mientras que los gremios y Cámaras de Comercio buscan impulsar el crecimiento empresarial en sintonía con las oportunidades de mercado. Las ONG y la academia trabajan en conjunto para promover la sostenibilidad y la conservación, guiados por las tendencias y expectativas del mercado turístico. Los medios de comunicación, en su papel de influenciadores, contribuyen a la formación de la percepción del destino y atraen la atención de potenciales visitantes. Por último, los turistas, como actores centrales, tienen un impacto directo al decidir qué experiencias buscan y dónde las encuentran, impulsando así la economía local y, en última instancia, delineando el curso del turismo en Salento/Cocora.

#### **4.2.1.2. Descripción de las redes de actores del turismo en Salento-Cocora.**

La red de actores involucrados en el turismo en Salento y el Valle de Cocora se asemeja a un intrincado tejido, donde cada hilo representa un actor con un papel distintivo y esencial en el desarrollo y la sostenibilidad del sector turístico. En el centro de esta red se encuentran las autoridades gubernamentales, que incluyen al Gobierno Nacional, encargado de establecer las políticas y regulaciones nacionales relacionadas con el turismo. Su función es de vital importancia, ya que busca promover un desarrollo sostenible del turismo y coordinar acciones a nivel nacional. El gobierno local, por su parte, actúa como un puente entre las políticas nacionales y la realidad local. Su misión es implementar estas políticas y regulaciones en la región, con el objetivo de

fomentar el desarrollo turístico y garantizar su sostenibilidad. Trabaja en estrecha colaboración con el gobierno regional que opera a nivel de gobernación. Estas administraciones, tanto regional como local, desempeñan un papel clave al promover y regular el turismo en el municipio y sus alrededores, lo que implica una colaboración constante con los actores locales.

La comunidad local, formada por las personas que residen en las áreas turísticas, es un elemento fundamental en este tapiz. Estos individuos desempeñan un rol esencial en la oferta turística, ya sea a través de la prestación de servicios, la creación de artesanías locales, la conservación del patrimonio cultural o la promoción del turismo. Su participación activa y su compromiso con el desarrollo sostenible contribuyen a la autenticidad de la experiencia turística. El PNNN se erige como un actor clave, ya que es el epicentro de gran parte del esfuerzo de conservar en la región. Esta entidad, dedicada a la gestión y conservación de los parques nacionales en el país, se encarga de implementar políticas y acciones específicas dentro del parque, garantizando la protección de su valioso patrimonio natural y cultural, y la cercanía del municipio al parque exige presencia en gran parte de los caminos que comunican al Valle del Cocora con la parte alta del parque.

Los guías turísticos, en su calidad de profesionales especializados, desempeñan un papel crucial al ofrecer información detallada, orientación y acompañamiento a los turistas. Su conocimiento profundo sobre el destino, su historia, cultura y biodiversidad enriquecen la experiencia de los visitantes, convirtiéndolos en embajadores del lugar. Las empresas de turismo, como los turoperadores y las agencias de viajes, son esenciales para la planificación y organización de las visitas turísticas. Desde la logística hasta la oferta de actividades y servicios, estas empresas adaptan sus ofertas a las necesidades y preferencias de los viajeros, contribuyendo a una experiencia memorable.

Los hospedajes, que incluyen hoteles, hostales, cabañas y casas de huéspedes, brindan el confort y la hospitalidad necesarios para los visitantes. Estos establecimientos varían en tamaño y categoría, ofreciendo opciones para una amplia gama de turistas. Los transportes, representados por compañías de autobuses, taxis, jeeps y servicios de vehículos particulares, son esenciales para la movilización de los visitantes. Facilitan el acceso a la región y la conectividad entre los diferentes puntos de interés.

Más allá de estos actores centrales, existen otros participantes en esta red, como empresas de alimentos y bebidas, proveedores de equipos, artesanos y otros servicios especializados que

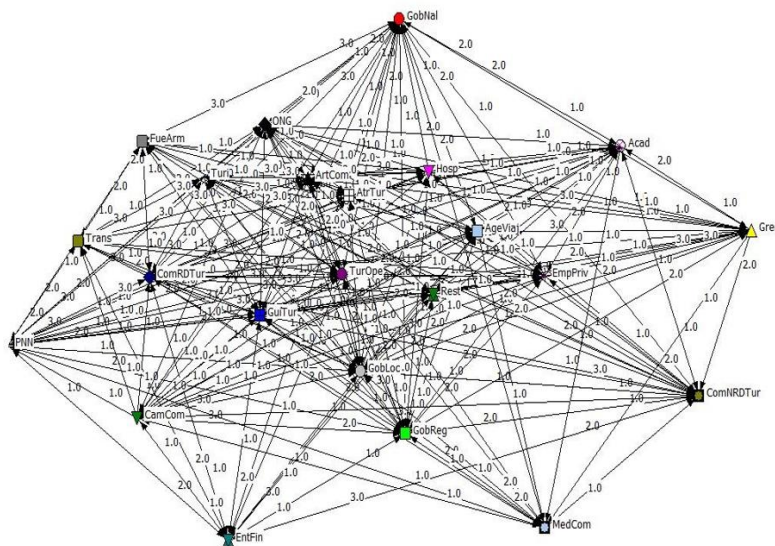
enriquecen la experiencia del turista. Los financiadores, incluyendo entidades financieras y programas de financiamiento gubernamentales, desempeñan un papel crucial al respaldar económicamente proyectos turísticos que contribuyen al desarrollo del socioecosistema. Los gremios y la Cámara de Comercio del Quindío agrupan a empresas y profesionales del sector turístico, trabajando en conjunto para promover sus intereses comunes y defender los derechos de sus miembros. Esto contribuye a la mejora de la calidad y la cooperación en el sector.

Las ONG dedicadas a la conservación ambiental y el desarrollo sostenible, así como las instituciones académicas que forman a futuros profesionales del turismo, juegan un papel destacado en la protección del entorno natural y la promoción de prácticas responsables. Los empresarios, como propietarios y gestores de empresas turísticas, son actores clave en la generación de empleo y el desarrollo económico de la región. Por último, los medios de comunicación desempeñan un papel destacado al informar, promover y difundir noticias, eventos y atracciones turísticas. Su influencia en la percepción y las decisiones de viaje de los turistas es innegable.

En suma, la

Figura 32 presenta esta red de actores configura un sistema interconectado y dinámico que impulsa el turismo en Salento y el Valle de Cocora. Cada actor, con sus funciones y relaciones específicas, contribuye a la riqueza de experiencias que ofrece esta región y al impacto económico, social y cultural que genera el turismo. Su colaboración y coordinación efectiva son esenciales para garantizar un turismo sostenible y beneficioso para todos los involucrados.

**Figura 32.** Red de actores del turismo en Salento/Cocora.





**Nota:** Esta figura presenta la red de actores del turismo de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en el análisis realizado en Ucinet.

La Tabla 20 presenta los principales indicadores estadísticos de la red de relaciones entre actores que se teje en el socioecosistema con aprovechamiento turístico de Salento/Cocora es un entramado de conexiones que refleja la complejidad y riqueza de este sector. Con un total de 23 nodos y 334 lazos, esta red es un testimonio del extenso tejido de interacciones que impulsa el turismo en la zona. Un aspecto clave a considerar es el grado promedio de 14.522, lo que significa que, en promedio, cada actor en la red está conectado con aproximadamente otros 14 actores. Esta densa conectividad subraya la cooperación y la interdependencia que caracterizan a los actores del turismo en Salento/Cocora. Cada nodo representa a un individuo o a una organización que desempeña un papel fundamental en la promoción, operación y desarrollo de la experiencia del turismo en la región.

El índice H, con un valor de 13, identifica la presencia de 13 nodos altamente conectados o actores clave en la red. Estos actores son esenciales para la coordinación y el funcionamiento eficiente de la industria turística en la región, y su influencia se extiende a lo largo y ancho de la red. La centralización del grado (0.234), la centralización de salida (0.355) y la centralización de entrada (0.260) indican que la red no está dominada por un solo actor o un pequeño grupo de actores con un control desproporcionado. En cambio, la cooperación y la influencia se distribuyen de manera más equitativa en la red, lo que promueve un ambiente de cooperación y apoyo mutuo.

La densidad de la red, con un valor de (0.660), resalta la alta conectividad entre los actores. En términos prácticos, esto significa que la mayoría de los actores del turismo en Salento/Cocora están vinculados entre sí en una red densamente tejida. Esta densidad fomenta la comunicación, la colaboración y la difusión de información en el sector. El índice de reciprocidad de arco (0.808) y el índice de reciprocidad de diada (0.678) indican que existe una fuerte tendencia a la reciprocidad en las relaciones dentro de la red. Esto significa que los actores tienden a colaborar y a apoyarse mutuamente en lugar de mantener relaciones unilaterales. Esta reciprocidad contribuye a la construcción de relaciones sólidas y a la confianza en la red.

En cuanto a la distancia y la conectividad, la red muestra un alto grado de cierre (70.2%), lo que significa que la mayoría de los nodos están interconectados en una estructura cohesionada. Esto facilita la comunicación y la colaboración entre actores y reduce las barreras para la interacción. El índice de Wiener encontrado es de 678 y la suma de dependencias de 172 sugieren una red robusta

y altamente interdependiente, donde cada actor desempeña un papel significativo en la difusión de información y la colaboración en el sector turístico.

Por lo tanto, esta red de relaciones en el turismo de Salento/Cocora es un ejemplo importante de un sistema turístico complejo y altamente conectado. Los actores en esta red trabajan en conjunto para promover y fortalecer la industria, y la reciprocidad en las relaciones desempeña un papel fundamental en la construcción de asociaciones sólidas y la promoción del desarrollo sostenible en la región. La densidad y la eficiencia en las conexiones son características destacadas de esta red dinámica.

**Tabla 19.** Indicadores estadísticos de la red de Salento/Cocora.

Nombre en Ucinet	Nombre en español	Indicador
# of nodes	Número de nodos	23
# of ties	Número de lazos	334
Avg Degree	Grado promedio	14.522
Indeg H-Index	Índice H	13
K-core index	Índice K-core	13
Deg Centralization	Centralización del grado	0.234
Out-Centralization	Centralización de salida	0.355
In-Centralization	Centralización de entrada	0.260
Indeg Corr	Correlación de grado de entrada	0.105
Outdeg Corr	Correlación de grado de salida	0.037
Density	Densidad	0.660
Components	Componentes	1
Component Ratio	Ratio de componentes	0
Connectedness	Conexión	1
Fragmentation	Fragmentación	0
Closure	Cierre	0.702
Avg Distance	Distancia promedio	1.340
Prop within 3	Proporción dentro de 3	1
# w/in 3	Número dentro de 3	506
SD Distance	Desviación estándar de la distancia	0.474
Diameter	Diámetro	2
Wiener Index	Índice de Wiener	678
Dependency Sum	Suma de dependencias	172
Breadth	Anchura	0.170
Compactness	Compacidad	0.830
Small Worldness	Características de mundo pequeño	1.155
Mutuals	Mutuos	0.534
Asymmetrics	Asimétricos	0.253
Nulls	Nulos	0.213

Arc Reciprocity	Reciprocidad de arco	0.808
Dyad Reciprocity	Reciprocidad de diada	0.678

**Nota:** Esta tabla presenta los indicadores estadísticos de la red de actores de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en Ucinet.

El análisis de la red de relaciones en el socioecosistema de Salento/Cocora, con un total de 23 nodos y 334 conexiones, arroja luz sobre la complejidad y la vitalidad de este sector turístico. Cada nodo representa a individuos y organizaciones que desempeñan un papel crucial en la promoción y el desarrollo del turismo en la región. Con un grado promedio de 14.522, se destaca la densa conectividad entre los actores, reflejando una red tejida de interacciones que subraya la cooperación y la interdependencia en el sector. El índice H de 13 nodos altamente conectados resalta la presencia de actores clave que influyen en toda la red. Estos actores desempeñan un papel fundamental en la coordinación y el funcionamiento eficiente de la industria turística en la región.

La distribución equitativa de la centralización del grado, salida y entrada (0.234, 0.355, 0.260 respectivamente) indica que la red no está dominada por un solo actor o un grupo selecto, promoviendo un ambiente de cooperación y apoyo mutuo. La alta densidad de la red (0.660) refuerza la idea de una amplia conectividad entre los actores, facilitando la comunicación y la colaboración en el sector. La fuerte tendencia a la reciprocidad en las relaciones (0.808 en reciprocidad de arco y 0.678 en reciprocidad de diada) subraya la naturaleza colaborativa y la confianza compartida entre los actores. El alto grado de cierre (70.2%) en la red promueve la interacción al eliminar barreras entre nodos, facilitando así la comunicación y la colaboración. El índice de Wiener de 678 y la suma de dependencias de 172 resaltan la robustez y la interdependencia de la red, donde cada actor desempeña un papel significativo en la difusión de información y la colaboración en el sector turístico. En conjunto, estos hallazgos indican una red sólida, altamente interconectada y colaborativa en el socioecosistema de Salento/Cocora, destacando la importancia de la cooperación y la coordinación para el desarrollo sostenible de esta actividad turística en la región.

#### **4.2.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en Salento Cocora.**

En Salento/Cocora el aumento del turismo puede ocasionar una presión adicional sobre los ecosistemas estratégicos que son sensibles, lo cual podría desencadenar una serie de efectos con potencial de impactar, negativamente, tanto en la flora como la fauna. Además, esta situación podría poner en riesgo la capacidad intrínseca de los ecosistemas para mantener un equilibrio estable, comprometiendo su funcionalidad y sostenibilidad a largo plazo. De acá que continúe siendo

importante implementar, continuamente, estrategias de gestión adecuadas que minimicen los impactos potenciales, considerando el manejo sostenible de los recursos naturales y promoviendo prácticas turísticas responsables que mitiguen la presión sobre los ecosistemas sensibles en esta región.

En este mismo sentido, la afluencia de turistas puede ser un factor determinante en el agravamiento de la contaminación, tanto de los cuerpos de agua como del suelo, principalmente, debido a la inadecuada disposición de residuos sólidos, detergentes y otros desechos generados por las actividades turísticas. Esta problemática impacta directamente en la calidad del agua, comprometiendo su potabilidad y la integridad de los ecosistemas acuáticos asociados. Además, la acumulación de desechos en el suelo genera una serie de efectos nocivos que inciden en la salud y estabilidad de los suelos, repercutiendo, negativamente, en la capacidad de los ecosistemas para sustentar la vida vegetal y animal. En este sentido, será crucial implementar medidas integrales de manejo de residuos y concientización ambiental que promuevan prácticas responsables entre los turistas, así como acciones de restauración ambiental que mitiguen los efectos adversos de la contaminación en los cuerpos de agua y suelos, garantizando la conservación de la salud de los ecosistemas en el entorno turístico de Salento/Cocora.

En el mismo sentido, el aumento de turistas puede provocar una serie de conflictos, tensiones y discrepancias entre las comunidades locales y las autoridades ambientales competentes. Estas tensiones emergen, principalmente, a raíz de la competencia generada por la demanda y explotación de los recursos naturales, así como por la presión ejercida sobre las áreas que, históricamente, han sido utilizadas de manera tradicional por las comunidades locales. Esta situación, influenciada por el incremento del turismo, suscita conflictos socioecológicos que afectan directamente la dinámica y el equilibrio entre las comunidades locales y los esfuerzos de conservación ambiental. De acá que sea necesario implementar estrategias participativas de gestión que promuevan la colaboración y el diálogo entre las partes involucradas, buscando la armonización de intereses y el diseño de soluciones sostenibles que permitan conciliar la conservación de los recursos naturales con las necesidades y derechos de las comunidades locales en el contexto del turismo sostenible en Salento/Cocora.

De otro lado, la expansión urbana y el desarrollo de infraestructuras específicas para el turismo podrían desencadenar una serie de efectos adversos, con consecuencias negativas, entre las que se destaca la potencial reducción o pérdida de los hábitats naturales. Este proceso puede resultar

en una fragmentación progresiva y notoria de los ecosistemas, lo que conlleva una marcada disminución de la conectividad para la vida silvestre y la biodiversidad. La fragmentación de estos hábitats tiene un impacto significativo en la viabilidad de las poblaciones de especies silvestres, ya que reduce la disponibilidad de recursos, interrumpe rutas migratorias y dificulta la interacción genética. Para abordar este desafío, es esencial adoptar enfoques de planificación urbana y de desarrollo turístico que consideren, cuidadosamente, la conservación de los hábitats naturales, promoviendo la conectividad ecológica y la protección de corredores biológicos cruciales para garantizar la preservación de la biodiversidad en Salento/Cocora.

La persistente presencia de flujo de personas y la ausencia de implementación de prácticas de gestión y manejo del suelo apropiadas pueden propiciar y acentuar el proceso erosivo del suelo, ocasionando la disminución progresiva de su capa superficial fértil y nutritiva. Estos procesos erosivos pueden tener efectos negativos significativos al comprometer, directamente, la estabilidad física, química y biológica de los ecosistemas presentes en la región de Salento/Cocora. La pérdida de la capa fértil del suelo, elemento esencial para el sustento y desarrollo de la vida vegetal y animal, resulta en una disminución de la capacidad de los ecosistemas para mantener su funcionalidad, afectando la productividad y el equilibrio ecológico de la región. Se torna imperativo implementar estrategias de manejo del suelo efectivas y sostenibles que prevengan y mitiguen la erosión, preservando así la integridad y funcionalidad de los ecosistemas en Salento/Cocora.

La planificación y ejecución de estructuras y equipamientos destinados al desarrollo del turismo podría generar modificaciones notables y significativas en la morfología y configuración del paisaje natural preexistente, con el potencial de ocasionar una disminución sustancial en la calidad estética y visual del entorno, así como en el PNNN. Esta transformación paisajística puede influir negativamente en la percepción estética y la experiencia visual de los visitantes que acuden a Salento/Cocora, impactando su apreciación estética y su conexión emocional con el entorno natural. La alteración del paisaje puede llevar a cambios perceptibles en la estética del lugar, lo que podría afectar la calidad de la experiencia turística y su valor como recurso para el turismo sostenible. Por consiguiente, es crucial implementar estrategias de diseño y planificación que minimicen los impactos visuales y estéticos de las infraestructuras turísticas, preservando así la calidad escénica y estética del paisaje en Salento/Cocora.

El empleo desmesurado de recursos hídricos por parte de visitantes y entidades relacionadas con la actividad turística puede desencadenar un agotamiento progresivo y significativo de los

recursos hídricos disponibles a nivel local, originando condiciones de escasez que repercuten de manera negativa en la fauna, flora y en las comunidades autóctonas. Este uso excesivo de agua, consecuencia directa de la afluencia turística y de las operaciones turísticas, puede comprometer la disponibilidad de este recurso vital para el sustento y desarrollo de la vida silvestre y la vegetación local. Las implicaciones de esta escasez pueden afectar la estabilidad de los ecosistemas y la subsistencia de las comunidades locales, generando una serie de efectos adversos en la biodiversidad y en la calidad de vida de los habitantes de Salento/Cocora. Por ende, es urgente implementar estrategias de gestión del agua que fomenten un uso responsable y sostenible de este recurso, garantizando su disponibilidad para las necesidades presentes y futuras de la región, al tiempo que se salvaguarda su función ecológica.

Las actividades relacionadas con el turismo tienen el potencial de generar interferencias significativas en los procesos inherentes a la naturaleza, tales como la regeneración de los ecosistemas y la continuidad de los ciclos naturales. Estas interrupciones, que podrían ser consecuencia directa de la presión ejercida por la actividad turística, dan lugar a una serie de impactos negativos que inciden en la habilidad y capacidad natural de los entornos para recuperarse y restablecer su equilibrio. La alteración de estos procesos naturales esenciales afecta de manera directa la capacidad de los ecosistemas para mantener su funcionamiento, disminuyendo su resiliencia y comprometiendo la capacidad de autoregeneración de la biodiversidad local. Es fundamental implementar estrategias de gestión ambiental que minimicen estas interferencias y promuevan prácticas turísticas sostenibles que respeten los procesos naturales, permitiendo así la recuperación y preservación de los entornos naturales en Salento/Cocora.

Las actividades asociadas al turismo, al insertarse en entornos naturales, tienen el potencial de influir y perturbar, de manera significativa, diversos procesos naturales fundamentales, entre ellos, la regeneración de ecosistemas y la continuidad de los ciclos naturales. Estas intervenciones, derivadas de la actividad turística pueden ocasionar efectos adversos que impactan directamente en la capacidad inherente de los entornos naturales para recuperarse y restablecer su equilibrio dinámico. La alteración de estos procesos naturales clave compromete la habilidad de los ecosistemas para mantener su funcionalidad y biodiversidad, afectando, negativamente, su resiliencia frente a perturbaciones y su capacidad de autoregeneración. Por ende, es esencial promover un enfoque de turismo responsable y estratégico que minimice los impactos en los

procesos naturales, fomente la conservación de los entornos naturales en Salento/Cocora y propicie su recuperación y estabilidad a largo plazo.

El impacto del turismo masivo en la cultura local se manifiesta mediante la modificación progresiva de las tradiciones y prácticas culturales arraigadas, lo que en ocasiones conduce a fenómenos como la apropiación cultural o la paulatina pérdida de la identidad propia de las comunidades locales. La presencia masiva de visitantes y la influencia de nuevas dinámicas socioeconómicas pueden propiciar cambios significativos en los valores culturales, en las costumbres tradicionales y en la forma de vida de las comunidades autóctonas. Esta influencia externa puede generar situaciones de desequilibrio cultural, amenazando la autenticidad y singularidad de las expresiones culturales propias de estas comunidades. Asimismo, puede ocasionar la apropiación no autorizada de elementos culturales, erosionando aún más la identidad local. Por tanto, es fundamental implementar estrategias de gestión turística que promuevan el respeto a la diversidad cultural, fomenten la participación activa de las comunidades locales y preserven la autenticidad de sus tradiciones en Salento/Cocora, evitando así la apropiación cultural no consentida y el debilitamiento de la identidad cultural de las comunidades locales.

#### **4.2.3. Estructura de gobernanza del turismo en Salento-Cocora.**

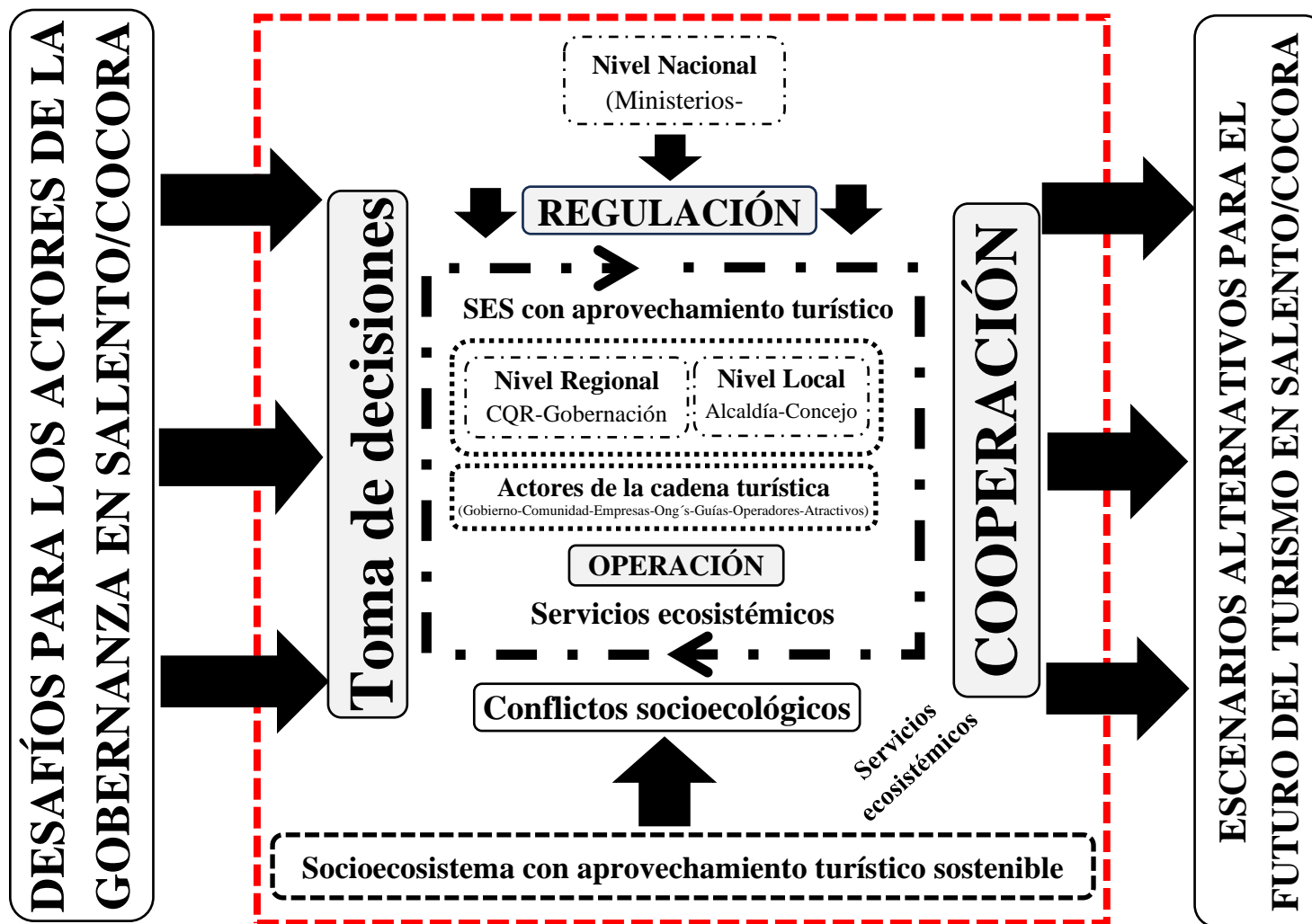
La estructura de gobernanza de mercado que se presenta en Salento/Cocora puede caracterizarse por la interacción de múltiples actores y partes interesadas en un mercado turístico sin una clara jerarquía de autoridad, por lo menos de manera regional y local (Sbragia, et al., 2000). En esta estructura, las decisiones suelen descentralizarse, y la regulación puede ser más flexible y direccionada por el mercado, lo que evidencia el E23 cuando comenta que *“con la descentralización las decisiones pueden ser más flexibles y pueden adaptarse a las necesidades que tenemos en el municipio. Esto nos permite ser más receptivos a las demandas cambiantes de la comunidad y a las oportunidades económicas que ofrece el tipo de turista que está viniendo a visitarnos”*. Los actores, como las agencias de viajes, las organizaciones sin fines de lucro, los comerciantes, las atracciones turísticas y los guías, pueden tener un grado significativo de autonomía en la toma de decisiones (Gibbs, 2023). En primer lugar, la organización y gestión de los recursos turísticos en Salento/Cocora están fuertemente influenciados por las políticas y regulaciones regionales y locales. A nivel nacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia establece las directrices generales que rigen la actividad turística en todo el país, lo que incluye la promoción del turismo sostenible y la

aplicación de estándares de calidad (Corzo, 2019); sin embargo, en Salento/Cocora la implementación de las normas se ve fuertemente influenciada por el comportamiento de la demanda de servicios turísticos.

En el ámbito regional, la Gobernación del Quindío, la Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ) desempeñan un papel importante en la supervisión y coordinación de las actividades turísticas en Salento/Cocora. La CRQ, en particular, se encarga de velar por la conservación de los recursos naturales en la zona y de aplicar las políticas ambientales nacionales. En el ámbito local, la Alcaldía de Salento y el Concejo municipal asumen la responsabilidad de implementar las políticas y regulaciones turísticas en el destino, lo que incluye la gestión de licencias y permisos para operadores turísticos, la promoción de eventos locales y el mantenimiento de la infraestructura turística. La Alcaldía trabaja en estrecha colaboración con la CRQ para garantizar el cumplimiento de las normativas gubernamentales y la protección del entorno natural. Esta estructura de mercado, refleja una clara jerarquía en la toma de decisiones y el control de recursos, que se alinea con el enfoque de Hall (2011a) sobre la gobernanza en destinos turísticos. El gobierno central y regional ejercen una influencia poco significativa en la implementación y desarrollo del turismo en Salento/Cocora, lo que respalda la caracterización de una estructura de gobernanza de mercado en este destino. La estructura de gobernanza de mercado en un destino turístico como Salento/Cocora, representada en la Figura 33, juega un papel crucial en la toma de decisiones y la ejecución de políticas vinculadas al desarrollo turístico y la gestión del mercado. En esta estructura de gobernanza, la competencia, con pocos visos de colaboración y la coordinación, son aspectos esenciales que involucran a una serie de actores clave, incluyendo empresarios turísticos, turoperadores, comunidad local y autoridades reguladoras.



Figura 33. Estructura de gobernanza de Salento/Cocora.



Nota: Esta figura presenta el modelo de gobernanza desarrollado para Salento/Cocora. Elaboración propia.

Adelante se describe la estructura de gobernanza propuesta para el socioecosistema con aprovechamiento turístico de Salento/Cocora. Teniendo como base la discusión teórica y el trabajo de campo se describen la descentralización de las decisiones, la menor autoridad jerárquica, la coordinación horizontal, la regulación orientada al mercado y la mayor autonomía de los actores turísticos, como características principales de la estructura de gobernanza que se evidenció en el turismo de Salento/Cocora.

#### **4.2.3.1. Descentralización de decisiones.**

Esta coordinación se halla en consonancia con la estructura general del turismo en Colombia, donde se reconoce una marcada descentralización de responsabilidades y autoridad en la gestión de destinos turísticos que no hacen parte de áreas protegidas (Guccio, et al., 2018). En este contexto, es crucial entender que la coordinación descentralizada no implica la ausencia de una autoridad central, sino más bien una distribución de responsabilidades y poderes entre diferentes actores involucrados en el turismo en Salento/Cocora. Entre estos actores destacan las autoridades gubernamentales a nivel nacional, regional y local, así como las empresas turísticas, las organizaciones sin fines de lucro, las comunidades locales y otros grupos de interés.

Uno de los rasgos distintivos de la coordinación descentralizada es la autonomía que tienen los actores locales para tomar decisiones que afectan directamente al desarrollo turístico de la región. Por ejemplo, las autoridades locales tienen un papel importante en la regulación de la actividad turística en el área, lo que les permite adaptar las políticas y regulaciones a las necesidades y demandas específicas de Salento/Cocora. Lo anterior se puede comprender mejor cuando E24 dice que *“las autoridades locales son clave para adaptar las políticas turísticas nacionales a las necesidades del municipio. Su participación permite una regulación más acorde a nuestras demandas locales”*.

Asimismo, la coordinación descentralizada se refleja en la colaboración activa entre los diferentes actores. Estos colaboran en la promoción del destino, en la conservación del entorno natural y cultural, y en la prestación de servicios turísticos de calidad. Esta colaboración se basa en acuerdos y alianzas que fortalecen la industria turística local y contribuyen al desarrollo sostenible de la región. Sin embargo, en Salento/Cocora la coordinación descentralizada es un desafío importante para los actores de la gobernanza, como indica E30 al decir que *“a pesar de los esfuerzos, la coordinación sigue siendo un desafío importante para desarrollar el turismo en Salento. A veces, las distintas partes involucradas tienen dificultades para trabajar juntas de manera eficiente”*.

Otro aspecto relevante es la participación activa de la comunidad local en la toma de decisiones relacionadas con el turismo. La descentralización permite que la voz de la comunidad sea escuchada y que sus intereses se tengan en cuenta en la planificación y gestión turística. Esto promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en la preservación y promoción del patrimonio de Salento/Cocora. A este respecto E21 afirma que *“nosotros como comunidad esperamos que nos dejen participar en las decisiones y que se asegure que todos tengamos voz en las actividades del turismo. Esto nos haría sentir parte activa de la preservación y promoción de nuestro querido municipio”*.

#### **4.2.3.2. Menor autoridad jerárquica.**

En contraste con modelos más centralizados y jerarquizados, la estructura de gobernanza de Salento/Cocora presenta un escenario donde las autoridades regionales y locales ostentan una influencia y autoridad de menor magnitud en comparación con otros destinos turísticos en el país. La base de esta menor autoridad jerárquica radica en la descentralización que prevalece en la gestión turística de este destino. Esta descentralización se refleja en una distribución de poderes y responsabilidades que concede a las autoridades locales un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el turismo. En este sentido, E35 dice que *“el hecho de que la gobernación y la alcaldía estén participando de manera más activa en el desarrollo del turismo nos ha dado la posibilidad a quienes trabajamos en el turismo en el Valle del Cocora tengamos más control sobre nuestras decisiones y operaciones. Esto nos permite adaptarnos mejor a lo que están pidiendo los turistas nacionales e internacionales”*.

Este modelo descentralizado permite que las autoridades locales y otros actores con alto poder tengan un papel destacado en la formulación de políticas y regulaciones específicas para su destino (Erikson y Parent, 2007). En este sentido, se pueden adaptar las medidas a las particularidades de su comunidad y entorno turístico, lo que se traduce en un enfoque más flexible y ajustado a las necesidades locales (Allen, et al., 2004). Un aspecto que refuerza esta menor autoridad jerárquica es la participación de diferentes actores locales en la gestión turística. Por ejemplo, la población local es considerada en la toma de decisiones, lo que fortalece la implicación de la comunidad en la preservación de su patrimonio y en la promoción del turismo sostenible. Sin embargo, es importante señalar que esta menor autoridad jerárquica no implica la ausencia de regulación y control; ya que, a nivel nacional, las autoridades aún mantienen un rol de supervisión

y establecen directrices generales para el turismo. No obstante, esta autoridad central es ejercida de manera menos intrusiva en destinos como Salento/Cocora.

En este orden de ideas, la menor autoridad jerárquica en Salento/Cocora se traduce en una estructura de gobernanza turística donde las autoridades locales y regionales desempeñan un papel preponderante en la gestión y regulación del turismo. Este enfoque descentralizado fomenta la adaptabilidad a las realidades locales y promueve una mayor participación local en la toma de decisiones, elementos que caracterizan la singularidad de este destino en el contexto colombiano.

#### **4.2.3.3. Coordinación horizontal.**

En contraposición a las estructuras jerárquicas centralizadas, este destino presenta una estructura de coordinación que presenta aspectos de una colaboración y comunicación fluida y horizontal entre los diferentes actores involucrados en la gestión turística. Esta coordinación horizontal se traduce en una insipiente interacción y cooperación entre las diversas partes interesadas del turismo en Salento/Cocora, incluyendo autoridades locales, empresarios turísticos, guías y comunidad local. Esto se hace evidente cuando E32 comenta que *“en efecto, en Salento/Cocora estamos viendo una colaboración creciente entre autoridades locales, empresarios turísticos, guías y la comunidad local. Esto está fortaleciendo nuestra capacidad para abordar los desafíos del turismo de manera conjunta”*.

A diferencia de modelos más rígidos, donde las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, en Salento/Cocora prevalece un enfoque cooperativo donde los diferentes actores se pueden expresar y sus posiciones pueden llegar a ser tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Lo anterior lo ratifica E19 cuando comenta que *“acá en Salento la comunicación entre los diferentes actores está fomentando la colaboración que, aunque es incipiente es positiva. Aunque aún estamos en proceso, esta interacción promete un futuro más sostenible para nuestra comunidad y nuestro patrimonio”*.

Uno de los aspectos más notables de esta coordinación horizontal es la participación de diferentes actores locales en la gestión turística. Por ejemplo, los residentes de Salento/Cocora desempeñan un papel esencial en la preservación de su patrimonio y en la promoción del turismo sostenible. Esta colaboración directa con la comunidad no solo enriquece las experiencias turísticas, sino que también fortalece los lazos entre los visitantes y los habitantes locales. Además, la coordinación horizontal se manifiesta en la creación de redes y asociaciones entre los diferentes actores del turismo (Sbragia, et al., 2000). Estas redes permiten compartir recursos, conocimientos

y mejores prácticas, lo que contribuye a un desarrollo turístico más equitativo y sostenible en el destino.

Cabe destacar que la coordinación horizontal no implica una falta de regulación o dirección en la gestión turística. A nivel nacional, actores clave para el turismo en Colombia como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP); el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; Parques Nacionales Naturales, desempeñan un papel importante en la formulación de políticas y regulaciones generales para el turismo en Salento/Cocora. Sin embargo, estas regulaciones se aplican de manera más flexible y adaptada a las realidades locales debido a la coordinación horizontal que caracteriza su gobernanza turística. En este orden de ideas, la coordinación horizontal en Salento/Cocora refleja un enfoque cooperativo y participativo en la gestión turística. Esta estructura de gobernanza promueve la interacción entre los diferentes actores, enriqueciendo la experiencia turística y contribuyendo al desarrollo sostenible del destino. Los actores locales desempeñan un papel fundamental, y las redes de colaboración fortalecen aún más la cooperación en el sector turístico, comentado por E30 cuando dice que *“en los últimos años hemos entendido que los actores locales son esenciales en la promoción del turismo sostenible, y las redes de colaboración amplifican su impacto. Estas asociaciones fortalecen la cooperación y benefician a toda la comunidad turística”*.

#### **4.2.3.4. Regulación orientada al mercado.**

Esta estrategia de regulación se alinea con la tendencia global hacia la liberalización y la apertura de mercados en la industria turística (Lim, et al., 2017). En este contexto, Salento/Cocora ha adoptado una serie de enfoques regulatorios que buscan fomentar la competitividad y el desarrollo del sector turístico. En primer lugar, Salento/Cocora ha implementado políticas que promueven la inversión privada en la industria turística, lo que facilita la creación y operación de empresas turísticas, incluyendo hoteles, restaurantes, agencias de viajes, atracciones turísticas y otros servicios relacionados con el turismo.

La regulación se orienta hacia la creación de un entorno propicio para la inversión y el emprendimiento en el sector, lo que a su vez contribuye a la generación de empleo y al crecimiento económico local. Lo anterior se pone en duda cuando E23 afirma que *“a pesar de nuestros esfuerzos por crear un entorno favorable para la inversión y el emprendimiento en el sector turístico, reconocemos que todavía existen desafíos. La regulación debe equilibrar el crecimiento económico con la conservación ecológica y del patrimonio cultural que aun poseemos”*.

Otro aspecto importante de la regulación orientada al mercado en Salento/Cocora es la promoción de la competencia. Se fomenta la entrada de nuevos actores al mercado turístico, lo que aumenta la diversidad de ofertas y opciones disponibles para los visitantes. La competencia se considera un mecanismo eficaz para mejorar la calidad de los servicios turísticos y mantener precios competitivos (Khadour, et al., 2023). Además, Salento/Cocora ha adoptado una perspectiva de autorregulación por parte de los actores del sector, lo que significa que se espera que las empresas turísticas operen de manera ética y cumplan con estándares de calidad predefinidos. La autorregulación se basa en la confianza en que los actores del mercado tienen incentivos para mantener altos estándares de calidad y satisfacción del cliente, lo que, a su vez, mejora la reputación del destino turístico (Hadriani, et al., 2021).

#### **4.2.3.5. Mayor autonomía de los actores turísticos.**

Esta autonomía se manifiesta en diversos aspectos de la gestión turística local y refleja la adaptación de Salento/Cocora a las dinámicas propias de la industria turística en Colombia. En primer lugar, la autonomía se evidencia en la toma de decisiones de los actores privados que operan en el sector turístico, donde los empresarios turísticos, como propietarios de hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros servicios, gozan de cierta independencia en la gestión de sus negocios (Lozano Flores, et al., 2023). En Salento/Cocora, los diferentes actores del turismo tienen la capacidad de definir sus estrategias comerciales, tarifas, y estándares de servicio, lo que les permite adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. En este sentido, E26 afirma que *“en Salento hemos logrado cierta flexibilidad definir estrategias y estándares en las diferentes actividades que se pueden ofrecer para hacer turismo lo que es clave para mantenernos a la vanguardia. Esto nos ha ayudado a satisfacer las necesidades de los turistas y también a que cada uno pueda ofrecer diferentes experiencias”*.

Además, la comunidad local desempeña un papel activo en la toma de decisiones relacionadas con el turismo en Salento/Cocora. A través de organizaciones comunitarias y consejos locales, los residentes participan en la definición de políticas y regulaciones que afectan al destino turístico, lo que permite que los actores locales expresen sus intereses y preocupaciones, influenciando la forma en que se desarrolla el turismo en la región. Otro aspecto relevante de la autonomía de los actores turísticos en Salento/Cocora es su capacidad para establecer alianzas y colaboraciones. Los empresarios turísticos pueden asociarse entre sí o con organizaciones locales para promover el destino, crear paquetes turísticos innovadores y participar en actividades de

marketing conjunto (Long y Qi, 2023). Esta cooperación facilita el fortalecimiento del sector turístico y la diversificación de las ofertas disponibles para los visitantes.

#### **4.2.4. Prospectiva para el turismo sostenible en Salento-Cocora.**

En el marco de la prospectiva para el turismo en Salento/Cocora, es crucial comenzar con un análisis de las tendencias globales que están configurando el panorama turístico a nivel mundial, como se muestra en la Tabla 20. El turismo en Colombia se encuentra en constante evolución y adaptación, y su relevancia en el país se ve influenciada por una serie de fuerzas y tendencias que están moldeando la industria de maneras significativas. Estas tendencias juegan un papel crucial en el desarrollo y la dirección que está tomando el turismo en el país. El cambio climático y los efectos del derretimiento de glaciares están generando una creciente conciencia ambiental entre los viajeros, quienes buscan cada vez más experiencias de turismo sostenible. Al mismo tiempo, la tecnología está revolucionando la conservación y el monitoreo ambiental, permitiendo una gestión más efectiva de los recursos naturales. El turismo de aventura y el senderismo se han convertido en actividades muy demandadas, impulsando la exploración de destinos naturales.

La mejora en la conectividad y el acceso a través de infraestructuras de transporte está abriendo nuevas puertas a lugares remotos y poco explorados. La evolución de las políticas y regulaciones ambientales está contribuyendo a la protección de nuestros ecosistemas y recursos naturales. Los eventos naturales extremos han resaltado la importancia de la preparación y la resiliencia en el sector turístico. La creciente demanda de experiencias auténticas y el respeto por la cultura local están promoviendo el turismo responsable. Además, la participación activa de las comunidades locales en el turismo y la conservación está impulsando un enfoque más colaborativo y sostenible en la industria. Estas tendencias, están marcando el camino del turismo en Colombia, influyendo en su desarrollo y promoviendo la protección del entorno natural y el bienestar de las comunidades locales.

**Tabla 20** En un contexto caracterizado por una creciente conciencia ambiental y una búsqueda cada vez mayor de experiencias auténticas y sostenibles, el turismo se ha convertido en un motor económico y cultural en constante evolución. La preservación de los recursos naturales y culturales, la minimización de los impactos negativos y la participación activa de las comunidades locales son aspectos clave de esta tendencia global.

En este contexto, varios factores de cambio han emergido como impulsores del turismo en Salento/Cocora, como se muestran en la Tabla 21. La mejora de la accesibilidad a través de infraestructuras de transporte, la promoción de destinos turísticos sostenibles y la creciente demanda de experiencias relacionadas con la naturaleza y la cultura son elementos determinantes que están moldeando el desarrollo turístico en la región. La gestión efectiva de estos factores de cambio es esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito continuo del turismo en Salento/Cocora.

Este proceso prospectivo ha empleado la metodología MicMac para identificar y evaluar las variables estratégicas que influirán en el futuro del turismo en Salento/Cocora. A partir de este análisis, han surgido dos direccionadores de futuro clave: "Turismo Sostenible e Innovador" y "Desarrollo del Destino y Competitividad Empresarial". Posteriormente, se ha llevado a cabo un juego de actores en Smic para comprender las interacciones y relaciones entre los diversos actores involucrados en la industria turística de Salento/Cocora. Con la ayuda de la información de Mactor, en el último grupo focal se propusieron cuatro escenarios alternativos: a) Desafíos hacia la sostenibilidad turística y; d) Integrando Cultura y Naturaleza en el turismo; c) Camino hacia el crecimiento responsable; b) Innovación para el turismo del futuro.

Dichos escenarios alternativos ofrecen una visión integral de futuros del turismo en la región y sirven como base para la formulación de estrategias futuras que maximicen los beneficios para todas las partes interesadas y aseguren la conservación a largo plazo de este valioso patrimonio natural y cultural.

#### **4.2.4.1. Tendencias mundiales.**

El turismo en Colombia se encuentra en constante evolución y adaptación, y su relevancia en el país se ve influenciada por una serie de fuerzas y tendencias que están moldeando la industria de maneras significativas. Estas tendencias juegan un papel crucial en el desarrollo y la dirección que está tomando el turismo en el país. El cambio climático y los efectos del derretimiento de glaciares están generando una creciente conciencia ambiental entre los viajeros, quienes buscan cada vez más experiencias de turismo sostenible. Al mismo tiempo, la tecnología está revolucionando la conservación y el monitoreo ambiental, permitiendo una gestión más efectiva de los recursos naturales. El turismo de aventura y el senderismo se han convertido en actividades muy demandadas, impulsando la exploración de destinos naturales.



La mejora en la conectividad y el acceso a través de infraestructuras de transporte está abriendo nuevas puertas a lugares remotos y poco explorados. La evolución de las políticas y regulaciones ambientales está contribuyendo a la protección de nuestros ecosistemas y recursos naturales. Los eventos naturales extremos han resaltado la importancia de la preparación y la resiliencia en el sector turístico. La creciente demanda de experiencias auténticas y el respeto por la cultura local están promoviendo el turismo responsable. Además, la participación activa de las comunidades locales en el turismo y la conservación está impulsando un enfoque más colaborativo y sostenible en la industria. Estas tendencias, están marcando el camino del turismo en Colombia, influyendo en su desarrollo y promoviendo la protección del entorno natural y el bienestar de las comunidades locales.

**Tabla 20.** *Principales tendencias mundiales.*

<b>Tendencia</b>	<b>Autores</b>
<b>Cambio climático y derretimiento de glaciares.</b>	Shang, et al., (2023)
<b>Aumento de la conciencia ambiental y demanda de turismo sostenible.</b>	Aytekin, et al., (2023)
<b>Tecnologías de conservación y monitoreo ambiental.</b>	Dolnicar, et al., (2023)
<b>Turismo de aventura y senderismo.</b>	Ritpanitchajchaval, et al., (2023)
<b>Mayor conectividad y acceso a través de infraestructuras de transporte.</b>	Skare, et al., (2023)
<b>Evolución de las políticas y regulaciones ambientales.</b>	Wu y Liang (2023)
<b>Impacto de eventos naturales extremos.</b>	Okafor, et al., (2023)
<b>Demanda creciente de experiencias y contacto con la naturaleza.</b>	He, et al., (2023)
<b>Turismo responsable y respetuoso con la cultura local.</b>	Gallardo-Vázquez (2023)
<b>Participación de comunidades en el turismo y la conservación.</b>	Gidebo (2023)

**Nota:** Esta tabla presenta las tendencias mundiales usadas para procesar la información en Ucinet. Elaboración propia.

Considerar estas tendencias globales en el proceso prospectivo del turismo en Salento/Cocora reviste una importancia fundamental, ya que el mundo contemporáneo se caracteriza por su dinamismo y transformación constante. Estas tendencias representan las fuerzas y direcciones que están moldeando el futuro en diversos ámbitos, desde la tecnología hasta la cultura y el medio ambiente. Pasar por alto estas tendencias conlleva el riesgo de tomar decisiones estratégicas desactualizadas y poco fundamentadas. La inclusión de tendencias globales permite a organizaciones e individuos anticiparse a desafíos emergentes, identificar oportunidades aún no exploradas y adaptarse proactivamente a un entorno en constante cambio. Además, considerar estas tendencias promueve la innovación y la competitividad al posibilitar la creación de soluciones y estrategias alineadas con las cambiantes demandas y expectativas de la sociedad. En resumen, la

incorporación de tendencias mundiales en el proceso prospectivo se convierte en un imperativo para tomar decisiones con conocimiento de causa y para estar preparados eficazmente para el futuro.

#### 4.2.4.2. Factores de cambio.

Los elementos de transformación en el panorama turístico de Salento/Cocora que se presentan en la Tabla 21, actúan como fuerzas sutiles pero cruciales que dan forma al futuro del sector. Estos aspectos abarcan desde la infraestructura hasta la promoción del patrimonio, y desde la capacitación y la innovación hasta la sostenibilidad. Cada uno de estos factores, aunque pueda parecer independiente, está intrincadamente conectado y tiene un impacto significativo en la evolución de la industria turística. Considerar con detenimiento estos elementos en el proceso prospectivo es esencial, ya que su interacción y dinámica colectiva juegan un papel fundamental en la configuración y dirección del turismo presente y futuro.

**Tabla 21.** Descripción de los factores de cambio para el turismo en Salento/Cocora.

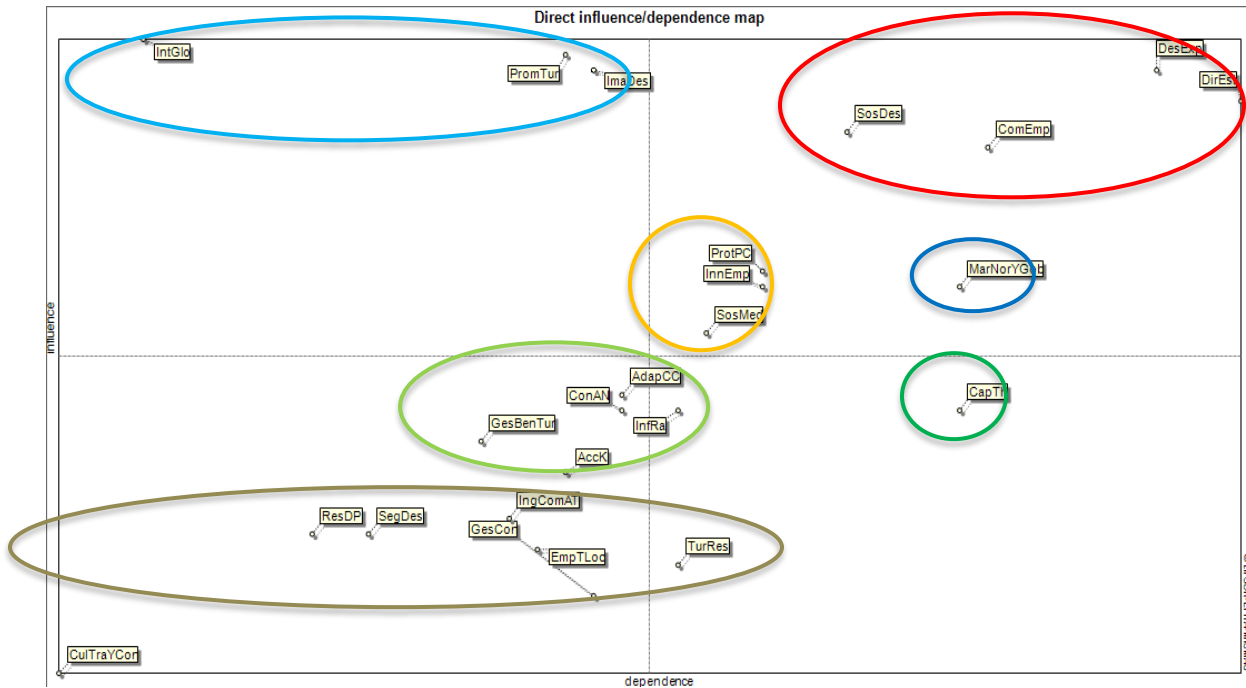
<b>Factores</b>	<b>Código</b>
<b>Infraestructura</b>	InfRa
<b>Sostenibilidad del destino</b>	SosDes
<b>Imagen del destino</b>	ImaDes
<b>Capacitación del talento humano</b>	CapTh
<b>Gestión del conocimiento</b>	GesCon
<b>Direccionamiento estratégico del destino</b>	DirEst
<b>Intermediarios globales</b>	IntGlo
<b>Seguridad dentro del destino</b>	SegDes
<b>Competitividad empresarial</b>	ComEmp
<b>Sostenibilidad medioambiental</b>	SosMed
<b>Innovación empresarial</b>	InnEmp
<b>Marco normativo y gobernanza</b>	MarNorYGob
<b>Gestión de los beneficios del turismo</b>	GesBenTur
<b>Desarrollo de la experiencia</b>	DesExp
<b>Adaptación para el cambio climático</b>	AdapCC
<b>Respeto sobre los derechos de propiedad</b>	ResDP
<b>Integración de la comunidad con la actividad turística</b>	IngComAT
<b>Promoción del destino</b>	PromTur
<b>Empleo para el talento local</b>	EmpTLoc
<b>Acceso a capital</b>	AccK
<b>Conservar los activos naturales</b>	ConAN
<b>Turistas responsables</b>	TurRes
<b>Protección del patrimonio cultural</b>	ProtPC

**Nota:** Esta tabla presenta los factores de cambio y los códigos usados para procesar la información de Salento/Cocora en Ucinet. Elaboración propia.

En la

Figura 34 se pueden observar siete categorías (óvalos) de variables formadas de acuerdo al resultado que proporcionó el análisis realizado en el software del análisis MicMac. Adelante se describen de manera detallada los resultados de dicho análisis.

**Figura 34.** Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac Salento/Cocora.



**Nota:** Esta figura presenta las relaciones de influencia y dependencia directa de los diferentes actores en Salento/Cocora. Elaboración propia con base en la información procesada en MicMac.

En la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables determinantes (Intermediarios globales-Promoción del destino-Imagen). Este tipo de variables son las que en la prospectiva se van a comportar como frenos o impulsores del sistema turístico. Por lo tanto, el objetivo es que se comporten como impulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema. Las variables con escasa dependencia del sistema son las Variables Entorno (variables no arrojadas por el software) y pueden ser consideradas como un agregado del sistema. Este tipo de variables se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo en este caso es complementar su valor agregado al sistema. Este tipo de variables se deben evaluar de manera periódica, constante y consistentemente.

En la zona central del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables reguladoras (Protección del patrimonio cultural-Innovación empresarial-Sostenibilidad medioambiental) que se convierten en puentes para que las variables clave se desarrollen de la mejor

manera. Debajo a la izquierda de éstas, en el plano de influencia y dependencia, se encuentran ubicadas las Variables de palancas secundarias (Adaptación al cambio climático-Conservación activos naturales-Gestión de beneficios del turismo e infraestructuras). Actuar sobre este tipo de variables significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Las Variables objetivo (Marco normativo y gobernanza) son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

Las variables clave (Desarrollo de la experiencia-Dirección estratégica-Sostenibilidad del Destino-Competitividad empresarial) son aquellas variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también nombradas variables desafío del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos desafíos sistema. En resumen, se componen en los desafíos que propician el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Son las variables que mantienen engrasado el sistema. Las Variables resultado (Capacitación del talento humano) se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo continuo que permita verificar la efectividad del sistema en general.

Las Variables autónomas (Integración de la comunidad con la actividad turística-Respeto sobre los derechos de propiedad-Seguridad dentro del destino-Gestión del conocimiento-Empleo para el talento local-Turistas responsables) son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

#### 4.2.4.3. Variables estratégicas del turismo de Salento/Cocora.

La comprensión y consideración de las variables estratégicas y los direccionadores de futuro en el contexto del turismo en Salento/Cocora, como se muestran en la Tabla 22 son de suma importancia para orientar hacia un futuro sostenible e innovador en esta comunidad turística. Estas variables, que abarcan aspectos como la sostenibilidad medioambiental, la innovación empresarial, la protección del patrimonio cultural, el marco normativo y la gobernanza, la competitividad empresarial, la sostenibilidad del destino, el desarrollo de experiencias auténticas y el direccionamiento estratégico, son fundamentales para garantizar un crecimiento equitativo y una competitividad empresarial sólida. Su interacción y consideración adecuada en la planificación y gestión turística son cruciales para asegurar que el turismo en Salento/Cocora se desarrolle de manera sostenible, fomente la innovación y respete tanto el entorno natural como el patrimonio cultural de la región. Al centrarse en estas variables y direccionadores, se puede guiar el futuro del turismo en Salento/Cocora hacia una dirección que beneficie a la comunidad local y promueva un crecimiento económico sostenible, al tiempo que se mantienen y protegen los activos naturales y culturales que hacen de esta comunidad un destino tan atractivo.

**Tabla 22.** Variables estratégicas del turismo de Salento/Cocora.

Variable estratégica	Código	Direccionador de futuro
Sostenibilidad medioambiental	ProSosMedAmb	<b>Turismo Sostenible e Innovador</b>
Innovación empresarial	ProInnEmp	
Protección del patrimonio cultural	ProPatCul	
Marco normativo y gobernanza	ForMarNoryGob	<b>Desarrollo del Destino y Competitividad Empresarial</b>
Competitividad empresarial	ProComEmp	
Sostenibilidad del destino	ProSosDes	
Desarrollo de la experiencia	DesExpDest	
Direccionamiento estratégico	ForDirEstDes	

**Nota:** Esta tabla presenta los direccionadores de futuro para la prospectiva de Salento/Cocora que resultaron de las variables estratégicas. Elaboración propia con base en MicMac.

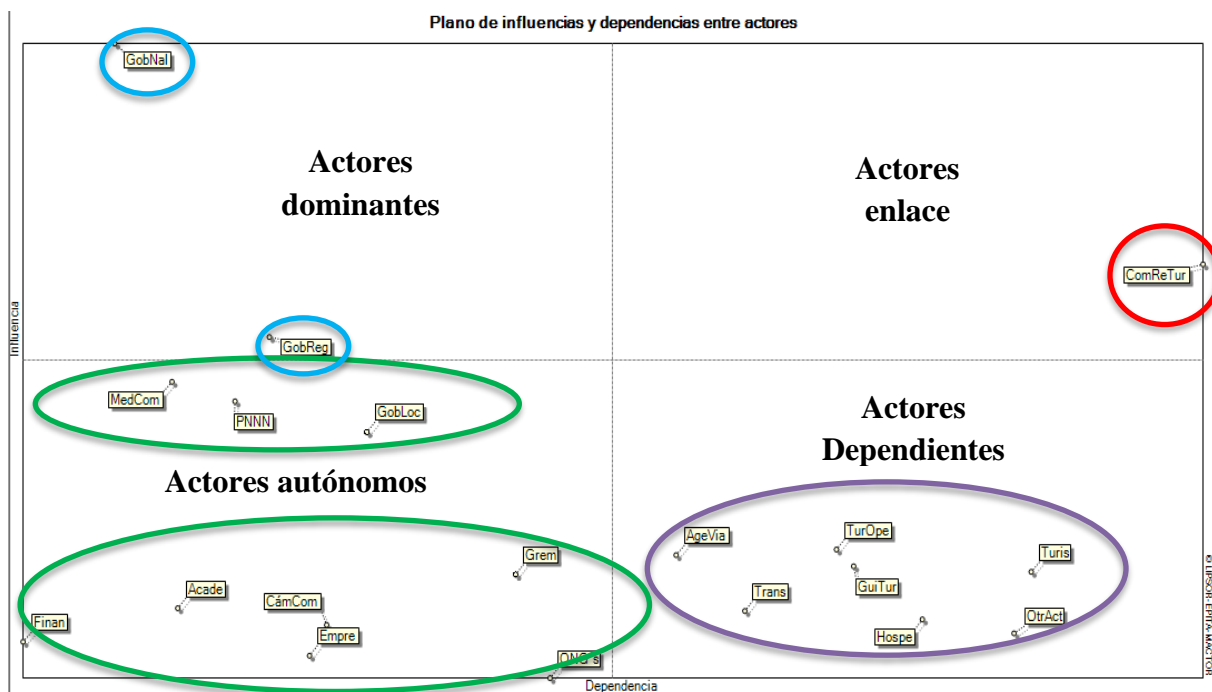
#### **4.2.4.4. Juego de actores del turismo en Salento-Cocora.**

El análisis del juego de los actores es una parte importante del análisis estructural y no debe dejarse de lado. Para Godet y Roubelat (1996) es la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios, sin un análisis del juego de los actores, los escenarios carecerán de pertinencia y coherencia; por otra parte, es una notable herramienta sistemática para analizar a los demás actores. Paralelo al análisis estructural y elección de variables clave, se definieron los actores que ejercen influencia en el sistema turístico de Salento-Cocora.

La

**Figura 35** muestra que dos actores se encuentran en el cuadrante 1, una condición con alta influencia y alta dependencia. Los actores que se ubicaron en este cuadrante fueron el Gobierno Nacional, el Gobierno regional. Esto indica que estos son los principales actores de la gobernanza sostenible del turismo en Salento/Cocora. Sólo hay un actor en el cuadrante 2, una condición con alta influencia y baja dependencia, que es la comunidad local. Esto sucede porque, aunque el actor tiene una alta influencia, es muy dependiente de las decisiones y políticas llevadas a cabo por otros actores y en este caso en particular, depende mucho del comportamiento del mercado. En el cuadrante 3 hay un grupo importante de actores, condición de baja influencia y dependencia, que son los actores empresariales agremiados, el gobierno local, las ONG's y la academia. Esta condición indica que las actividades de otros actores no influyen en todas sus actividades. Los actores en el cuadrante 4, una condición con baja influencia y alta dependencia, son los actores que operan localmente. Esto se debe a los operadores del turismo local deben operar y comportarse bajo los parámetros determinados por el mercado.

**Figura 35.** *Matriz de influencias directas entre los actores de Salento-Cocora.*

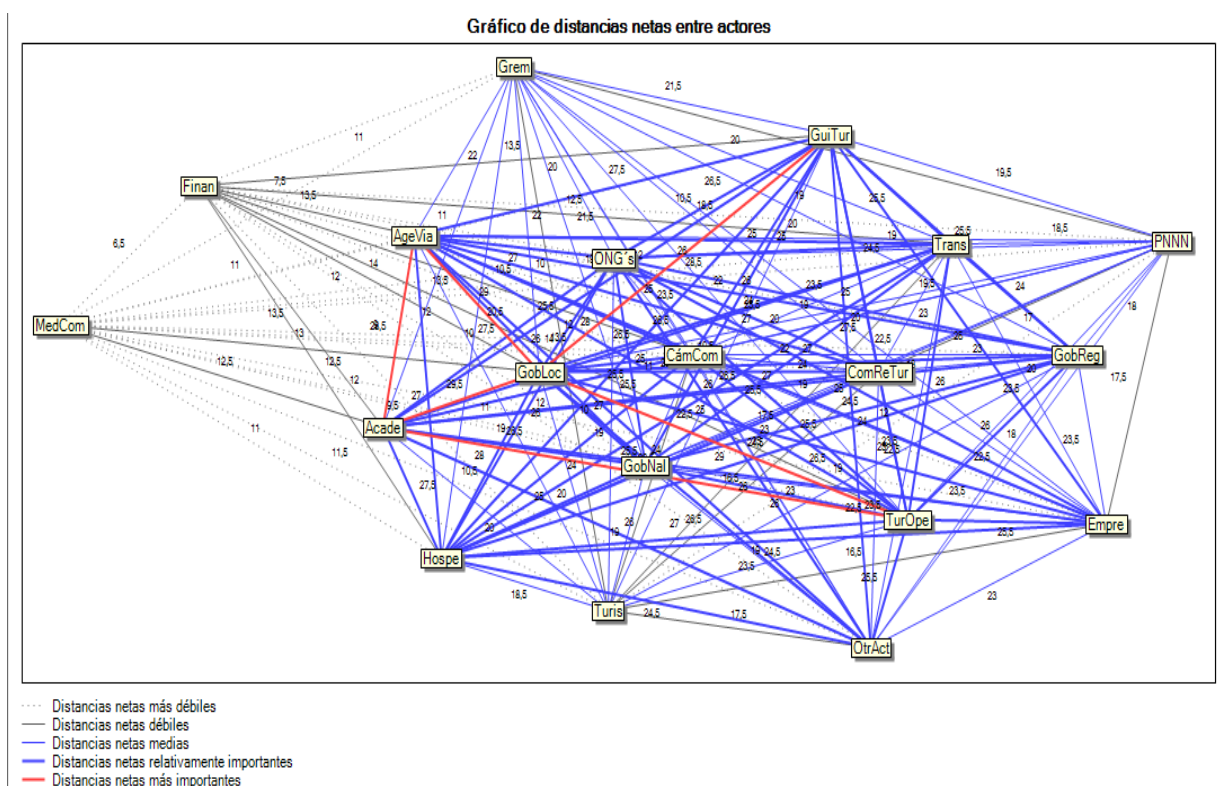


**Nota:** Esta figura muestra la medición de las influencias entre los actores de la red de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en Smic-Pro-Expert.

La Figura 35 muestra que, el actor que se encuentra más alejado en el proceso de desarrollo turístico del PNNN es el gobierno local. Otros actores que se encuentran alejados de dicho desarrollo, según los resultados encontrados, son la Cámara de Comercio, el Gobierno Nacional, los Gremios y algunos empresarios que se han insertado en el circuito local de turismo, pero no colaboran más allá de la simple prestación de un servicio relacionado, generalmente, con los pasadías.



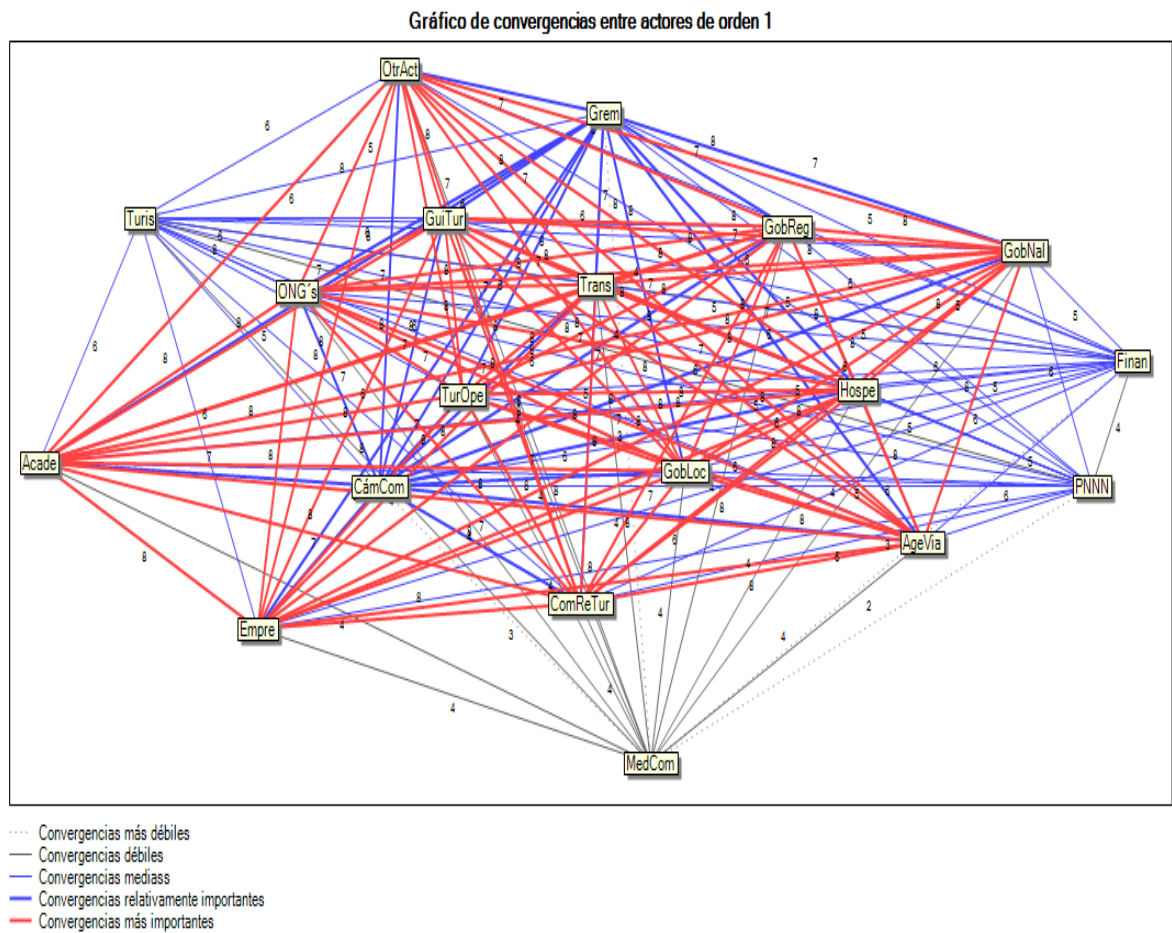
**Figura 36.** Distancias netas entre los actores de Salento-Cocora.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de las distancias entre los actores de la red de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en Ucinet.

Más adelante, en la Figura 37 se presentan las opiniones de los actores frente a los objetivos planteados. Los resultados muestran que un grupo importante de actores convergen en cuanto a los objetivos; pero resaltan actores que no convergen como Gobierno nacional, PNNN y Medios de comunicación. Lo anterior, tiene que ver con las medidas centralizadas que no se han podido alinear con las necesidades del municipio; además, aparece la conservación como un elemento que puede dividir las expectativas de diferentes actores, sobre todo cuando se han evidenciado algunas medidas dictadas por la Corte Suprema al declarar como improcedente el fallo que había declarado al Valle del Cocora como sujeto de derechos.

**Figura 37.** Convergencia de objetivos entre los actores de Salento/Cocora.

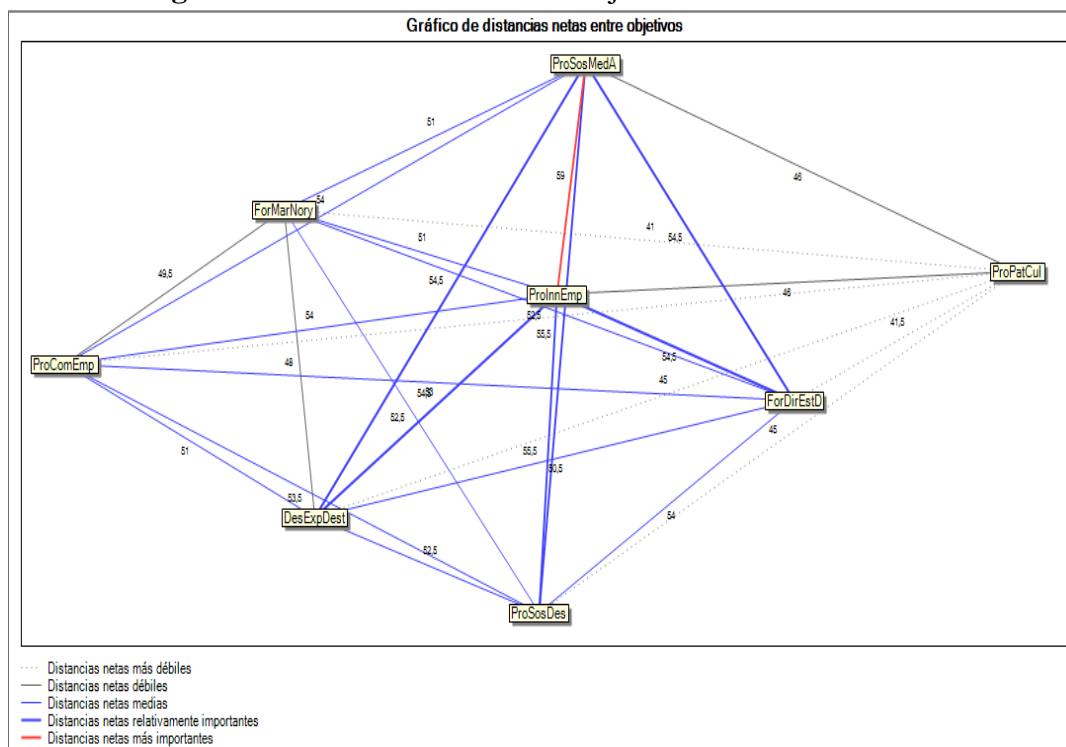


**Nota:** Esta figura muestra la convergencia de los objetivos entre los actores de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en Mactor.

Las distancias netas entre los objetivos en Salento-Cocora, que se presentan en la Figura 38 revelan una divergencia significativa entre dos de los propósitos fundamentales para el desarrollo del destino. En particular, se destaca la marcada separación entre el objetivo de promover la sostenibilidad medioambiental y el objetivo de impulsar la innovación empresarial. Esta brecha sugiere que, en ocasiones, la búsqueda de prácticas empresariales innovadoras podría estar desvinculada de la consideración de su impacto ambiental y viceversa. Abordar estas distancias netas entre objetivos implica la necesidad de encontrar un equilibrio donde la innovación empresarial y la sostenibilidad medioambiental se complementen mutuamente, creando un marco donde las empresas puedan prosperar económicamente al tiempo que contribuyen activamente a la conservación y preservación del entorno natural en Salento-Cocora. Esto requerirá estrategias

integradas que promuevan la sostenibilidad y la innovación como objetivos interdependientes en el desarrollo turístico del destino.

**Figura 38.** Distancias netas entre objetivos de Salento-Cocora.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de las distancias entre los actores de la red de Salento/Cocora. Elaboración propia con base en Mactor.

Con todo lo anterior, en un ejercicio participativo, se reunió a diferentes actores en un grupo focal para diseñar cuatro escenarios alternativos para el desarrollo futuro del turismo en el Salento/Cocora. La Figura 39 presenta estos escenarios: El Escenario 1, denominado “Desafíos hacia la sostenibilidad turística”, con un bajo nivel de turismo sostenible e innovador y, un bajo nivel de desarrollo del destino y competitividad empresarial; el Escenario 2, denominado “Integrando cultura y naturaleza en el turismo”, con un bajo nivel de turismo sostenible e innovador y, un alto nivel de Desarrollo del destino y Competitividad empresarial; el Escenario 3, definido como “Camino hacia el crecimiento responsable” con un alto nivel de desarrollo del destino y competitividad empresarial y un bajo nivel de turismo sostenible e innovador; y el Escenario 4, denominado “Innovación para el turismo del futuro”, con un alto nivel de turismo sostenible e innovador y un alto nivel de desarrollo del destino y competitividad empresarial.

#### 4.2.4.5. Escenarios alternativos para el aprovechamiento turístico en Salento-Cocora.

La elaboración de los escenarios alternativos, como se ilustra en la Figura 39, se convierte en una herramienta esencial en el proceso prospectivo específico de Salento/Cocora. Estos escenarios representan posibles rutas futuras basadas en las distintas conductas y elecciones de los diversos actores involucrados en la industria turística. La comprensión y el análisis de estos escenarios se torna de vital importancia, ya que nos brindan una perspectiva integral de las posibles direcciones que podría tomar el turismo en esta región. Cada escenario plantea oportunidades y retos únicos, lo que permite valorar las implicaciones de diversas estrategias y políticas en un entorno caracterizado por la incertidumbre. Al explorar y anticipar estas posibles realidades futuras, se adquiere una preparación más sólida para tomar decisiones fundamentadas y diseñar estrategias que fomenten un turismo sostenible y resistente en Salento/Cocora, ajustándonos de manera eficaz a los cambios y desafíos que puedan surgir en el camino. En última instancia, la creación de escenarios nos posibilita trazar una hoja de ruta hacia el futuro que se ajuste a los objetivos de conservación del entorno y bienestar comunitario, al mismo tiempo que promueve un turismo responsable en armonía con la naturaleza de la región.

**Figura 39.** *Escenarios alternativos de Salento/Cocora.*

Desarrollo del destino y Competitividad empresarial (+)		
Camino hacia el Crecimiento Responsable	Innovación para el Turismo del Futuro	
En un escenario futuro hacia 2030, un sólido marco normativo y gobernanza transparente impulsarán el desarrollo sostenible del turismo, atrayendo inversiones y protegiendo los derechos de todos los involucrados. La mejora de la competitividad empresarial favorecerá el crecimiento del sector y el bienestar económico y social del destino. Una planificación y gestión sostenible garantizarán un desarrollo armonioso y atractivo. No obstante, la falta de políticas de conservación, enfoque en innovación empresarial y protección del patrimonio cultural pueden afectar negativamente el destino turístico.	En 2030 una gestión sólida de la sostenibilidad medioambiental protege y atrae a turistas interesados en la naturaleza. Prácticas innovadoras en empresas turísticas mejoran su competitividad y ofrecen experiencias atractivas a los visitantes. La conservación del patrimonio cultural atrae turistas interesados en la historia y fortalece la identidad del destino. Normativas y gobernanza sólidas favorecen el desarrollo sostenible del turismo y la inversión responsable. La mejora continua de la competitividad atrae más turistas, generando mayores beneficios económicos y sociales. Una planificación efectiva y dirección estratégica aseguran la sostenibilidad a largo plazo.	
<b>Turismo Sostenible e Innovador (-)</b>	<b>Escenarios posibles para el turismo en el Salento/Cocora</b>	<b>Turismo Sostenible e Innovador (+)</b>
<b>Desafíos hacia la Sostenibilidad Turística</b>	<b>Integrando Cultura y Naturaleza en el Turismo</b>	
En 2030, la falta de políticas de conservación y sostenibilidad afecta al medio ambiente. La falta de enfoque en innovación empresarial limita la competitividad y adaptación a las demandas de los turistas. La falta de protección del patrimonio cultural disminuye el atractivo del destino. Normativas débiles dificultan el desarrollo turístico. La falta de competitividad empresarial reduce la participación y oportunidades de negocio. La falta de planificación y regulación afecta la sostenibilidad. Experiencias deficientes disuaden a los visitantes. La falta de dirección estratégica afecta la gestión y logro de objetivos.	En 2030, un marco normativo y gobernanza débiles afectan al sector turístico. Falta de competitividad empresarial disminuye participación y crecimiento. Carencia de planificación y regulación causa explotación excesiva de recursos y menor sostenibilidad. Experiencias turísticas deficientes desalientan a los visitantes. Falta de dirección estratégica afecta objetivos. Gestión sólida de sostenibilidad atrae turistas interesados en naturaleza. Prácticas innovadoras mejoran competitividad y ofrecen experiencias únicas. Conservación del patrimonio cultural atrae turistas interesados en historia y tradiciones, fortaleciendo la identidad del destino.	
Desarrollo del destino y Competitividad empresarial (-)		

**Nota:** Esta figura presenta cuatro escenarios alternativos para el turismo del Salento/Cocora. Elaboración propia con base en la información procesada en Mactor.

Los escenarios que se presentan ofrecen una visión diversa de los posibles futuros del turismo en Salento/Cocora; sin embargo, no se mencionan, directamente, los números o nombres de los escenarios en esta introducción. Cada uno de estos escenarios plantea desafíos y oportunidades únicas para el desarrollo de esta región como destino turístico. Desde la gestión de la sostenibilidad y la conservación ambiental hasta la promoción de la innovación empresarial y la inclusión de la comunidad local, estos escenarios representan trayectorias alternativas que podrían tomar forma en función de las decisiones y acciones de los diversos actores involucrados. Al explorar estos futuros potenciales, se estaría mejor preparado para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que fomenten un turismo responsable y sostenible en Salento/Cocora. Cada uno de estos escenarios dibuja un cuadro único de lo que podría ser el futuro del turismo en esta región, lo que permite comprender mejor las implicaciones de nuestras elecciones presentes y trabajar hacia un desarrollo turístico armonioso y beneficioso para todos los involucrados. Adelante se presenta cada uno de los escenarios propuestos.

### **Escenario 1:** Desafíos hacia la sostenibilidad turística

El Escenario 1, "Desafíos hacia la sostenibilidad turística", se caracteriza por un bajo nivel de turismo sostenible e innovador en Salento/Cocora. En este escenario, el destino enfrenta dificultades para equilibrar el flujo turístico con la preservación de su entorno natural y cultural. La falta de regulaciones efectivas y la ausencia de incentivos para la adopción de prácticas sostenibles plantean desafíos significativos. El desarrollo del destino y la competitividad empresarial son limitados, ya que la falta de inversión en infraestructura turística de calidad y la ausencia de diversificación de servicios limitan las oportunidades para los visitantes. Este escenario refleja una situación en la que la comunidad y las autoridades aún no han logrado establecer un marco sólido para el turismo responsable, lo que genera preocupaciones sobre la presión sobre los recursos naturales y culturales del área.

En este contexto, las empresas turísticas a menudo priorizan el beneficio económico a corto plazo sobre la sostenibilidad a largo plazo, lo que resulta en una explotación insostenible de los recursos. Los desafíos en este escenario incluyen la degradación ambiental, la pérdida de autenticidad cultural y la insatisfacción de los visitantes que buscan experiencias más responsables.

**Escenario 2: Integrando cultura y naturaleza en el turismo**

En el Escenario 2, "Integrando cultura y naturaleza en el turismo", se destaca por un alto nivel de desarrollo del destino y la competitividad empresarial en Salento/Cocora. Este escenario se caracteriza por una infraestructura turística bien desarrollada y una amplia oferta de servicios para los visitantes. Sin embargo, el nivel de turismo sostenible e innovador es bajo en comparación con otros aspectos del destino. La atención se centra en la explotación de la belleza natural y cultural de la región, pero no se presta suficiente atención a la sostenibilidad a largo plazo. Aunque el destino es atractivo para los turistas, enfrenta desafíos en términos de conservación y protección de sus recursos naturales y culturales.

En este escenario, las empresas turísticas a menudo priorizan la rentabilidad económica sobre la sostenibilidad, lo que puede llevar a la sobreexplotación de los recursos y la pérdida de autenticidad cultural. A pesar de los beneficios económicos inmediatos, este enfoque puede tener consecuencias negativas a largo plazo para el destino y la satisfacción de los visitantes.

**Escenario 3: Camino hacia el crecimiento responsable**

El Escenario 3, "Camino hacia el crecimiento responsable", representa un alto nivel de turismo sostenible e innovador en Salento/Cocora. En este escenario, la comunidad y las autoridades locales han adoptado una visión proactiva de la sostenibilidad y han implementado políticas y prácticas que promueven la conservación de los recursos y la inclusión de la comunidad. A pesar de estos avances en sostenibilidad, el desarrollo del destino y la competitividad empresarial aún no han alcanzado su pleno potencial. El crecimiento responsable se ha centrado en la gestión adecuada de los impactos del turismo, pero no se ha traducido completamente en un aumento significativo de la infraestructura turística y la diversificación de servicios.

Este escenario destaca la importancia de equilibrar la sostenibilidad con el desarrollo económico. Las empresas turísticas han adoptado prácticas más responsables, pero aún se enfrentan a desafíos en términos de mejorar la calidad de la infraestructura y diversificar las experiencias para los visitantes.

**Escenario 4: Innovación para el turismo del futuro**

En el Escenario 4, "Innovación para el turismo del futuro", Salento/Cocora se destaca por un alto nivel de turismo sostenible e innovador, así como por un alto nivel de desarrollo del destino y la

competitividad empresarial. Este escenario representa un futuro optimista en el que la comunidad, las autoridades y las empresas han trabajado en estrecha colaboración para crear un destino turístico líder en sostenibilidad y calidad. El turismo en este escenario se basa en la innovación constante, la implementación de tecnologías sostenibles y la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones. Salento/Cocora se ha convertido en un modelo a seguir en términos de turismo responsable y sostenible, atrayendo a viajeros conscientes y contribuyendo significativamente al bienestar de la comunidad local y la protección de su patrimonio natural y cultural.

En este contexto, las empresas turísticas han abrazado la sostenibilidad como parte integral de sus operaciones, adoptando prácticas y tecnologías innovadoras que minimizan los impactos negativos y mejoran la calidad de la experiencia del visitante. La colaboración entre los diversos actores del turismo ha sido fundamental para el éxito de este escenario, y Salento/Cocora se ha convertido en un destino ejemplar que equilibra el crecimiento económico con la protección del entorno y la satisfacción de los visitantes.

#### **4.2.4.6. Estrategias futuras para el desarrollo del turismo en Salento-Cocora.**

A continuación, se presentan las estrategias que se basan en el proceso realizado hasta este punto en el socioecosistema de aprovechamiento turístico de Salento/Cocora. Estas estrategias no solo buscan preservar este rincón especial de Colombia, sino también potenciar su atractivo y contribuir al bienestar de la comunidad local.

La primera estrategia apunta a la promoción de turismo fuera de temporada. Al promover el turismo durante todo el año, se busca reducir estos efectos negativos y distribuir de manera más uniforme la carga de visitantes a lo largo de las estaciones. Esto implica la creación de incentivos para que los viajeros elijan visitar la región en diferentes momentos del año, en lugar de concentrarse en las temporadas tradicionales. Para lograrlo, se pueden implementar estrategias de marketing específicas que destaquen las atractivas experiencias y actividades disponibles en cada temporada. Esta estrategia no solo beneficia a la economía local al generar ingresos más estables a lo largo del año, sino que también mejora la calidad de la experiencia del visitante. Los turistas pueden disfrutar de una mayor tranquilidad al evitar las aglomeraciones de la temporada alta, acceder a tarifas más asequibles y experimentar la autenticidad de la región en momentos menos concurridos. Además, al reducir la presión sobre los recursos locales, se contribuye a la sostenibilidad a largo plazo del destino.

La segunda estrategia se enfoca en las alianzas estratégicas. La colaboración con organizaciones locales, nacionales e internacionales no solo enriquece la experiencia turística, sino que también aporta una serie de beneficios adicionales que son fundamentales para el éxito de esta iniciativa. En primer lugar, estas alianzas permiten acceder a recursos adicionales que pueden ser utilizados para mejorar la infraestructura turística, promover proyectos de conservación y desarrollar programas de capacitación para la comunidad local. Además, las alianzas estratégicas aportan conocimientos y experiencias valiosas que provienen de diversas fuentes. Las organizaciones colaboradoras pueden compartir buenas prácticas, lecciones aprendidas y enfoques innovadores en la gestión turística sostenible. Esto enriquece la base de conocimientos local y contribuye a la toma de decisiones informadas. En términos de promoción, las alianzas estratégicas pueden ampliar la visibilidad y la llegada de Salento/Cocora a nivel nacional e internacional. Las organizaciones colaboradoras pueden utilizar sus redes y plataformas de comunicación para destacar las fortalezas y atractivos del destino, atrayendo a un público más amplio y diverso de turistas responsables y conscientes del medio ambiente.

La tercera estrategia se fundamenta en la gestión de residuos. Éste es un componente esencial del turismo sostenible. La implementación de un sistema eficiente de gestión de residuos aborda varios desafíos clave relacionados con la preservación del entorno natural y el bienestar de la comunidad local. En primer lugar, un sistema adecuado de recolección y reciclaje de desechos sólidos contribuye a la reducción de la contaminación. Los desechos mal gestionados pueden tener un impacto devastador en los paisajes naturales, la calidad del agua y la salud de la flora y fauna local. Al promover prácticas de gestión de residuos responsables, se preserva la belleza natural de Salento/Cocora y se protegen sus recursos naturales para las generaciones futuras. Además de los beneficios ambientales, la gestión adecuada de residuos también mejora la calidad de vida de la comunidad local y los turistas. La eliminación adecuada de desechos evita la acumulación de basura en áreas públicas y entornos naturales, lo que a su vez reduce la propagación de enfermedades y la aparición de plagas. Esta estrategia también puede incluir programas de concientización y educación para la comunidad y los visitantes sobre la importancia de la gestión de residuos.

La cuarta estrategia se enfoca en la educación ambiental. Esta estrategia desempeña un papel fundamental en la promoción del turismo sostenible, ya que busca crear una comunidad informada y consciente de la importancia de la conservación del entorno natural y cultural. Esta estrategia se despliega en múltiples niveles y tiene beneficios tanto para los visitantes como para los residentes



locales. En primer lugar, los programas de educación ambiental dirigidos a los visitantes son una importante herramienta para aumentar la conciencia y el conocimiento sobre la biodiversidad y la cultura local. La comprensión más profunda fomenta un mayor respeto y aprecio por la región, lo que a su vez se traduce en un comportamiento más responsable y sostenible durante su visita.

Además, la educación ambiental puede influir en las decisiones de los visitantes, alentándolos a participar en actividades de conservación y apoyar iniciativas sostenibles. Por otro lado, la educación ambiental también beneficia a la comunidad local. A través de programas educativos en las escuelas y actividades comunitarias, los residentes pueden aprender sobre prácticas sostenibles y cómo desempeñar un papel activo en la protección de su entorno. La educación ambiental es un enfoque a largo plazo que no solo impacta en la actualidad, sino que sienta las bases para un turismo sostenible y responsable en el futuro. Al elevar la conciencia y el compromiso de visitantes y residentes, esta estrategia contribuye al equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación de los valores naturales y culturales de Salento/Cocora, garantizando así un destino turístico sostenible.

La quinta estrategia se fundamenta en la diversificación de la oferta turística. Tradicionalmente, este destino es conocido por sus impresionantes paisajes naturales, la región tiene un potencial importante para ofrecer una amplia gama de experiencias turísticas que van más allá del recorrido de la Calle Real o las vistas panorámicas. Al diversificar las ofertas turísticas, se pueden lograr varios beneficios clave. En primer lugar, al promover una variedad de experiencias, Salento/Cocora puede atraer a una audiencia más amplia de viajeros. Si bien los paisajes icónicos seguirían siendo un atractivo principal, la incorporación de actividades culturales, rutas de senderismo, gastronomía local y oportunidades de ecoturismo puede atraer a visitantes con intereses diversos. Además, la diversificación ayuda a reducir la presión sobre lugares específicos que suelen estar abarrotados de turistas. Al ofrecer una variedad de opciones, se distribuye la afluencia de visitantes en diferentes áreas de la región y en momentos distintos. Esto reduce la congestión en lugares emblemáticos y permite una experiencia más tranquila y auténtica tanto para los visitantes como para la comunidad local. Otro beneficio importante de la diversificación es la promoción de la cultura local y la economía comunitaria.

La sexta estrategia se concentra en el desarrollo de senderos y rutas sostenibles. Esta estrategia se centra en la creación y el mantenimiento de senderos que ofrezcan la oportunidad de explorar la región de manera segura y sostenible. La creación de senderos y rutas señalizados es

esencial para guiar a los excursionistas y garantizar que no se desvíen hacia áreas frágiles o ecosistemas sensibles. Esto ayuda a minimizar la perturbación del entorno natural y reduce el riesgo de daños a la flora y fauna locales. Los senderos deben diseñarse y mantenerse de manera que minimicen el impacto ambiental, utilizando técnicas de construcción respetuosas con el medio ambiente y evitando la erosión del suelo. Además, el desarrollo de senderos sostenibles puede tener un impacto económico positivo en la comunidad local. La creación y el mantenimiento de rutas de *trekking* podrían generar empleos en la región, desde guías turísticos hasta proveedores de servicios de alojamiento y restaurantes. Esto contribuye al desarrollo económico de la comunidad y fomenta un mayor sentido de pertenencia a la región.

La séptima estrategia constituye la promoción de la cultura local. Esta estrategia es un elemento esencial en el desarrollo del turismo sostenible en Salento/Cocora. Esta estrategia se enfoca en empoderar a la comunidad local y enriquecer la experiencia de los visitantes al sumergirlos en la herencia cultural de la región. Esto no solo beneficia a la comunidad al fortalecer sus lazos y promover la cohesión social, sino que también permite a los visitantes integrarse con las comunidades. La celebración de festivales locales, talleres de artesanía y eventos culturales brinda a los turistas la oportunidad de conectarse con la cultura local de una manera significativa y educativa. Esta estrategia también fomenta el respeto y la apreciación mutuos entre los visitantes y la comunidad local. Los turistas que participan en actividades culturales tienen la oportunidad de aprender sobre las tradiciones y valores locales, lo que promueve un mayor respeto por la comunidad y sus costumbres. A su vez, los residentes locales pueden apreciar el interés y el respeto de los visitantes por su cultura, lo que fortalece las relaciones entre ambos grupos.

La octava estrategia gira en torno a la capacitación en turismo responsable. Esta estrategia es relevante en la medida que desempeña un papel esencial en la promoción del turismo sostenible al enfocarse en el desarrollo de habilidades y conocimientos clave entre los proveedores de servicios turísticos locales. Esta capacitación tiene el potencial de transformar la manera en que se presta el servicio turístico en la región y de mejorar la calidad de la experiencia del visitante. En primer lugar, la capacitación en prácticas de turismo sostenible es fundamental para garantizar que los proveedores de servicios turísticos estén al tanto de las mejores prácticas y principios de sostenibilidad. Esto incluye aspectos como la conservación del medio ambiente, la gestión de residuos y la promoción de un turismo responsable. Al dotar a los proveedores de estas habilidades

y conocimientos, se les capacita para ofrecer experiencias que sean respetuosas con el entorno natural y cultural.

La novena estrategia se fundamenta en la conservación de la biodiversidad. Esto protegerá los recursos naturales y mantendrá el atractivo de la región para los visitantes. La colaboración con organizaciones ambientales y gubernamentales es esencial para llevar a cabo programas efectivos de conservación de la flora y fauna locales. En primer lugar, establecer programas de conservación en colaboración con organizaciones especializadas en el medio ambiente y con el respaldo del gobierno permite aprovechar la experiencia y los recursos técnicos necesarios para llevar a cabo proyectos de conservación efectivos. Hoy en día, muchos visitantes son atraídos por la oportunidad de observar una amplia variedad de flora y fauna en su hábitat natural. Al proteger y preservar estas especies, se asegura que futuras generaciones de turistas puedan disfrutar de la misma experiencia única y que la región siga siendo un refugio para la vida silvestre. La conservación también puede ser una oportunidad para involucrar a la comunidad local en proyectos de protección ambiental. Esto crea un mayor sentido de responsabilidad y pertenencia, y puede fortalecer los lazos entre la comunidad y el turismo sostenible.

La décima estrategia se enfoca en la infraestructura sostenible, lo que representaría un paso crucial hacia el desarrollo del turismo sostenible en Salento/Cocora. La inversión en infraestructura turística que prioriza la sostenibilidad es esencial para reducir el impacto ambiental de la industria turística en la región. La inversión en infraestructura sostenible no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede ser económicamente rentable a largo plazo. La reducción de costos operativos asociados con la energía y la gestión de aguas residuales puede generar ahorros para las empresas turísticas locales. Además, la adopción de prácticas sostenibles puede atraer a un segmento de mercado que valora la responsabilidad ambiental, lo que podría aumentar la demanda y los ingresos (ver resumen en Tabla 24).

**Tabla 23.** Cuadro de control para el turismo sostenible del Salento/Cocora.

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Promover turismo fuera de temporada	Creación de nuevos atractivos	Diseñar un nuevo atractivo turístico anual	# de nuevos atractivos por año
		Transformar un atractivo actual por año	# de atractivos actuales transformados
Crear alianzas estratégicas	Fortalecimiento de lazos con otros destinos cercanos	Crear una alianza por año con una comunidad cercana	# de alianzas con comunidades cercanas por año
Gestionar los residuos	Promoción de las 3R	Diseñar un plan de educación en las 3R	# de planes de 3R diseñados
Educar ambientalmente	Integración de la educación ambiental en el currículo escolar	Crear una asignatura de educación ambiental	Asignatura creada
	Campañas de sensibilización y participación comunitaria	Crear dos campañas de sensibilización	# de campañas creadas
Diversificar la oferta turística	Desarrollo de productos turísticos temáticos	Diseño de dos productos turísticos temáticos al año	# de productos temáticos diseñados al año
	Promoción de turismo sostenible y aventura	Diseñar estrategia de promoción de turismo de aventura	# de estrategias diseñadas para turismo de aventura
Desarrollar rutas	Desarrollo de senderos y rutas sostenibles	Diseñar un sendero nuevo al año	# de senderos diseñados al año
		Realizar mantenimiento a un sendero por mes	# de mantenimientos a senderos por mes.
Promover la cultura local	Promoción de eventos culturales y festivales locales	Crear un nuevo evento por año durante 6 años	# de eventos creados al año
Capacitar en turismo responsable y sostenible	Programas de capacitación y certificación	Crear dos nuevos programas de capacitación anuales	# de programas de capacitación creados en un año
	Promoción de buenas prácticas y códigos de conducta	Crear un programa local de capacitación en buenas prácticas al año	# de programas de capacitación en buenas prácticas creados al año
Conservar la biodiversidad	Gestión eficiente de áreas protegidas y de amortiguamiento	Diseñar un modelo de gestión para áreas protegidas y de amortiguamiento	Diseño del modelo de protección

**Nota:** Esta tabla relaciona las variables del sistema de control de estrategias para el turismo sostenible en Salento/Cocora.

### **4.3. Caso 3: San Cipriano.**

Los resultados de la investigación en San Cipriano ofrecen una visión integral de las relaciones que conforman la industria turística en esta comunidad de gran importancia ecológica y cultural. En primer lugar, se presenta una descripción detallada de los actores involucrados en el turismo en San Cipriano. Estos actores abarcan una amplia gama de partes interesadas, desde las autoridades locales, la Fundación San Cipriano y las cooperativas de transporte hasta los residentes locales y las ONG's. Esta caracterización permite identificar los roles, intereses y dinámicas de poder que influyen en la gestión y desarrollo del turismo en la zona. Además, se ha llevado a cabo un análisis de las redes de actores del turismo en esta reserva. Este análisis revela cómo se relacionan y colaboran los distintos actores en la promoción, desarrollo y operación de actividades turísticas. Se identificaron vínculos cruciales, alianzas estratégicas y posibles fuentes de conflicto dentro de esta compleja red de relaciones.

Un aspecto fundamental de los resultados es la identificación de las características de los conflictos socioecológicos asociados al turismo en San Cipriano. Estos conflictos engloban desde cuestiones relacionadas con la conservación del entorno natural y la gestión de residuos hasta los desafíos en términos de infraestructura turística y la participación de las comunidades locales en la toma de decisiones. Comprender estas características es esencial para abordar de manera efectiva los desafíos y encontrar soluciones sostenibles en la gestión del turismo en esta área de alto valor ecológico y cultural para la región. En lo que respecta a la estructura de gobernanza del turismo en San Cipriano, se ha delineado un panorama completo de las instituciones, normativas y procesos que regulan la actividad turística en la región. Esto incluye la participación activa de las autoridades locales, la colaboración con las comunidades locales en la planificación y gestión del turismo, y la implementación de políticas de manejo sostenible.

Finalmente, los resultados concluyen con una prospectiva para el turismo en San Cipriano. Este apartado se basa en los hallazgos anteriores y busca ofrecer recomendaciones y perspectivas para el futuro. Se exploran escenarios alternativos de desarrollo turístico en la región, enfocados en la conservación del patrimonio natural y cultural, el bienestar de las comunidades locales y la promoción de un turismo responsable.

#### **4.3.1. Descripción de las relaciones entre los actores del turismo de San Cipriano.**

San Cipriano, un tesoro natural en la región, es un destino turístico que ha capturado la imaginación de viajeros y amantes de la naturaleza por igual. En este destino, las relaciones entre los actores que dan vida a la industria turística ofrecen una trama de interacciones, colaboraciones y conflictos. Los actores del turismo en San Cipriano abarcan una diversidad de participantes, desde las autoridades locales y los guardianes de la biodiversidad; como por ejemplo la Fundación San Cipriano, hasta las comunidades rurales y los aventureros que exploran esta joya natural.

Esta descripción de actores del turismo en San Cipriano refleja la interconexión de roles y responsabilidades en el contexto turístico. Aquí, los esfuerzos individuales pero mancomunados entre los diversos actores, desempeñan un papel fundamental en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y sostenibilidad del turismo. Sin embargo, en esta red de relaciones también pueden surgir desafíos, especialmente, en lo que respecta a la conservación del entorno natural y la distribución equitativa de los beneficios.

Además de la descripción de los actores, se analizan las redes de relaciones que se tejen en el turismo de San Cipriano. Estas redes reflejan cómo se conectan y colaboran los actores en la planificación y ejecución de actividades turísticas. Las conexiones clave y las interdependencias en esta red arrojan luz sobre la dinámica turística en la región y cómo las decisiones y acciones de un actor pueden tener un impacto en otros. A medida que se describen las relaciones entre actores y redes en el turismo de San Cipriano, se comprende mejor cómo se gestiona y se promueve el turismo sostenible en esta región única. Estas dinámicas son fundamentales para aprovechar la belleza y el valor ecológico de San Cipriano mientras se protege y enriquece su patrimonio natural y cultural.

##### **4.3.1.1. Descripción de los actores del turismo en San Cipriano.**

La Tabla 24 presenta una descripción detallada de los actores clave que conforman la industria turística en San Cipriano. Estos actores representan una diversidad de partes interesadas, desde las autoridades gubernamentales y la Fundación San Cipriano, hasta las comunidades locales y los operadores turísticos privados. Cada uno desempeña un papel fundamental en la promoción, gestión, desarrollo, gobernanza y sostenibilidad del turismo en este socioecosistema.

**Tabla 24.** *Actores relacionados con el turismo en San Cipriano.*

<b>Nombre completo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Código</b>
<b>Gobierno Nacional</b>	Entidades públicas a nivel nacional encargadas de formular políticas y regulaciones relacionadas con el turismo. Su función es promover el desarrollo sostenible del sector, establecer normas y coordinar acciones a nivel nacional.	<b>GobNal</b>
<b>Gobierno regional</b>	Administración gubernamental a nivel regional que se encarga de implementar las políticas y regulaciones del gobierno nacional en el ámbito turístico. Su objetivo es fomentar el desarrollo turístico en la región y garantizar su sostenibilidad.	<b>GobReg</b>
<b>Gobierno local</b>	Administración gubernamental a nivel local, como municipios o alcaldías, que tiene la responsabilidad de promover y regular el turismo en su jurisdicción. Trabajan en estrecha colaboración con el gobierno regional y nacional para impulsar el desarrollo turístico local.	<b>GobLoc</b>
<b>Comunidad</b>	Las personas que viven en las áreas turísticas y que desempeñan un papel clave en la oferta turística. Pueden estar involucradas en actividades como la prestación de servicios, la artesanía local, la conservación del patrimonio cultural y la promoción del turismo comunitario.	<b>ComReTur</b>
<b>Fundación San Cipriano</b>	Organización sin fines de lucro dedicada a la conservación y promoción del patrimonio natural y cultural de la región de San Cipriano.	<b>FunSanCip</b>
<b>Guías turísticos</b>	Profesionales especializados en brindar información, orientación y acompañamiento a los turistas durante su visita. Proporcionan conocimientos sobre el destino, su historia, cultura y naturaleza, y facilitan una experiencia enriquecedora.	<b>GuiTur</b>
<b>Tur Operadores</b>	Empresas o agencias especializadas en la planificación, organización y venta de paquetes turísticos. Pueden ofrecer una amplia gama de servicios, como transporte, alojamiento, actividades y guías turísticos, adaptados a las necesidades de los viajeros.	<b>TurOpe</b>
<b>Agencias de viajes</b>	Empresas que ofrecen servicios de intermediación entre los turistas y los proveedores de servicios turísticos. Ayudan a los viajeros a planificar y reservar sus itinerarios, ofreciendo opciones de transporte, alojamiento y actividades.	<b>AgeVia</b>
<b>Hospedajes</b>	Establecimientos que brindan servicios de alojamiento a los turistas, como hoteles, hostales, cabañas y casas de huéspedes. Pueden variar en tamaño, categoría y servicios ofrecidos, adaptándose a las diferentes necesidades y preferencias de los visitantes.	<b>Hospe</b>
<b>Transportes</b>	Empresas o servicios que se encargan de proporcionar transporte a los turistas, ya sea en forma de aerolíneas, compañías de autobuses, taxis, servicios de transporte privado o alquiler de vehículos.	<b>Trans</b>
<b>Otros actores</b>	Incluye a todas las entidades, organizaciones o individuos que desempeñan un papel en el sector turístico y no se encuentran en categorías anteriores. Pueden incluir proveedores de servicios específicos, como empresas de alimentos y bebidas, empresas de alquiler de equipos, artesanos, entre otros.	<b>OtrAct</b>
<b>Financiadores</b>	Entidades financieras, instituciones o programas que brindan apoyo financiero y recursos para el desarrollo de proyectos turísticos. Pueden incluir bancos, fondos de inversión, programas gubernamentales de financiamiento y organizaciones internacionales.	<b>Finan</b>
<b>Gremios</b>	Asociaciones o agrupaciones de empresas y profesionales del sector turístico que trabajan en conjunto para promover y proteger los intereses comunes. Representan y defienden los derechos y necesidades de sus miembros, colaboran en la mejora de la calidad y promueven la cooperación en el sector.	<b>Grem</b>
<b>Cámara de Comercio</b>	Organización que agrupa a los empresarios y comerciantes de una determinada región. Su función principal es promover el desarrollo económico y empresarial, incluyendo el sector turístico, a través de la representación y el apoyo a las empresas locales.	<b>CámCom</b>
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la conservación ambiental, promoción del desarrollo sostenible, educación y sensibilización en el sector turístico. Pueden trabajar en la protección de los recursos naturales y culturales, el turismo comunitario y la responsabilidad social.	<b>ONG's</b>

<b>Academia</b>	Instituciones educativas, como universidades o centros de formación, que brindan programas de estudios relacionados con el turismo. Desarrollan investigaciones, forman profesionales y contribuyen al desarrollo de conocimientos en el sector.	<b>Acade</b>
<b>Empresarios</b>	Personas o grupos que poseen y gestionan empresas turísticas, como hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros. Contribuyen al desarrollo económico y la creación de empleo en el sector turístico.	<b>Empre</b>
<b>Turistas</b>	Personas que viajan y visitan destinos turísticos por ocio, recreación o negocio. Contribuyen a la economía local y experimentan la oferta turística de un lugar, generando impactos económicos, sociales y culturales.	<b>Turis</b>
<b>Medios de comunicación</b>	Incluye a los medios de comunicación, como periódicos, revistas, canales de televisión, radio y medios en línea, que informan, promueven y difunden noticias, eventos y destinos turísticos, influyendo en las decisiones de viaje y en la percepción del turismo.	<b>MedCom</b>

**Nota:** Esta tabla presenta los actores que se tuvieron en cuenta para la investigación. Elaboración propia.

En el entramado de relaciones que configuran el destino de San Cipriano, la comunidad local y la Fundación San Cipriano ejercen un poder significativo y colaborativo en la definición del rumbo turístico de la región. La comunidad, en calidad de anfitriona y custodia de su entorno, desempeña un papel fundamental en la experiencia del turismo en la zona. Su compromiso con la conservación de los activos naturales y la promoción de un turismo responsable es una influencia clave en el desarrollo turístico de San Cipriano. Trabajando en estrecha colaboración con la Fundación San Cipriano, que actúa como entidad guía y facilitadora, la comunidad local tiene el poder de moldear las prácticas turísticas y garantizar que estas estén alineadas con sus valores y aspiraciones.

Paralelamente, la Fundación San Cipriano, en su papel de defensora de la sostenibilidad y promotora del turismo responsable, brinda apoyo técnico y recursos para la implementación de proyectos turísticos que respeten la identidad cultural y la conservación ambiental. A medida que este poder compartido entre la comunidad y la Fundación se fortalece, San Cipriano se convierte en un ejemplo de cómo la participación activa de la comunidad y la colaboración con organizaciones comprometidas pueden dar forma a un turismo sostenible y responsable que beneficie tanto a los visitantes como a la región. Las decisiones y acciones de la comunidad y la Fundación se ajustan a las expectativas y necesidades del mercado turístico, equilibrando el crecimiento económico con la protección del patrimonio natural y cultural de San Cipriano.

#### **4.3.1.2. Descripción de las redes de actores del turismo en San Cipriano.**

En la

Figura 40, se presentan las relaciones entre los diversos actores en el entorno turístico de San Cipriano son el testimonio vivo de la complejidad y la interdependencia que caracterizan a esta región como un destino turístico en el que priman las relaciones comunitarias. Al margen de estas relaciones se encuentra el Gobierno Nacional, una entidad clave encargada de formular políticas y regulaciones que rigen el turismo en todo el país. Su función principal radica en promover un



desarrollo sostenible en la industria, establecer normativas que garanticen su cumplimiento y coordinar acciones a nivel nacional.

El Gobierno Regional se convierte en el puente que conecta estas políticas nacionales con la realidad local de San Cipriano. Su responsabilidad radica en la implementación de estas políticas y regulaciones a nivel regional, con el objetivo de fomentar el desarrollo turístico en la región y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Trabajando en estrecha colaboración con el Gobierno Nacional, el Gobierno Regional desempeña un papel fundamental en la traducción de políticas en acciones concretas en la comunidad local. La comunidad se convierte en custodio de la experiencia turística en San Cipriano. Son ellos quienes tienen la responsabilidad directa de promover y regular el turismo dentro de su jurisdicción, estableciendo las pautas que permiten que esta industria beneficie a la comunidad local de manera equitativa. La estrecha colaboración con los niveles regional y nacional es esencial para coordinar esfuerzos y garantizar que el turismo se desarrolle de manera responsable.

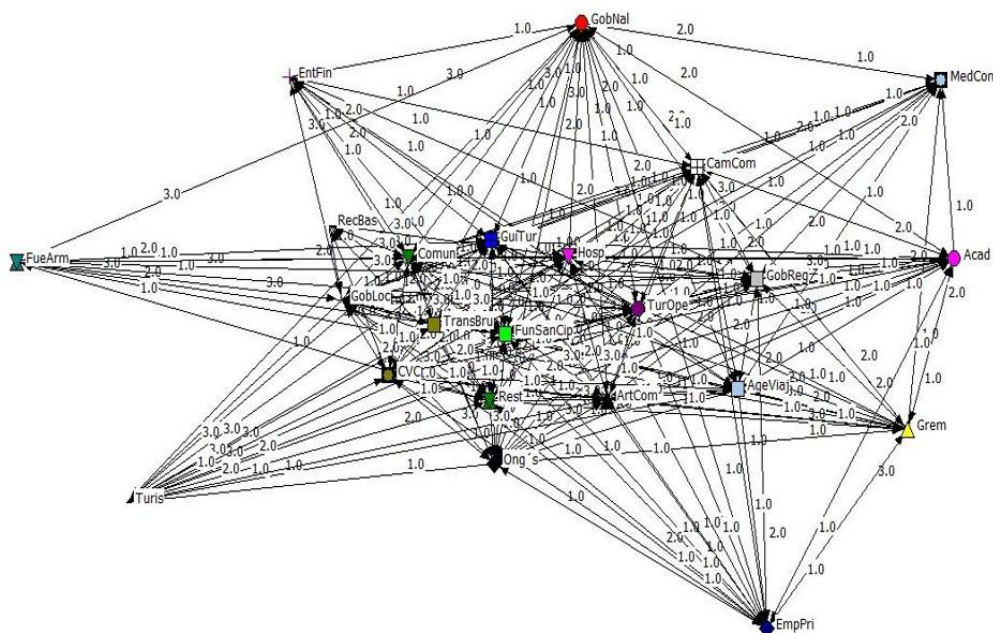
Por lo tanto, la verdadera esencia de la gobernanza del turismo en San Cipriano reside en la comunidad local. Son las personas que viven en esta área las que desempeñan un papel clave en la oferta turística. Desde la prestación de servicios hasta la producción de artesanías locales y la conservación del patrimonio cultural, la comunidad es el corazón y el alma de la experiencia turística en San Cipriano. Su participación activa y su compromiso con el turismo comunitario contribuyen a enriquecer la oferta turística y a preservar la autenticidad de la región. En este tejido de relaciones, actores como la Fundación San Cipriano desempeñan un papel vital. Como una organización sin fines de lucro dedicada a la conservación y promoción del patrimonio natural y cultural de la reserva, actúa como un guardián de los recursos y la identidad de San Cipriano. Su labor se entrelaza con la de los guías turísticos, profesionales que ofrecen información detallada y acompañamiento a los visitantes, compartiendo conocimientos sobre la historia, cultura y la riqueza natural de la región.

Por otro lado, los turoperadores y las agencias de viajes se destacan como facilitadores de las experiencias turísticas. Estas empresas y agencias se dedican a la planificación, organización y venta de paquetes turísticos, brindando una amplia gama de servicios adaptados a las necesidades de los turistas. Su capacidad para coordinar alojamiento, transporte y actividades asegura una experiencia completa y bien gestionada para los turistas. Los hospedajes, por su parte, ofrecen un lugar de descanso para los visitantes, que varía poco en cuanto a tamaño y categoría por lo que no es fácil que se adapten a las diferentes preferencias y necesidades de los turistas, sobre todo los

internacionales. Para desplazarse en esta comunidad, las motos, conocidas como brujitas, son fundamentales para que los turistas puedan explorar San Cipriano con comodidad.

La red de actores se completa con otros participantes, como los Financiadores, que brindan apoyo económico para el desarrollo de proyectos turísticos; los Gremios, que representan y defienden los intereses comunes de las empresas y profesionales del sector; la Cámara de Comercio de Cali, que promueven el desarrollo económico y empresarial, y las ONG, que trabajan en la conservación ambiental, la promoción del desarrollo sostenible y la responsabilidad social. La academia contribuye al desarrollo de conocimientos en el sector, formando a profesionales y llevando a cabo investigaciones. Los empresarios son quienes gestionan las empresas turísticas y contribuyen al desarrollo económico local, y los medios de comunicación tienen un papel influyente al informar y promover los destinos turísticos, influenciando las decisiones de viaje y la percepción del turismo. En última instancia, los turistas, como protagonistas principales, son quienes visitan San Cipriano por ocio, recreación o pretensiones conservacionistas. Su presencia no solo genera un impacto económico, sino que también enriquece la comunidad local al experimentar la oferta turística y contribuir a la economía local. En conjunto, estos actores forman un intrincado entramado de relaciones que da vida a la industria turística en el socioecosistema de San Cipriano.

**Figura 40.** Red de actores del turismo de San Cipriano.



**Nota:** Esta figura presenta la red de actores del turismo de San Cipriano. Elaboración propia con base en el análisis realizado en Ucinet.

En la Tabla 25 se presentan los indicadores estadísticos de la red de relaciones en el socioecosistema con aprovechamiento turístico de San Cipriano. Esta estructura de relaciones se manifiesta como un entramado complejo y robusto, compuesto por 23 nodos y un total de 322 conexiones, lo que subraya la densidad y la interconexión que caracterizan a esta comunidad turística. Cada nodo, en promedio, ostenta una conectividad de grado de 14, lo que refleja una densa malla de relaciones en la que prácticamente todos los actores, de manera directa o indirecta, están enlazados en una red de colaboraciones y vínculos. El Índice H, que alcanza un valor de 13, arroja luz sobre la existencia de un grupo central de 13 nodos que mantienen al menos 13 conexiones, lo que denota la presencia de actores que desempeñan un papel central y vital en la red, siendo nodos estratégicos para la dinámica del turismo en San Cipriano. El Índice K-core, también de 13, apunta hacia una red altamente cohesiva, caracterizada por un núcleo sólido donde varios nodos mantienen relaciones significativas y robustas.

En términos de centralización, el grado se distribuye de manera equitativa entre los nodos, como lo sugiere la centralización del grado en 0.281. Esto indica que no hay un actor supremo que monopolice las conexiones en la red; en cambio, la colaboración y la interdependencia son la norma. Sin embargo, tanto la centralización de salida como la de entrada, ambas en 0.333, reflejan una distribución equitativa de la información y las relaciones tanto hacia el exterior como hacia el interior de la red, lo que denota un flujo bidireccional de conocimiento y cooperación.

La densidad de la red, calculada en 0.636, apunta hacia una comunidad turística altamente conectada, donde las relaciones son la norma y no la excepción. Esta densidad fomenta la comunicación fluida y la colaboración efectiva entre los diferentes actores turísticos de San Cipriano. El cierre de 0.711 indica que la mayoría de los tríos de nodos en la red tienen la capacidad de formar lazos cerrados, lo que fortalece la cohesión y la cooperación en esta comunidad turística. Además, la distancia promedio de 1.364 y la proporción dentro de 3 de 1 evidencian que la mayoría de los nodos se encuentran a una distancia cercana entre sí, lo que facilita la interacción y la colaboración eficiente.

El índice de Wiener, con un valor de 690, refleja la distancia total de todas las conexiones en la red, lo que subraya la conectividad generalizada en San Cipriano. La suma de dependencias, que alcanza 184, pone de manifiesto la interdependencia profunda que existe entre los actores turísticos, evidenciando que la estabilidad y el funcionamiento efectivo de la red dependen en gran medida de la colaboración y el apoyo mutuo. En el aspecto de reciprocidad, los altos valores de

0.832 en el índice de reciprocidad de arco y 0.713 en el índice de reciprocidad de diada indican que las relaciones tienden a ser recíprocas. Cuando un nodo establece una relación con otro, este último tiende a responder de manera positiva, lo que subraya la importancia de la confianza y la colaboración mutua en el tejido de la red.

Por lo tanto, la red de relaciones en el turismo de San Cipriano se presenta como un sistema complejo y colaborativo, donde múltiples actores trabajan en conjunto para promover y desarrollar la industria turística en la región. Esta estructura de relaciones, densamente tejida y caracterizada por la reciprocidad, subraya la riqueza y la interdependencia que definen a la comunidad turística de San Cipriano.

**Tabla 25.** *Indicadores estadísticos de la red de San Cipriano.*

Nombre en Ucinet	Nombre en español	Indicador
# of nodes	Número de nodos	23
# of ties	Número de lazos	322
Avg Degree	Grado promedio	14
Indeg H-Index	Índice H	13
K-core index	Índice K-core	13
Deg Centralization	Centralización del grado	0.281
Out-Centralization	Centralización de salida	0.333
In-Centralization	Centralización de entrada	0.333
Indeg Corr	Correlación de grado de entrada	-0.079
Outdeg Corr	Correlación de grado de salida	-0.088
Density	Densidad	0.636
Components	Componentes	1
Component Ratio	Ratio de componentes	0
Connectedness	Conexión	1
Fragmentation	Fragmentación	0
Closure	Cierre	0.711
Avg Distance	Distancia promedio	1.364
Prop within 3	Proporción dentro de 3	1
# w/in 3	Número dentro de 3	506
SD Distance	Desviación estándar de la distancia	0.481
Diameter	Diámetro	2
Wiener Index	Índice de Wiener	690
Dependency Sum	Suma de dependencias	184
Breadth	Anchura	0.182
Compactness	Compacidad	0.818
Small Worldness	Características de mundo pequeño	1.203
Mutuals	Mutuos	0.530
Asymmetrics	Asimétricos	0.213
Nulls	Nulos	0.257
Arc Reciprocity	Reciprocidad de arco	0.832
Dyad Reciprocity	Reciprocidad de diada	0.713

**Nota:** Esta tabla presenta los indicadores estadísticos de la red de actores de San Cipriano. Elaboración propia con base en Ucinet.

La reciprocidad en las relaciones, evidenciada por los altos valores en los índices de reciprocidad de arco y diada, resalta la confianza y la colaboración mutua en la red. Por lo tanto, la red de relaciones en el turismo de San Cipriano se caracteriza por su complejidad y colaboración, donde múltiples actores trabajan juntos para promover y desarrollar la industria turística en la región. Esta estructura densamente tejida y marcada por la reciprocidad subraya la riqueza y la interdependencia que definen a la comunidad turística de San Cipriano.

#### **4.3.2. Características de los conflictos socio-ecológicos del turismo en San Cipriano.**

El proceso de expansión de infraestructuras destinadas al turismo y a la creación de áreas residenciales puede ser el origen de conflictos y disputas que emergen entre dos intereses primordiales: la conservación de áreas naturales y la expansión urbana. Esta situación conlleva la afectación directa en la planificación territorial y en la viabilidad del uso sostenible del suelo. La pugna entre estos dos aspectos se manifiesta en la necesidad de preservar los espacios naturales, de valor ecológico, frente a las demandas de desarrollo y urbanización. Esta problemática, compleja y multidimensional, se evidencia en las dificultades para conciliar la conservación de la biodiversidad y la protección de los ecosistemas con las demandas de infraestructuras urbanas, generando así tensiones sociales y económicas que requieren abordajes integrales y estratégicos para alcanzar un equilibrio adecuado entre la expansión urbana y la preservación de los entornos naturales en San Cipriano.

El incremento progresivo de la actividad turística conlleva consigo la posibilidad de fragmentar, de manera significativa, los corredores ecológicos preexistentes y las rutas migratorias naturales de la fauna autóctona en la región. Esta situación conlleva el peligro real de reducir de forma considerable la interconexión entre los diversos hábitats, lo cual representa una seria amenaza para la diversidad genética de las especies presentes en el área. Este proceso de fragmentación, resultado de la influencia humana, implica la ruptura de la continuidad espacial y funcional de los ecosistemas, alterando los patrones de movimiento y desplazamiento de la fauna local. La consecuencia directa de esta disrupción es la disminución de la conectividad ecológica, lo que puede limitar el intercambio genético entre poblaciones, incrementando así el riesgo de consanguinidad y reduciendo la variabilidad genética, aspecto fundamental para la adaptación y evolución de las especies. En este contexto, es crucial implementar estrategias de manejo y planificación que mitiguen los efectos negativos del turismo sobre la conectividad ecológica, preservando la integridad

de los corredores naturales y las rutas migratorias para garantizar la sostenibilidad y conservación de la diversidad biológica en San Cipriano.

El aumento constante y significativo de la afluencia de visitantes puede desencadenar una serie de desafíos y complicaciones asociados a la gestión adecuada de residuos generados, dando lugar a la acumulación y disposición inapropiada de desechos que ejercen un efecto negativo considerable en los ecosistemas, tanto acuáticos como terrestres. Esta problemática, originada por la falta de un adecuado manejo de los residuos producidos por los turistas, conlleva la generación de acumulaciones de basura en áreas naturales, lo cual tiene un impacto perjudicial en la integridad y salud de los ecosistemas circundantes. La acumulación de desechos puede alterar los hábitats acuáticos al contaminar cuerpos de agua, afectando su calidad y la vida acuática. Asimismo, en entornos terrestres, la basura acumulada puede interferir en los ciclos naturales, afectar la vegetación local y representar un riesgo para la fauna silvestre. Para contrarrestar este problema, se requieren estrategias efectivas de gestión de residuos que promuevan la reducción, reutilización y reciclaje de desechos, además de campañas educativas para fomentar conductas responsables entre los visitantes, con el fin de preservar la integridad ambiental y mitigar los impactos adversos en los ecosistemas de San Cipriano.

La presión turística ejercida de manera constante y focalizada en áreas específicas destinadas a la recreación puede desencadenar un conjunto de efectos negativos que conllevan a la paulatina degradación y deterioro de los lugares naturales designados, resultando en una merma significativa de la calidad intrínseca de la experiencia turística y en el menoscabo de los hábitats locales. Esta situación se manifiesta a través de la acumulación de impactos generados por la afluencia masiva de visitantes, lo que puede derivar en la alteración de las condiciones naturales de estos espacios, afectando la flora, fauna y el equilibrio ecológico. Esta alteración puede ocasionar una reducción progresiva de la belleza escénica y del valor estético de los paisajes naturales, disminuyendo así la calidad de la experiencia recreativa para los visitantes. Además, esta presión turística focalizada puede intensificar la erosión del suelo, causar pérdida de biodiversidad, modificar los patrones de comportamiento de la fauna silvestre y generar disturbios en los ecosistemas locales. Por consiguiente, se torna indispensable implementar estrategias de manejo turístico que regulen y distribuyan de manera equitativa la carga de visitantes, además de promover prácticas de turismo responsable que preserven la integridad de los sitios de recreación y salvaguarden los hábitats naturales en San Cipriano.

Las actividades asociadas al turismo, específicamente aquellas que involucran la realización de fogatas sin supervisión o la manipulación negligente de materiales inflamables, poseen el potencial de incrementar de manera sustancial el riesgo de ocurrencia de incendios forestales. Estos incidentes representan una amenaza considerable para la biodiversidad, la estabilidad de los ecosistemas y la preservación de la flora y fauna autóctonas. La realización de fogatas sin control, o el manejo inadecuado de elementos susceptibles de iniciar fuegos, pueden propiciar la rápida propagación de llamas en áreas naturales vulnerables, desencadenando incendios de gran magnitud que comprometen la integridad de los ecosistemas. Estos eventos catastróficos afectan negativamente la diversidad biológica, degradan los hábitats naturales y representan un peligro para la supervivencia de especies vegetales y animales. Por tanto, es imperativo implementar medidas preventivas robustas, como campañas educativas, regulaciones efectivas y vigilancia constante, a fin de mitigar el riesgo de incendios forestales asociados al turismo y preservar la integridad ecológica de los ecosistemas en San Cipriano.

La sobreexplotación y agotamiento desmedido de los recursos naturales, tales como la actividad pesquera o la tala intensiva de árboles, destinados a satisfacer las necesidades y demandas derivadas del sector turístico, conllevan la probabilidad latente de desencadenar conflictos socioeconómicos entre diversos grupos locales que dependen directamente de estos recursos. Esta situación conflictiva emerge a partir de la competencia generada por el acceso y control de los recursos naturales escasos, donde diferentes actores locales, como pescadores artesanales o comunidades dedicadas a la explotación forestal, se ven inmersos en disputas por la posesión y uso de dichos recursos. La presión ejercida por la demanda turística sobre estos recursos naturales esenciales intensifica estas tensiones, ya que el aumento en la extracción para satisfacer las necesidades del turismo puede llevar a la disminución de la disponibilidad y calidad de dichos recursos, afectando así los medios de vida y subsistencia de estos grupos locales. En consecuencia, la gestión responsable y sostenible de los recursos naturales se vuelve imperativa para minimizar los potenciales conflictos y garantizar la equidad en su distribución, permitiendo así una convivencia armoniosa entre los diferentes actores locales en San Cipriano.

La actividad turística conlleva consigo el potencial de facilitar involuntariamente la incorporación de especies invasoras en los entornos naturales, ocasionando perturbaciones significativas en los ecosistemas locales y generando una amenaza sustancial para la subsistencia y equilibrio de las especies autóctonas. Este fenómeno de introducción accidental de especies foráneas

se origina a través de diferentes vías, como el transporte de organismos adheridos a vehículos, equipaje o mercancías, y puede ser potenciado por prácticas turísticas irresponsables o falta de conciencia acerca del impacto de estas acciones. La presencia de especies invasoras puede desencadenar una serie de consecuencias negativas, incluyendo la competencia por recursos con las especies nativas, la depredación, la transmisión de enfermedades o patógenos, y la modificación de los hábitats naturales. Estos cambios pueden alterar drásticamente la dinámica de los ecosistemas, disminuir la biodiversidad y amenazar la supervivencia de especies autóctonas, perturbando así el funcionamiento y equilibrio de los entornos naturales en San Cipriano. Por tanto, se hace imprescindible implementar medidas preventivas rigurosas, como controles fronterizos estrictos, inspecciones de bioseguridad y programas de educación ambiental, para mitigar la introducción de especies invasoras y preservar la integridad de los ecosistemas locales en la región.

El crecimiento sin regulación ni planificación adecuada de la actividad turística, especialmente en áreas de gran relevancia cultural y arqueológica, plantea un riesgo significativo para la preservación y conservación del patrimonio histórico y cultural arraigado en dichos lugares. Esta expansión descontrolada, vinculada al turismo, amenaza de manera directa y potencial la integridad y permanencia de sitios de valor arqueológico y patrimonial, al exponerlos a múltiples riesgos y presiones. La sobreexposición y afluencia masiva de visitantes pueden provocar deterioro físico y desgaste de estructuras, artefactos y vestigios históricos, así como la degradación de arte rupestre, monumentos o vestigios arqueológicos, afectando su autenticidad y valor cultural. Este fenómeno, sumado a la falta de medidas de conservación y protección, puede propiciar el saqueo, vandalismo y expoliación de elementos patrimoniales, resultando en la pérdida irreversible de parte de la identidad histórica y cultural de San Cipriano. Por consiguiente, se requiere una gestión turística responsable que considere planes integrales de conservación, regulaciones adecuadas, y programas de sensibilización y educación patrimonial, con el fin de salvaguardar y preservar la riqueza histórica y cultural para las futuras generaciones.

El aumento progresivo de la demanda generada por la actividad turística puede desencadenar una situación de sobreexplotación de recursos naturales vitales, tales como la pesca, los bosques y la biodiversidad, lo cual conlleva al agotamiento y reducción significativa de estos recursos, alterando su capacidad intrínseca de regeneración y renovación. Esta demanda excesiva ejercida sobre los recursos naturales esenciales para la actividad turística puede exceder su capacidad de reposición natural, derivando en una disminución drástica de la disponibilidad y calidad de dichos



recursos. La sobreexplotación de la pesca, por ejemplo, puede conducir al colapso de poblaciones pesqueras, disminuyendo la capacidad de recuperación de los ecosistemas acuáticos y amenazando la seguridad alimentaria de las comunidades locales. Asimismo, la explotación descontrolada de los bosques para satisfacer la demanda de infraestructuras turísticas y actividades recreativas puede resultar en la degradación irreversible de estos ecosistemas, disminuyendo su capacidad de captura de carbono y regulación climática, y reduciendo su diversidad biológica. Esta situación puede impactar negativamente en la biodiversidad, con efectos perjudiciales a largo plazo en la funcionalidad y estabilidad de los ecosistemas en San Cipriano. Por ende, se requiere una gestión sostenible y planificada de los recursos naturales, con la implementación de estrategias de conservación, regulaciones efectivas y prácticas de turismo responsable para garantizar la preservación y el uso equitativo y sostenible de estos recursos para las generaciones futuras.

La influencia ejercida por la actividad turística puede dar lugar a transformaciones significativas en las dinámicas sociales y comunitarias arraigadas en el entorno local, desencadenando un contexto de tensiones y conflictos latentes entre los residentes locales y los agentes implicados en el ámbito turístico debido a la modificación de estilos de vida, valores culturales y configuraciones sociales preexistentes. Estos cambios, vinculados a la presencia y desarrollo del turismo, pueden perturbar las estructuras sociales tradicionales, desencadenando una serie de tensiones socioeconómicas y culturales. La interacción con los flujos turísticos puede generar disrupciones en los patrones culturales locales, erosionar prácticas y costumbres arraigadas, y propiciar la influencia de valores foráneos o comerciales en la comunidad. Esta dinámica puede conducir a conflictos de intereses entre los residentes y los agentes turísticos, en los cuales se disputa el control de recursos, espacios y toma de decisiones, generando brechas y desigualdades socioeconómicas.

Asimismo, la comercialización y mercantilización de la cultura local puede conducir a procesos de desapropiación cultural, desnaturalizando y descaracterizando las tradiciones y manifestaciones culturales propias de la comunidad. En este sentido, se vuelve fundamental implementar estrategias participativas y políticas inclusivas que promuevan un turismo sostenible y responsable, reconociendo y respetando la identidad cultural local, fortaleciendo el diálogo y la cooperación entre los distintos actores involucrados, y mitigando así los posibles conflictos sociales en San Cipriano.

### 4.3.3. Estructura de gobernanza del turismo en San Cipriano.

La estructura de gobernanza en el destino turístico de San Cipriano se caracteriza por su enfoque comunitario y participativo. Esta configuración particular se debe a una serie de factores históricos y contextuales que influyen en la gestión de este destino turístico que puede considerarse como único en Colombia. En San Cipriano, la comunidad local desempeña un papel central en la toma de decisiones y la implementación de políticas relacionadas con el turismo. Esta estructura de gobernanza se ha desarrollado a lo largo del tiempo como resultado de la necesidad de proteger y gestionar los recursos naturales y culturales de una manera sostenible.

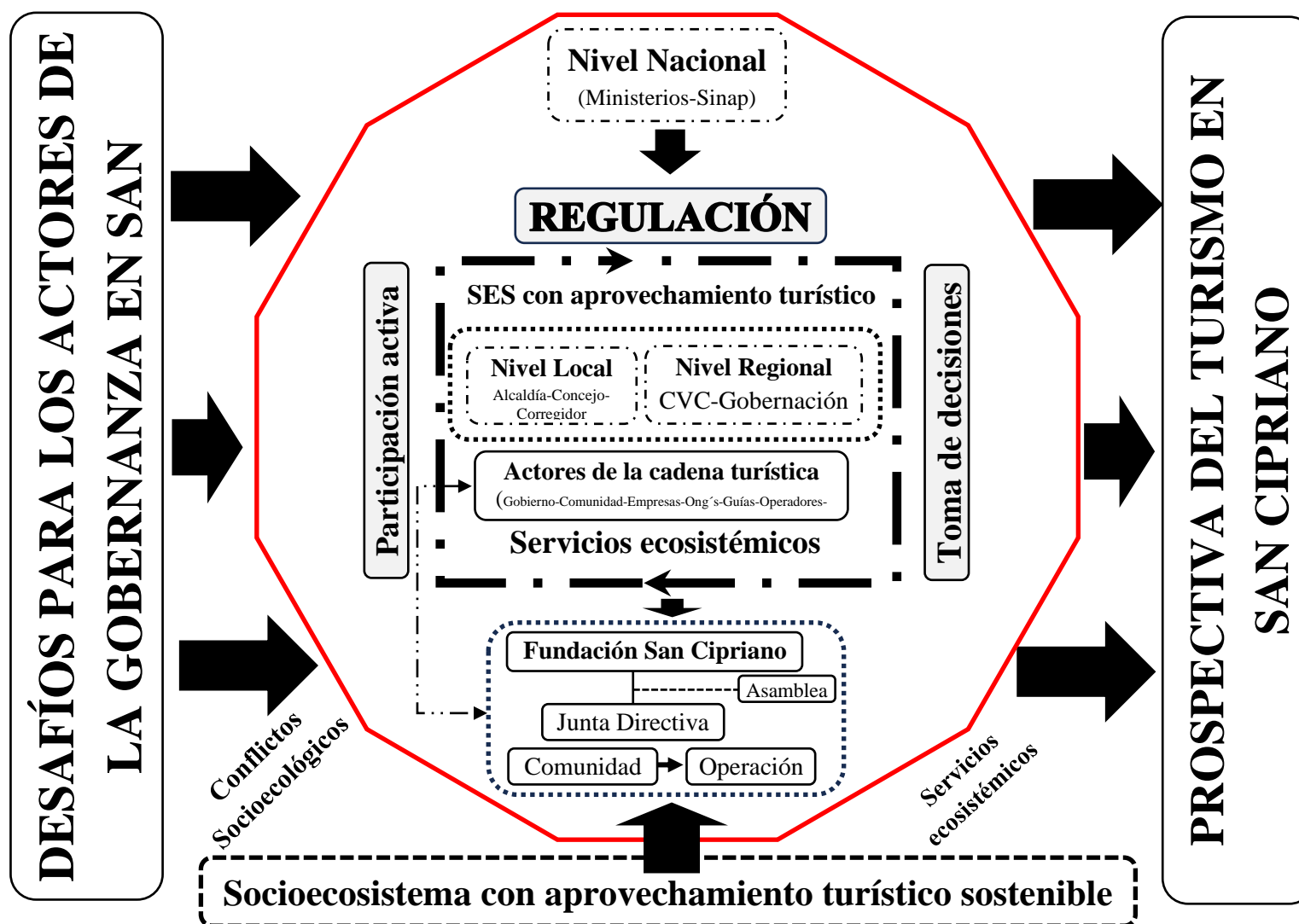
Uno de los principales factores que contribuyen al desarrollo de este tipo de estructuras de gobernanza comunitaria es la preservación del entorno natural y la promoción de prácticas eco-amigables (Rahman, et al., 2021). La comunidad local, en estrecha colaboración con organizaciones no gubernamentales y actores locales, asume la responsabilidad de mantener el equilibrio ecológico en San Cipriano. Esta relación cercana con la naturaleza conduce a la adopción de prácticas de turismo sostenible y a la promoción del ecoturismo como una estrategia central para el desarrollo comunitario (Khaledi Koure, et al., 2023). Además, la historia de San Cipriano, como una comunidad ancestral, que ha luchado por la conservación de su territorio, ha influido en su estructura de gobernanza. La comunidad ha desarrollado una profunda conexión con su tierra y sus tradiciones, lo que ha llevado a una gestión local más efectiva y la promoción de un turismo que busca el respeto a la cultura local, como lo observa el E41 al afirmar que *“el pasado de San Cipriano y su constante lucha por la conservación de su territorio ha fortalecido nuestra conexión con la tierra y nuestras tradiciones. Esto ha impulsado que actualmente contemos con una gestión local más efectiva y que ofrezcamos un tipo de turismo a turistas que valoren y respeten nuestra cultura”*.

Otros elementos clave en el desarrollo de esta estructura de gobernanza son la participación activa de la comunidad en la gestión de los recursos turísticos (Gutierrez, 2023) y la distribución equitativa de los beneficios del turismo (Aragon-Gastelum, et al., 2020). Buena parte de los ingresos generados por el turismo en San Cipriano se reinvierten en el desarrollo local, lo que contribuye a la mejora de la calidad de vida de los residentes y al fortalecimiento de la infraestructura y servicios comunitarios, como se evidencia cuando E42 dice que *“en San Cipriano, con la creación de la Fundación y el apoyo de la CVC hemos logrado implementar un modelo administrativo en el que gran parte de los ingresos turísticos se reinvierten en la misma comunidad, eso ha hecho que podamos hacer diferentes mejoras en la calidad de vida de la comunidad y en la infraestructura y servicios comunitarios para ofrecer un mejor turismo. Lo que le puedo decir es que el turismo sostenible realmente beneficia a todos los*

*habitantes de San Cipriano*”. En este sentido, San Cipriano se caracteriza por su naturaleza comunitaria y participativa, impulsada por la necesidad de proteger su entorno natural y cultural y de esta manera encontrar medios para asegurar la supervivencia de las generaciones futuras desde el aprovechamiento socioecológico de la reserva desde el turismo. Esta configuración ha permitido el desarrollo de un turismo sostenible y responsable que beneficia tanto a la comunidad local, directa e indirectamente, así como a los visitantes que disfrutan de este destino.

Por lo tanto, la estructura de gobernanza comunitaria en San Cipriano, como se muestra en la Figura 41, juega un papel esencial en la toma de decisiones y la ejecución de políticas relacionadas con la gestión del turismo y la conservación del entorno. Como ya se ha dicho, y en concordancia con Nyaupane, et al., (2022), esta estructura se caracteriza por su enfoque participativo y colaborativo, donde los actores turísticos y la comunidad local desempeñan roles activos en la toma de decisiones que afectan tanto al desarrollo del turismo como a la protección de los recursos naturales y culturales.

Figura 41. Estructura de gobernanza de San Cipriano.



Nota: Esta figura presenta el modelo de gobernanza desarrollado para San Cipriano. Elaboración propia.

Adelante se describe la estructura de gobernanza propuesta para el socioecosistema con aprovechamiento turístico de San Cipriano. Teniendo como base la discusión teórica y el trabajo de campo se describen la participación activa de la comunidad, el enfoque en la conservación y la sostenibilidad, el vínculo con la cultura y tradiciones locales, la distribución equitativa de los beneficios del turismo y la Reinversión de ingresos en el desarrollo comunitario, como características principales de la estructura de gobernanza que se evidenció en el turismo de San Cipriano.

#### **4.3.3.1. Participación activa de la comunidad.**

Como fue expuesto, la participación activa de la comunidad en San Cipriano es una característica fundamental de su estructura de gobernanza. Dicha participación activa se manifiesta en varios aspectos del desarrollo turístico en esta reserva en particular. En primer lugar, como observan Nadirah, et al., (2020), en San Cipriano se evidencia una estrecha colaboración entre los residentes locales y los visitantes, en pro de la conservación, tanto ecológica como cultural. Los miembros de la comunidad a menudo actúan como anfitriones y guías turísticos, compartiendo su conocimiento sobre la zona y sus recursos naturales con los visitantes, en este sentido E57 observa que *“En San Cipriano, la colaboración entre los residentes y los visitantes es un ejemplo de conservación tanto ecológica como cultural. Los miembros de la comunidad desempeñan un papel fundamental como anfitriones y guías, compartiendo su valioso conocimiento con los visitantes”*.

Además, la comunidad participa activamente en la toma de decisiones relacionadas con el turismo. En este sentido, E52 afirma que *“nosotros, como comunidad, somos parte de las decisiones sobre el turismo. Aunque no todos somos expertos, nuestras voces importan y queremos asegurarnos de que el turismo beneficie a todos”*. Como afirman Alexander, et al., (2018), la participación democrática permite que la comunidad tenga voz en cómo se desarrolla y se gestiona el turismo en su territorio.

Otra manifestación de la participación activa de la comunidad es la promoción y preservación de su cultura y tradiciones (Barelkowski, 2009). En San Cipriano los residentes locales valoran su herencia cultural y la comparten con los visitantes a través de actividades como la música tradicional, la gastronomía local, la artesanía como lo manifiesta E55 cuando cuenta que *“en San Cipriano, todos los habitantes apreciamos y compartimos nuestra tradición con los visitantes. Por ejemplo, con la música, con la comida local, con la artesanía, con los conocimientos de los viejos, como historias y cuentos, buscamos enriquecer la experiencia de quienes nos visitan”*. Esta conexión con la identidad

cultural fortalece el atractivo del destino y contribuye a la autenticidad de la experiencia turística como lo afirman Li y Wang (2023). En términos de sostenibilidad, la participación activa de la comunidad también se traduce en prácticas responsables. Los residentes de San Cipriano están comprometidos con la conservación de su entorno natural y trabajan en conjunto para minimizar el impacto ambiental del turismo. Esto incluye la gestión adecuada de los desechos, la protección de los ecosistemas locales y la promoción de un turismo respetuoso con la naturaleza como observa E50 cuando comenta que *“acá estamos comprometidos con una gestión responsable que abarca desde la gestión de desechos hasta la protección de nuestros ríos y bosques. La idea que tenemos es promover un turismo que sea verdaderamente respetuoso con la naturaleza”*.

Así las cosas, la participación activa de la comunidad de actores turísticos en San Cipriano representa una característica distintiva de su estructura de gobernanza. Esta participación se refleja en la colaboración estrecha entre los residentes locales y los visitantes, la toma de decisiones democráticas, la preservación de la cultura y tradiciones locales, así como en el compromiso con la sostenibilidad como lo muestra E56 al comentar que *“ hemos aprendido que la estrecha colaboración entre los locales y los visitantes es clave en San Cipriano, es por eso que tomamos decisiones como comunidad para preservar nuestra cultura y estamos comprometidos con la sostenibilidad de toda la reserva”*. Estos elementos contribuyen a la singularidad y el éxito del destino turístico de San Cipriano.

#### **4.3.3.2. Enfoque en la conservación y la sostenibilidad.**

El enfoque en la conservación y la sostenibilidad por parte de los actores turísticos en San Cipriano es un aspecto fundamental en su estructura de gobernanza. Este enfoque se manifiesta en diversas prácticas y acciones que tienen como objetivo la preservación del entorno natural y la promoción de un turismo responsable (Sakshi, et al., 2020). En primer lugar, los actores turísticos en San Cipriano muestran un compromiso claro con la conservación del ecosistema. Los ríos San Cipriano y Dagua, así como su entorno natural, son considerados como un patrimonio de especial relevancia por la comunidad y eso se transmite, de manera formal e informal, a los visitantes. Como resultado, se han implementado medidas de conservación, como la limitación de actividades que puedan dañar el ecosistema, la reforestación de áreas degradadas y la promoción de prácticas de turismo de bajo impacto ambiental; en este sentido E43 afirma que *“el logro más grande ha sido crear una reserva, gracias a eso hemos implementado medidas para conservar nuestro ecosistema; por ejemplo solo los que hacen parte de la comunidad pueden construir o hacer turismo en la reserva, también podemos*

*limitar actividades que como comunidad consideramos dañinas, también podemos recuperar áreas que se ha dañado, es por eso que promovemos un turismo de bajo impacto. Aquí no permitimos que se ponga en riesgo nuestro entorno”.*

Esta atención hacia la conservación se ha traducido en que San Cipriano se ha venido reconociendo a nivel nacional e internacional como un destino turístico de altas calidades para los turistas amantes de la naturaleza y a quienes buscan experiencias auténticas con comunidades locales como lo explica E58 cuando dice que *“la atención constante a la conservación en San Cipriano ha llevado a que este destino sea reconocido a nivel nacional e internacional. Traemos turistas que son amantes de la naturaleza y que buscan autenticidad en las experiencias con comunidades locales, cosa que no es fácil encontrar en otros destinos cercanos”.*

Además, la sostenibilidad económica es una preocupación constante por parte de los diferentes actores turísticos de San Cipriano, pero en especial de la Asamblea de la Fundación San Cipriano. En este sentido, la comunidad reconoce que el turismo puede ser una fuente de ingresos valiosa y, por lo tanto, se esfuerza por garantizar que los beneficios económicos del turismo se distribuyan de manera justa y que contribuyan al bienestar de la comunidad en su conjunto, como lo describe E51 cuando comenta que *“para nosotros, como parte de la comunidad, el turismo e ha convertido en una fuente importante de ingresos, pero también hemos aprendido que es importante que se repartan en toda la comunidad para que mejoren el bienestar para todos”.* Es evidente que con el desarrollo del turismo en esta reserva natural se han establecido sistemas para distribuir, de la manera más equitativa posible, los ingresos generados por el turismo, lo que incluye la contratación directa de guías locales, la promoción de productos y artesanías locales, la creación y mejora de nuevas ofertas de hospedajes y restaurantes, así como la inversión en infraestructura, no solo para turismo sino que se evidencia en la mejora de la calidad de vida de la comunidad local.

Este enfoque en la conservación y la sostenibilidad también se refleja en la educación y la conciencia ambiental de la comunidad, lo que se traduce en los comportamientos de los habitantes (Sakellari y Skanavis, 2013). Como evidencia, se encontró que se llevan a cabo programas de sensibilización ambiental que destacan la importancia de proteger el ecosistema de San Cipriano en los que participan en su gran mayoría la comunidad local, pero en los cuales también se pueden vincular los turistas. Además, como resultado de una consciencia local que se ha venido asumiendo, los visitantes son alentados a ser respetuosos con la naturaleza y a participar en actividades que promuevan la conservación, como la limpieza de senderos y áreas de descanso. Consecuentemente, el enfoque en la conservación y la sostenibilidad, por parte de los actores turísticos en San Cipriano,

son una piedra angular de su estructura de gobernanza. Como se ha visto, este compromiso se traduce en el uso de prácticas de conservación ambiental, la distribución equitativa de beneficios económicos y los programas de sensibilización ambiental, para la comunidad y los turistas.

#### **4.3.3.3. Vínculo con la cultura y tradiciones locales.**

El vínculo con la cultura y las tradiciones locales por parte de los actores turísticos en San Cipriano es un aspecto que también se pueden destacar de su estructura de gobernanza. Esta conexión de la comunidad con la cultura y las prácticas tradicionales se manifiestan en una serie de dimensiones que enriquecen la experiencia vivida por los visitantes y promueven el respeto por la identidad local en la implementación del turismo (Sheldon, 2020). En primer lugar, los actores turísticos en San Cipriano valoran y promueven la cultura afrocolombiana que se ha mantenido en la región, lo que ha fomentado la participación de la comunidad local en la creación de experiencias culturales auténticas, como la música, la danza y la gastronomía. En este sentido E53 comenta que *“valorar y promover la cultura afrocolombiana en San Cipriano nos ha unido como comunidad y nos ha permitido compartir lo que somos con los visitantes”* y lo complementa E54 cuando comenta que *“es gratificante ver cómo los turistas aprecian nuestras comidas y nuestra música. Esto fortalece nuestra identidad y nos motiva a mantener nuestras tradiciones”.*

Los visitantes tienen la oportunidad de sumergirse en estas expresiones culturales, lo que aporta un elemento único a su experiencia y, al mismo tiempo, respeta y apoya la preservación de las tradiciones locales. Además, se han establecido prácticas para garantizar que los actores turísticos en San Cipriano respeten y valoren la tierra y el territorio, que son fundamentales en la cultura y la historia de la comunidad, como lo muestra E42 cuando comenta que *“nosotros hemos establecido prácticas para que todos los actores turísticos respeten y valoren nuestro territorio. Esto es esencial para preservar nuestra cultura y nuestra historia como comunidad afrocolombiana”*. La gestión sostenible de los recursos naturales y el uso responsable de la tierra son prioridades clave para la comunidad en general, lo que contribuye a la preservación de los sitios culturales y tradicionales para el aprovechamiento turístico.

Otro aspecto importante en este tipo de estructuras de gobernanza es la inclusión de la comunidad local en la toma de decisiones relacionadas con el turismo (Mak, et al., 2017). Los actores turísticos reconocen la importancia de que la comunidad tenga voz en cómo se desarrolla y se gestiona el turismo en San Cipriano, como lo comenta E46 al decir que *“es esencial que la comunidad tenga voz en el desarrollo y gestión del turismo en San Cipriano. Nuestra historia y cultura deben ser*



*preservadas y compartidas de una manera que beneficie a todos, no sólo a los que estamos hoy acá sino también a las generaciones que vienen*". Esto no solo garantiza una mayor autenticidad en las experiencias ofrecidas, sino que también empodera a la comunidad para participar activamente en el proceso de gobernanza de la actividad turística y no ser simplemente actores pasivos relacionados con la actividad. El vínculo con la cultura y las tradiciones locales se refleja también en la promoción de la artesanía local y los productos tradicionales, sobre todo en términos de la gastronomía y las bebidas tradicionales. En este sentido, los visitantes tienen la oportunidad de adquirir productos con cierto nivel de autenticidad y participar en talleres que resaltan las habilidades y los conocimientos transmitidos de generación en generación.

Por lo tanto, el vínculo de la comunidad local con la cultura y las tradiciones es una característica fundamental de la estructura de gobernanza en San Cipriano. Este enfoque fortalece la identidad cultural de la comunidad, enriquece la experiencia de los visitantes y promueve una gestión sostenible del turismo que respeta y valora las tradiciones locales; como dice E44 al afirmar que *“la conexión de la comunidad con la cultura y las tradiciones es esencial para nuestro enfoque en el turismo. Esto enriquece la experiencia de los visitantes y garantiza que nuestra gestión sea sostenible, y que se respeten y valoren las tradiciones”*.

#### **4.3.3.4. Distribución equitativa de los beneficios del turismo.**

La distribución equitativa de los beneficios del turismo entre los actores turísticos en San Cipriano es un principio fundamental que guía la estructura de gobernanza de esta comunidad. Este enfoque se basa en la creencia de que los beneficios del turismo deben ser compartidos de manera justa y equitativa entre todos los participantes, tanto internos como externos, y debe contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad en su conjunto (Yeboah, 2021). En primer lugar, es importante destacar que los actores turísticos en San Cipriano han logrado implementar políticas y prácticas que promueven la inclusión y la participación activa de la comunidad local en la toma de decisiones relacionadas con el turismo y la posterior distribución de los beneficios económicos. Esto podría asegurar que los beneficios económicos y sociales se distribuyan de manera más equitativa, ya que la comunidad tiene voz y voto en la planificación y el desarrollo de las actividades turísticas.

En San Cipriano se han establecido acuerdos y mecanismos para garantizar que los recursos generados por el turismo se reinviertan en la comunidad como lo indica E41 cuando comenta que *“los acuerdos que se han establecido permiten que los recursos generados por el turismo beneficien a la comunidad y contribuyan al desarrollo y que mejoren la calidad de vida de los habitantes”*. Esto puede

incluir la inversión en infraestructura local, la mejora de los servicios públicos, la preservación del entorno natural y la promoción de proyectos que beneficien a los miembros de la comunidad. Un aspecto clave de la distribución equitativa de los beneficios es la promoción de oportunidades económicas para todos los actores locales (Higgins-Desbiolles, et al., 2022). Esto significa que no solo los propietarios de negocios relacionados directamente con el turismo se benefician, sino también los proveedores locales, los artistas, los artesanos, y otros miembros de la comunidad. Como lo afirma E45 al decir que *“no solo los que tienen negocios relacionados directamente con el turismo, dueños de negocios turísticos se benefician, sino también aquellos que brindan servicios, como son los artesanos o los que tienen restaurantes y tiendas; esta colaboración en la comunidad es una de las razones por las que nuestro turismo es sostenible y enriquecedor para todos”*. En este sentido, en San Cipriano se fomenta la capacitación y el desarrollo de habilidades locales para que más personas puedan participar en la operación local del turismo como indica E50 cuando comenta que *“la capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades son una prioridad aquí, permitiendo que más personas de la comunidad se involucren no sólo con en el turismo, sino con otras formas de vida lo que fortalece nuestra identidad cultural y económica”*.

La transparencia en la gestión de los beneficios del turismo es otra característica importante de la estructura comunitaria de la gobernanza en San Cipriano. Los actores turísticos están comprometidos con la rendición de cuentas y la divulgación de información sobre cómo se distribuyen los ingresos y los recursos generados por el turismo, aunque lo comentado por E44 puede generar dudas respecto a lo anterior, cuando comenta que *“aunque a veces puede haber dudas y gente envidiosa, nuestra comunidad hace un esfuerzo constante por ser transparentes con la distribución de los ingresos y los recursos que entran que están relacionados con el turismo, y constantemente trabajamos en mejorar la rendición de cuentas”*. De acá que la distribución equitativa de los beneficios del turismo en San Cipriano se esté convirtiendo en una piedra angular de su estructura de gobernanza. Este enfoque asegura que el turismo contribuya de manera significativa al desarrollo sostenible de la comunidad y que los beneficios se compartan de manera justa entre todos los actores turísticos, promoviendo así una mayor equidad y prosperidad en la región; sin embargo, a la larga, será un desafío importante para la gobernanza de este destino.

#### **4.3.3.5. Reinversión de ingresos en el desarrollo comunitario.**

La reinversión de ingresos en el desarrollo comunitario en San Cipriano también es un elemento clave de la estructura de su gobernanza del turismo, que demuestra el compromiso de

diferentes actores con el bienestar y el progreso de sus habitantes. Este enfoque se basa en la idea de que los beneficios económicos generados por el turismo deben contribuir directamente al desarrollo de la comunidad y al mejoramiento de la calidad de vida de sus residentes (Liu, et al., 2023). En primer lugar, es importante destacar que los actores turísticos en San Cipriano han establecido mecanismos formales para garantizar que una parte significativa de los ingresos generados por el turismo se reinvierta en la comunidad; como lo indica E43, cuando comenta que *“en la comunidad se ha implementado mecanismos para asegurar que una parte grande de los ingresos sean reinvertidos en proyectos que beneficien a toda la comunidad y que además sirvan para preservar la cultura tradicional”*. Estos mecanismos incluyen acuerdos contractuales con operadores turísticos y empresas externas que operan en la zona, con lo que se estipulan los porcentajes específicos de reinversión en proyectos comunitarios.

Uno de los principales objetivos de la reinversión de ingresos es mejorar la infraestructura y los servicios locales. Esto implica la construcción y el mantenimiento de senderos, puentes, sistemas de agua potable y saneamiento, y otras instalaciones que benefician a toda la comunidad y a los turistas. También se promueve la inversión en educación y salud, con la construcción y el apoyo a escuelas y centros de atención médica locales. Además, se fomenta la preservación y conservación del entorno natural de San Cipriano a través de proyectos financiados con los ingresos del turismo. La comunidad reconoce la importancia de mantener su entorno natural para atraer a visitantes y, al mismo tiempo, como parte integral de su patrimonio cultural y ambiental. Los fondos se destinan a la protección de los bosques, la gestión sostenible de los recursos naturales y la promoción de prácticas turísticas responsables, como lo explica E41 cuando comenta que *“los fondos que llegan por el turismo se asignan principalmente a la protección de nuestros bosques, la gestión sostenible de nuestros recursos naturales y la promoción de prácticas responsables que nos ayuden a conservar nuestra cultura y ambiente”*.

La reinversión de ingresos también se enfoca en el desarrollo de habilidades y oportunidades económicas para los miembros de la comunidad. Se brindan capacitación y apoyo para que los residentes locales puedan participar activamente en la industria turística y desarrollar sus propios emprendimientos. Es en este sentido que la reinversión de ingresos en el desarrollo comunitario en San Cipriano es un componente esencial de su estructura de gobernanza. Este enfoque garantiza que el turismo beneficie directamente a la comunidad, contribuyendo a su crecimiento y mejora continua, y al mismo tiempo promueva la conservación del entorno natural y la sostenibilidad a

largo plazo del destino; como lo propone E41 al comentar que *“Este enfoque asegura que el turismo sea una fuente directa de beneficios para nuestra comunidad, contribuyendo a nuestro crecimiento y desarrollo constante, al tiempo que fomenta la conservación de nuestro entorno natural y la sostenibilidad a largo plazo de nuestro destino”*.

#### **4.3.4. Prospectiva para el turismo sostenible en San Cipriano.**

En el contexto de la prospectiva para el turismo en San Cipriano, se comenzó con un análisis de las tendencias globales que están configurando el panorama turístico a nivel global. En un mundo caracterizado por una creciente conciencia ambiental y una búsqueda cada vez mayor de experiencias de viaje auténticas y responsables, el turismo se ha convertido en una fuerza económica y cultural en constante evolución. La preservación de los recursos naturales y culturales, la minimización de los impactos negativos y la inclusión activa de las comunidades locales son aspectos fundamentales de esta tendencia global.

En este contexto, varios factores de cambio han surgido como motores del turismo en San Cipriano, como se muestra en la Tabla 26. La mejora de la accesibilidad a través de infraestructuras de transporte, la promoción del destino turístico como sostenible y la creciente demanda de experiencias en la naturaleza son elementos clave que están definiendo el desarrollo turístico de la reserva. La gestión efectiva de estos factores de cambio es esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito continuo del turismo en San Cipriano. En este proceso se empleó la metodología MicMac para identificar y evaluar las variables estratégicas que influirán en el futuro del turismo en San Cipriano. A partir del análisis en MicMac, surgieron dos direccionadores de futuro clave: "Turismo Sostenible y Responsable" e "Innovación y Competitividad Turística".

Posteriormente, se llevó a cabo el juego de actores en Smic para comprender las interacciones y relaciones entre los diversos actores involucrados en la industria turística de San Cipriano. Con la ayuda de la información de Mactor, en el último grupo focal se propusieron cuatro escenarios alternativos: a) Obstáculos para el crecimiento turístico; b) Persiguiendo la sostenibilidad turística; c) Desafíos hacia la sostenibilidad turística y, d) Turismo responsable en la naturaleza.

Estos escenarios ofrecen una visión integral de los posibles futuros del turismo en la reserva y sirvieron como base para la formulación de estrategias futuras que maximicen los beneficios para todas las partes interesadas y aseguren la conservación a largo plazo de este valioso patrimonio natural y cultural.

#### 4.3.4.1. Factores de cambio.

Es crucial reconocer que, como se muestra en la Tabla 26, existen factores subyacentes que influyen en la evolución del turismo y que abarcan desde aspectos de infraestructura hasta la preservación del patrimonio cultural y natural. Estos elementos interconectados desempeñan un papel vital en la determinación del curso futuro de la industria turística. A pesar de su variabilidad y diversidad, estos factores operan en conjunto, generando un tejido complejo que configura el rumbo del turismo. Por tanto, comprender y analizar a fondo estos elementos es esencial en cualquier proceso prospectivo, ya que sus interacciones y dinámicas colectivas moldean la actualidad y el porvenir del sector turístico.

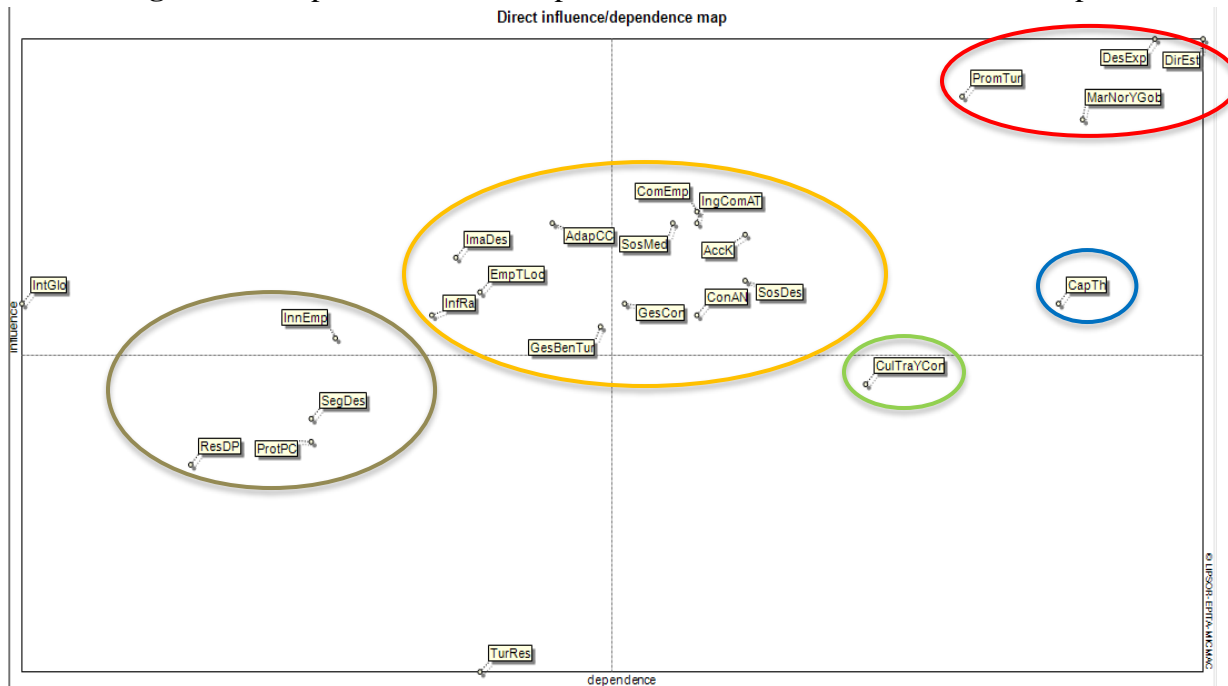
**Tabla 26.** Descripción de los factores de cambio para el turismo en San Cipriano

<b>Factores de cambio</b>	<b>Código</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>InfRa</b>
<b>Sostenibilidad del destino</b>	<b>SosDes</b>
<b>Imagen del destino</b>	<b>ImaDes</b>
<b>Capacitación del talento humano</b>	<b>CapTh</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>GesCon</b>
<b>Direccionamiento estratégico del destino</b>	<b>DirEst</b>
<b>Intermediarios globales</b>	<b>IntGlo</b>
<b>Seguridad dentro del destino</b>	<b>SegDes</b>
<b>Competitividad empresarial</b>	<b>ComEmp</b>
<b>Sostenibilidad medioambiental</b>	<b>SosMed</b>
<b>Innovación empresarial</b>	<b>InnEmp</b>
<b>Marco normativo y gobernanza</b>	<b>MarNorYGob</b>
<b>Gestión de los beneficios del turismo</b>	<b>GesBenTur</b>
<b>Desarrollo de la experiencia</b>	<b>DesExp</b>
<b>Adaptación para el cambio climático</b>	<b>AdapCC</b>
<b>Respeto sobre los derechos de propiedad</b>	<b>ResDP</b>
<b>Integración de la comunidad con la actividad turística</b>	<b>IngComAT</b>
<b>Promoción del destino</b>	<b>PromTur</b>
<b>Empleo para el talento local</b>	<b>EmpTLoc</b>
<b>Acceso a capital</b>	<b>AccK</b>
<b>Conservar los activos naturales</b>	<b>ConAN</b>
<b>Turistas responsables</b>	<b>TurRes</b>
<b>Protección del patrimonio cultural</b>	<b>ProtPC</b>

**Nota:** Esta tabla presenta los factores de cambio que se tuvieron en cuenta para desarrollar la prospectiva de San Cipriano. Elaboración propia con base en la revisión de la literatura.

En la Figura 42 se pueden observar cinco categorías (óvalos) de variables formadas de acuerdo con el resultado que proporcionó el análisis realizado en el software del análisis MicMac. Adelante se describen de manera detallada los resultados de dicho análisis. Adelante se describen de manera detallada los resultados de dicho análisis.

**Figura 42.** Mapa de influencia/dependencia directa del MicMac de San Cipriano.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de la influencia/dependencia directa. Elaboración propia con base en MicMac.

En la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables determinantes (No se presentaron en este análisis). Este tipo de variables son las que en la prospectiva se van a comportar como frenos o impulsores del sistema turístico. Por lo tanto, el objetivo es que se comporten como impulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema. Las variables con escasa dependencia del sistema son las Variables Entorno (variables no arrojadas por el software) y pueden ser consideradas como un agregado del sistema. Este tipo de variables se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo en este caso es complementar su valor agregado al sistema. Este tipo de variables se deben evaluar de manera periódica, constante y consistentemente.

En la zona central del plano de influencia y dependencia se encuentran las Variables reguladoras (Competitividad empresarial-Integración de la comunidad con la actividad turística-Imagen del destino- Adaptación al cambio climático-Sostenibilidad medioambiental-Acceso a capital-Empleo para el talento local-Infraestructura-Gestión del conocimiento-Conservación de activos naturales-Sostenibilidad del destino-Gestión de los beneficios del turismo) que se convierten en puentes para que las variables clave se desarrollen de la mejor manera. Debajo de éstas, en el plano de influencia y dependencia, se encuentran ubicadas las Variables de palancas secundarias

(Cultura tradicional y contemporáneas auténticas). Actuar sobre este tipo de variables significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Las Variables objetivo (Capacitación del talento humano) son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea.

Las variables clave (Promoción del destino-Desarrollo de la experiencia-Dirección estratégica-Marco normativo y gobernanza) son aquellas variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también nombradas variables desafío del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobre determinan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos desafíos sistema. En resumen, se componen en los desafíos que propician el cambio del sistema a un nivel más óptimo. Las Variables resultado (Cultura tradicional y contemporáneas auténticas) se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo continuo que permita verificar la efectividad del sistema en general.

Las Variables autónomas (Innovación empresarial-Seguridad del destino-Protección del patrimonio cultural-Respeto sobre los derechos de propiedad) son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

#### **4.3.4.3. Variables estratégicas del turismo de San Cipriano.**

La consideración y comprensión de las variables estratégicas y los direccionadores de futuro en el contexto del turismo en San Cipriano, que se presentan en la Tabla 27, revisten una gran importancia para guiar hacia un futuro de turismo sostenible y responsable en esta comunidad. Estas variables, que abarcan aspectos como la conservación de los activos naturales, la sostenibilidad del destino, la integración de la comunidad en la actividad turística, el marco normativo y la gobernanza,

el desarrollo de experiencias auténticas, la capacitación del talento humano, el direccionamiento estratégico, la gestión del conocimiento, la competitividad empresarial y el acceso a capital, son cruciales para asegurar un crecimiento equitativo y una competitividad sostenible en el sector turístico de San Cipriano. Su interacción y consideración adecuada en la planificación y gestión del turismo son fundamentales para garantizar que esta comunidad pueda desarrollar su potencial turístico de manera responsable, involucrando activamente a la comunidad local, protegiendo sus activos naturales, y promoviendo una gestión eficaz y sostenible de los recursos. Al enfocarse en estas variables y direccionadores, se puede orientar el futuro del turismo en San Cipriano hacia una dirección que beneficie tanto a los visitantes como a la comunidad local, promoviendo prácticas turísticas responsables y sostenibles, al tiempo que se preservan los valores culturales y naturales de este destino único.

**Tabla 27.** Variables estratégicas de San Cipriano.

<b>Variable estratégica</b>	<b>Código</b>	<b>Direccionador de futuro</b>
Conservación de los activos naturales	ConActNat	<b>Turismo Sostenible y Responsable</b>
Sostenibilidad del destino	SosDes	
Integración de la comunidad con la actividad turística	IntComActTur	
Marco normativo y gobernanza	MarNoryGob	
Desarrollo de la experiencia	DesExp	<b>Innovación y Competitividad Turística</b>
Capacitación del talento humano	CapTalHum	
Direccionamiento estratégico	DirEst	
Gestión del conocimiento	GesCon	
Competitividad empresarial	ComEmp	
Acceso a capital	AccCap	

**Nota:** Esta tabla presenta los direccionadores de futuro para la prospectiva de San Cipriano que resultaron de las variables estratégicas. Elaboración propia con base en MicMac.

Las variables estratégicas y los direccionadores de futuro revisten una importancia significativa en el proceso de prospectiva aplicado a San Cipriano. Estas variables son como los cimientos que sustentan el desarrollo y la dirección del turismo en esta comunidad. Al comprender profundamente estas variables y su influencia en el destino, se abre la puerta a la toma de decisiones informadas y estrategias adecuadas que impulsarán un turismo sostenible y responsable en San



Cipriano. La conservación de los activos naturales, la integración de la comunidad en la actividad turística, la capacitación del talento humano y otras variables estratégicas son pilares esenciales para el futuro de la región. Asimismo, los direccionadores de futuro, como la innovación y la competitividad turística, marcan el rumbo hacia un desarrollo exitoso. Considerar estas variables en el proceso de prospectiva garantiza que San Cipriano esté preparado para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el ámbito turístico. Esto contribuirá a un desarrollo equilibrado que beneficie tanto a la comunidad local como a los visitantes, promoviendo un turismo auténtico y responsable.

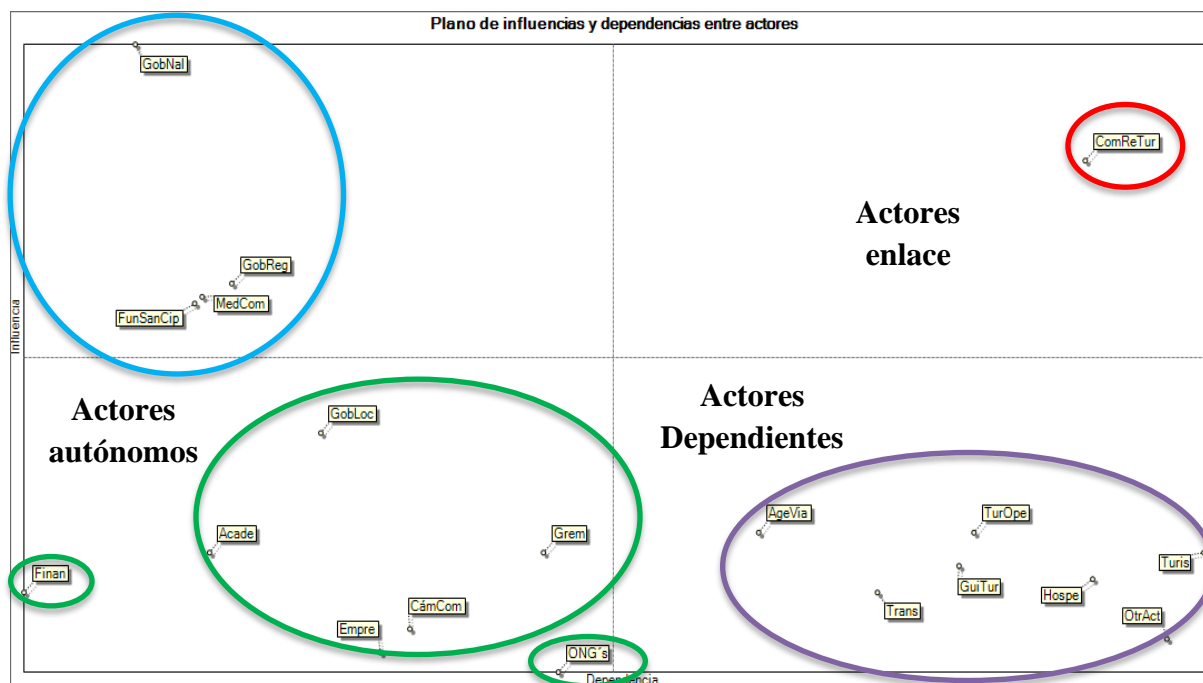
#### **4.3.4.4. Juego de actores del turismo en San Cipriano.**

El juego de actores, como se muestra en la Figura 43, desempeña un papel esencial en un proceso de prospectiva para San Cipriano. En este contexto, los actores representan una amplia diversidad de intereses, desde las autoridades locales y las organizaciones comunitarias hasta las empresas turísticas y los visitantes. La importancia radica en que cada actor aporta una perspectiva única y valiosa sobre el futuro de San Cipriano como destino turístico. Sus visiones, necesidades y expectativas pueden variar significativamente, lo que convierte el juego de actores en un espacio fundamental para el diálogo y la construcción de un consenso sólido. La participación activa de estos actores en el proceso de prospectiva garantiza que las estrategias y acciones futuras sean coherentes con las realidades y aspiraciones locales, lo que aumenta la probabilidad de éxito y sostenibilidad del turismo en la región. Además, promueve la inclusión de la comunidad local en la toma de decisiones, lo que es esencial para garantizar que el turismo beneficie a todos los involucrados y respete la cultura y el entorno natural de San Cipriano. En resumen, el juego de actores en San Cipriano es fundamental para crear un futuro turístico que sea responsable, beneficioso para la comunidad y respetuoso con el patrimonio natural y cultural de la región.

La Figura 43 muestra que sólo un actor se encuentra en el cuadrante 1, una condición con alta influencia y alta dependencia. El actor que se ubicó en este cuadrante fue la comunidad relacionada con turismo. Esto indica que éste podría ser el principal actor en la gobernanza sostenible del turismo en San Cipriano. En el cuadrante 2, una condición con alta influencia y baja dependencia, se encuentran El gobierno nacional y regional, los medios de comunicación y la Fundación San Cipriano. Esto sucede porque, aunque los actores tienen una alta influencia, son muy dependientes de las decisiones y políticas llevadas a cabo por otros actores y en este caso en particular, depende

mucho de las expectativas de la comunidad. En el cuadrante 3 hay un grupo importante de actores, condición de baja influencia y dependencia, que son los actores empresariales agremiados, el gobierno local, las ONG's y la academia. Esta condición indica que las actividades de otros actores no influyen en todas sus actividades. Los actores en el cuadrante 4, una condición con baja influencia y alta dependencia, son los actores que operan localmente. Esto se debe a los operadores del turismo local deben operar y comportarse bajo los parámetros determinados por la comunidad local.

**Figura 43.** Matriz de influencias directas entre los actores de San Cipriano.

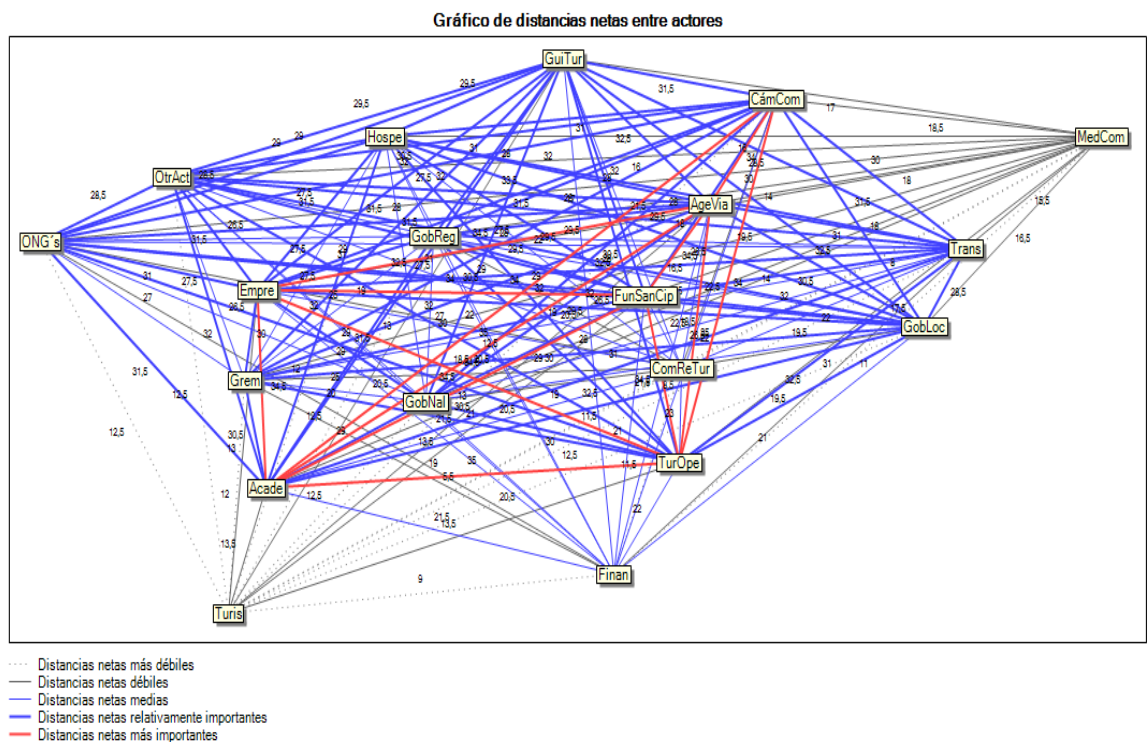


**Nota:** Esta figura muestra la medición de las influencias entre los actores de la red de San Cipriano. Elaboración propia con base en Smic-Pro-Expert.

Como se muestra en la Figura 44, es notable que todos los actores involucrados en la industria del turismo en San Cipriano comparten y están alineados con los objetivos propuestos para el desarrollo sostenible y responsable de este destino. Esta alineación de objetivos es un indicador significativo de la cohesión y la colaboración que existe entre los diversos actores, desde la comunidad local hasta las empresas turísticas, las autoridades locales y las organizaciones de conservación. En este sentido, se puede afirmar que todos los participantes en el turismo en San Cipriano reconocen la importancia de preservar el entorno natural y cultural de la región, así como de garantizar que las experiencias turísticas sean auténticas y responsables. Esta alineación de objetivos también sugiere un alto nivel de conciencia y compromiso con la sostenibilidad y la

responsabilidad en el turismo. Los actores en San Cipriano están trabajando en conjunto para garantizar que el turismo beneficie tanto a la comunidad local como al visitante, sin comprometer la integridad de los recursos naturales y culturales que hacen de esta región un destino único. Además, esta colaboración y compromiso con objetivos compartidos brindan una base sólida para el desarrollo de estrategias y políticas que promuevan un turismo responsable y sostenible en San Cipriano, asegurando prosperidad para este destino en armonía con su entorno natural y cultural.

**Figura 44.** Distancias netas entre los actores de San Cipriano.



**Nota:** Esta figura muestra la medición de las distancias entre los actores de la red de San Cipriano. Elaboración propia con base en Mactor.

Con todo lo anterior, en un ejercicio participativo, se reunió a diferentes actores en un grupo focal para diseñar cuatro escenarios alternativos para el desarrollo futuro del turismo en el PNNN. La Figura 45 presenta estos escenarios: El Escenario 1, denominado “*Obstáculos para el crecimiento turístico*”, con un bajo nivel de turismo sostenible y responsable y, un bajo nivel de Innovación y competitividad turística y respetuoso; el Escenario 2, denominado “*Persiguiendo la sostenibilidad turística*”, con un alto nivel de turismo sostenible y responsable y, un bajo nivel de Innovación y competitividad empresarial; el Escenario 3, definido como “*Desafíos hacia la sostenibilidad turística*”, con un bajo nivel de Turismo sostenible y Responsable y un alto nivel de Innovación y

competitividad turística; y, el Escenario 4, denominado “*Turismo responsable en la naturaleza*”, con un alto nivel de turismo sostenible y responsable y, un alto nivel de innovación y competitividad turística.

#### 4.3.4.5. Escenarios alternativos para aprovechamiento turístico en San Cipriano.

Los siguientes escenarios ofrecen una visión diversa de posibles futuros para el turismo en San Cipriano. Cada uno de estos escenarios plantea sus propios desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible del destino turístico. Desde abordar la explotación excesiva de recursos naturales y culturales hasta promover la innovación y la competitividad empresarial, estos escenarios representan trayectorias alternativas basadas en las acciones y decisiones de diversos actores involucrados. Al explorar estos futuros potenciales, puede mejorarse la preparación en la toma de decisiones informadas y diseñar estrategias que fomenten un turismo responsable y sostenible en San Cipriano. Cada escenario ofrece una imagen única de lo que podría ser el futuro del turismo en esta región, lo que permite comprender mejor las implicaciones de las elecciones presentes y trabajar hacia un desarrollo turístico armonioso y beneficioso para todos los involucrados.

**Figura 45.** Escenarios alternativos para San Cipriano.

Innovación y Competitividad turística (+)		
Desafíos hacia la Sostenibilidad Turística	Turismo Responsable en la Naturaleza	
En un escenario futuro hacia 2030, la falta de conservación de los activos naturales daña el entorno turístico, disminuyendo el interés de los visitantes. La insuficiente planificación y regulación lleva a una explotación excesiva, afectando la sostenibilidad a largo plazo. La escasa integración con la comunidad genera tensiones entre residentes y turistas. Un marco normativo débil dificulta el desarrollo del sector. Sin embargo, un desarrollo turístico exitoso y enfoque en innovación aumenta la satisfacción de visitantes, mientras que la capacitación continua mejora la calidad del servicio. Un direccionamiento estratégico sólido asegura la sostenibilidad y la gestión del conocimiento impulsa la innovación. La mejora de competitividad, junto con el acceso adecuado a capital, promueve el crecimiento y el beneficio económico y social del destino.	En un escenario futuro hacia 2030, la implementación adecuada de medidas de conservación protege el entorno natural, atrayendo a turistas interesados en la naturaleza y el ecoturismo. La planificación sostenible impulsa un desarrollo armonioso que beneficia a la comunidad local y a los visitantes. La fuerte integración con la comunidad fomenta el turismo responsable. Un marco normativo sólido facilita la inversión y prácticas responsables. El desarrollo exitoso de la experiencia turística, capacitación continua y direccionamiento estratégico aseguran la satisfacción del visitante y la sostenibilidad a largo plazo. La mejora de la competitividad, junto con el acceso adecuado a capital, promueve el crecimiento económico y social del destino.	
<b>Turismo Sostenible y Responsable (-)</b>	<b>Escenarios posibles para el turismo en el San Cipriano</b>	<b>Turismo Sostenible y Responsable (+)</b>
<b>Obstáculos para el Crecimiento Turístico</b>	<b>Persiguiendo la Sostenibilidad Turística</b>	
En un escenario futuro hacia 2030, la falta de conservación y planificación adecuada provocará la degradación del entorno natural y la explotación excesiva de recursos en el destino turístico, afectando negativamente la experiencia de los visitantes. La falta de integración con la comunidad y una gestión débil generarán conflictos y dificultades en el desarrollo turístico. Una experiencia deficiente, falta de capacitación y dirección estratégica limitarán la innovación y competitividad, estancando el crecimiento del sector. La falta de acceso a capital limitará el desarrollo del destino.	En un escenario futuro hacia 2030, la implementación adecuada de medidas de conservación y una gestión sostenible asegurarán la preservación del entorno natural y atraerán a turistas interesados en la naturaleza. La integración de la comunidad generará un turismo responsable y beneficioso para todos. Sin embargo, una experiencia turística deficiente, falta de capacitación y dirección estratégica limitarán la innovación y competitividad, afectando la percepción del destino. La falta de acceso a capital y competitividad empresarial estancará el crecimiento del sector.	
Innovación y Competitividad turística (-)		

**Nota:** Esta figura presenta cuatro escenarios alternativos para el turismo del San Cipriano. Elaboración propia con base en la información procesada en Mactor.

En el contexto de San Cipriano, se han delineado cuatro escenarios distintos que representan posibles trayectorias futuras para el turismo en esta región única. Cada uno de estos escenarios ofrece una visión única y esclarecedora de lo que podría desarrollarse en el horizonte, basado en las interacciones y decisiones de los diversos actores involucrados en la industria turística. En el "Escenario 1: Obstáculos para el crecimiento turístico," se evidencian los desafíos de promover un turismo sostenible y responsable, mientras que en el "Escenario 2: Persiguiendo la sostenibilidad turística," se pone de manifiesto el equilibrio delicado entre la innovación y la sostenibilidad. Por otro lado, en el "Escenario 3: Desafíos hacia la sostenibilidad turística," se destaca el compromiso con la sostenibilidad, pero con limitaciones en la diversificación de experiencias turísticas. Finalmente, el "Escenario 4: Turismo responsable en la naturaleza" representa un futuro optimista en el que se alcanza un alto nivel de sostenibilidad, innovación y competitividad en el turismo de San Cipriano. Cada uno de estos escenarios proporciona una perspectiva valiosa y ayuda a comprender mejor las implicaciones de las decisiones presentes, allanando el camino hacia un turismo responsable y beneficioso tanto para la comunidad local como para el entorno natural de este destino. Adelante se presentan, de manera exhaustiva cada uno de los escenarios alternativos para el turismo en San Cipriano.

### **Escenario 1:** Obstáculos para el crecimiento turístico

En el Escenario 1, denominado "Obstáculos para el crecimiento turístico" en San Cipriano, prevalece un bajo nivel de turismo sostenible y responsable, lo que constituye un desafío significativo para el desarrollo sostenible del destino. En este contexto, el turismo se ha centrado en atraer visitantes sin considerar adecuadamente los impactos negativos que esta afluencia descontrolada puede generar. La falta de regulaciones sólidas y de una estrategia clara de sostenibilidad ha llevado a una explotación excesiva de los recursos naturales y culturales. Este escenario refleja una situación en la que el crecimiento del turismo se ha producido a expensas de la preservación del entorno natural y cultural. Los visitantes pueden experimentar un entorno degradado y una oferta turística estandarizada que no responde a las demandas de un turismo más consciente y sostenible.

La falta de compromiso tanto de las autoridades locales como de las empresas turísticas en la implementación de prácticas responsables genera preocupaciones sobre la pérdida de autenticidad y la degradación ambiental. Esto representa un llamado de atención para abordar los obstáculos y avanzar hacia una gestión más responsable y sostenible del turismo en San Cipriano.

**Escenario 2: Persiguiendo la sostenibilidad turística**

En el Escenario 2, conocido como "Persiguiendo la sostenibilidad turística" en San Cipriano, el destino ha logrado un alto nivel de innovación y competitividad turística. Sin embargo, aún enfrenta desafíos significativos en términos de turismo sostenible y responsable. En este contexto, las empresas turísticas han abrazado la innovación y la competencia para atraer a un público diverso y mantenerse relevantes en el mercado. San Cipriano ha logrado desarrollar una amplia gama de servicios y experiencias para los visitantes. La comunidad y las autoridades locales han trabajado en estrecha colaboración con el sector privado para promover el desarrollo del destino. No obstante, la falta de regulaciones sólidas ha llevado a una explotación excesiva de los recursos naturales y culturales.

A pesar de la calidad de la oferta turística, el destino aún debe abordar de manera efectiva los desafíos ambientales y culturales para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. Este escenario destaca la importancia de equilibrar la competitividad con la sostenibilidad y la responsabilidad, lo que implica la necesidad de reforzar las políticas y prácticas de sostenibilidad.

**Escenario 3: Desafíos hacia la sostenibilidad turística**

En el Escenario 3, "Desafíos hacia la sostenibilidad turística" en San Cipriano, se observa un alto nivel de turismo sostenible y responsable, pero un bajo nivel de innovación y competitividad turística. En este contexto, la comunidad local y las autoridades han adoptado un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad, implementando políticas y prácticas que promueven la conservación de los recursos naturales y la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones. San Cipriano se destaca como un ejemplo de gestión responsable de sus recursos, priorizando la preservación del entorno natural y cultural. Sin embargo, la falta de diversificación en la oferta turística y la limitada innovación pueden limitar el atractivo del destino para una audiencia más amplia.

Este escenario resalta la necesidad de equilibrar la sostenibilidad con la innovación y la competitividad. A pesar de los avances en la gestión responsable, San Cipriano debe esforzarse por ofrecer experiencias únicas y diversificadas que atraigan a una gama más amplia de visitantes sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo. El desafío radica en encontrar formas de promover el desarrollo económico y la competitividad sin sacrificar la integridad del destino.

**Escenario 4: Turismo responsable en la naturaleza**

El Escenario 4, "Turismo responsable en la naturaleza" en San Cipriano, representa un entorno en el que el destino ha logrado un alto nivel de turismo sostenible y responsable, así como un alto nivel de innovación y competitividad turística. En este escenario, San Cipriano se destaca como un modelo a seguir en términos de turismo responsable en entornos naturales. Las empresas turísticas han adoptado prácticas sostenibles como parte integral de sus operaciones, y la innovación constante ha llevado a la creación de experiencias únicas y atractivas para los visitantes. La comunidad local y las autoridades trabajan en estrecha colaboración en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos naturales y culturales.

En este contexto, San Cipriano se ha convertido en un destino líder en términos de turismo sostenible y responsable. El destino atrae a viajeros conscientes que buscan experiencias auténticas y sostenibles en la naturaleza. La protección del entorno y la satisfacción de los visitantes van de la mano, y el destino prospera como un lugar de belleza natural y cultural única. Este escenario muestra cómo un enfoque equilibrado en la sostenibilidad y la innovación puede conducir a un turismo exitoso y responsable.

**4.3.4.6. Estrategias futuras para el desarrollo del turismo en San Cipriano.**

En el escenario actual, la afluencia turística descontrolada está agotando los recursos naturales y culturales de San Cipriano. Para abordar este problema, es fundamental definir límites de capacidad que regulen el número de visitantes permitidos en un período determinado. Estos límites deberían basarse en un análisis exhaustivo de la capacidad de carga del destino, considerando aspectos como la capacidad de los ecosistemas para soportar la presión turística, la capacidad de las infraestructuras locales y la calidad de la experiencia del visitante. Establecer límites de capacidad garantiza que el crecimiento del turismo sea sostenible y no comprometa la preservación del entorno natural y cultural. Al controlar la afluencia de visitantes, se reduce la congestión, se minimiza la degradación ambiental y se preserva la autenticidad del destino.

La primera estrategia se enfoca en la promoción del ecoturismo responsable, que se centra en atraer a visitantes que valoran la conexión con la naturaleza y desean experimentarla de manera responsable y sostenible. La minimización del impacto ambiental es un principio fundamental del ecoturismo responsable. Esto significa que todas las actividades turísticas se planifican y ejecutan de manera que causen la menor perturbación posible al entorno. Se establecen límites de capacidad en

áreas naturales, se prohíben actividades invasivas y se fomenta el respeto por la vida silvestre y la vegetación. Los visitantes son educados sobre la importancia de llevarse consigo todos los residuos y mantener la limpieza de las áreas naturales.

La segunda estrategia se fundamenta en la participación activa de la comunidad local. Una de las formas más efectivas de involucrar a la comunidad es a través de la creación de cooperativas turísticas. La capacitación de los residentes locales es otro aspecto crucial de esta estrategia. Los programas de capacitación pueden abordar una variedad de temas, desde habilidades de hospitalidad hasta educación ambiental y guía turística. Al proporcionar a la comunidad local las habilidades y el conocimiento necesarios para trabajar en la industria turística, se crea una fuerza laboral más calificada y comprometida. Esto a su vez mejora la calidad de los servicios ofrecidos a los visitantes y garantiza que las experiencias turísticas sean enriquecedoras y seguras.

La tercera estrategia se enfoca en la gestión efectiva de residuos. En primer lugar, es fundamental establecer un sistema de recolección y manejo de residuos que sea eficiente y que cubra todas las áreas turísticas y residenciales. La participación activa de la comunidad en la separación de residuos en origen también puede ser parte de esta estrategia, lo que facilita el proceso de reciclaje y reduce la cantidad de residuos que llegan a los vertederos. El reciclaje es otro componente esencial de esta estrategia. Se deben establecer programas de reciclaje que abarquen materiales comunes, como plástico, papel, vidrio y metales. La concienciación sobre la importancia del reciclaje debe promoverse tanto entre los residentes locales como entre los visitantes. Además, se pueden fomentar prácticas de reducción de residuos, como la eliminación de plásticos de un solo uso y la promoción de envases reutilizables.

La cuarta estrategia se basa en la educación ambiental para visitantes y locales. Esta estrategia se enfoca en dos audiencias clave: los visitantes que llegan a la región y la comunidad local que reside en ella. Para los visitantes, es esencial desarrollar programas educativos que ofrezcan información sobre la biodiversidad y los ecosistemas frágiles de San Cipriano. Para la comunidad local, los programas de educación ambiental pueden tener un enfoque más amplio. Pueden incluir la capacitación de guías turísticos locales en conocimientos sobre la biodiversidad y la ecología de la región. Además, se pueden organizar talleres y actividades de concienciación ambiental en las escuelas locales para involucrar a los jóvenes desde una edad temprana. La educación ambiental también puede extenderse a actividades prácticas, como la reforestación y la limpieza de áreas naturales. Invitar a la comunidad local a participar en proyectos de conservación activa no solo



refuerza su conexión con la naturaleza, sino que también les permite ver directamente los resultados de su esfuerzo.

La quinta estrategia radica en la diversificación de experiencias. Además de las actividades en la naturaleza, la diversificación de experiencias puede incluir la interacción con la comunidad local. Visitar familias locales y participar en actividades culturales, como talleres de artesanía o clases de cocina tradicional, permitiría a los visitantes sumergirse en la autenticidad de la cultura local. Esto no solo enriquece la experiencia de los viajeros, sino que también beneficia económicamente a la comunidad. La gastronomía local también puede desempeñar un papel importante en la diversificación de experiencias. La promoción de la comida tradicional y la creación de rutas gastronómicas pueden atraer a visitantes interesados en la cultura culinaria local.

La sexta estrategia gira en torno a la conservación de ecosistemas acuáticos. Los ríos en San Cipriano no solo son paisajes naturales, sino que también albergan una gran cantidad de especies acuáticas. La conservación de estos ríos implica la implementación de medidas para prevenir la contaminación, como la gestión adecuada de residuos y la promoción de prácticas sostenibles en las áreas circundantes. También implica la protección de los hábitats ribereños, que son cruciales para muchas especies. En cuanto a los manglares, estos ecosistemas son verdaderos viveros naturales. La conservación de los ecosistemas acuáticos también puede incluir la restauración de áreas degradadas. Esto implica la reforestación de riberas de ríos y la rehabilitación de manglares que han sido dañados por actividades humanas. Estos proyectos de restauración no solo benefician a la biodiversidad, sino que también pueden mejorar la resiliencia de la región ante eventos climáticos extremos.

La séptima estrategia se fundamenta en la promoción de la cultura local. La celebración de festivales culturales es una forma efectiva para lograr esto. Estos eventos pueden incluir festivales de música tradicional, danzas folklóricas y celebraciones de festividades locales. La artesanía local es otra faceta importante de la cultura de San Cipriano. Promover la producción y venta de artesanía local, como tejidos, cerámica y joyería, puede ser beneficioso tanto para los artesanos locales como para los visitantes interesados en llevarse un recuerdo auténtico de la región. La creación de mercados de artesanía o cooperativas de artesanos puede facilitar esta promoción. La promoción de la cultura local no solo atrae a visitantes interesados en la autenticidad cultural, sino que también puede generar beneficios económicos para la comunidad. Los artesanos y los artistas locales pueden obtener ingresos adicionales a través de la venta de sus productos y la participación en eventos. Esto fortalece la economía local y crea oportunidades de empleo en la industria cultural.

La octava estrategia se basa en el turismo de bajo impacto. Establecer límites de capacidad para las áreas naturales es un paso fundamental en la gestión del turismo. Esto implica determinar cuántos visitantes pueden acceder a ciertas áreas en un momento dado sin causar daños significativos al entorno. La implementación de sistemas de reservas y cupos limitados permite controlar la afluencia de visitantes y garantizar que los lugares naturales no se vean abrumados. Promover prácticas de bajo impacto es otro aspecto importante. Esto incluye la creación de senderos designados que guíen a los visitantes a través de áreas naturales sin causar daño a la vegetación circundante. También puede implicar la restricción de actividades invasivas, como la pesca o la recolección de plantas, que puedan poner en peligro la biodiversidad local.

La novena estrategia se fundamenta en el desarrollo de infraestructura sostenible. Uno de los aspectos clave de esta estrategia es la promoción de alojamientos ecológicos. Esto implica la construcción y operación de hoteles, hostales y cabañas que sigan prácticas sostenibles. Estos alojamientos pueden utilizar materiales de construcción eco amigables, sistemas de gestión de energía eficiente y tecnologías de ahorro de agua. Además, pueden implementar programas de reciclaje y reducción de residuos, así como prácticas de conservación ambiental en sus instalaciones. El diseño de infraestructura sostenible también puede incluir la planificación de espacios públicos verdes y áreas de recreación al aire libre. Esto fomenta una mayor conexión con la naturaleza y ofrece a los visitantes espacios para disfrutar de actividades al aire libre de bajo impacto.

La décima estrategia se basa en la regulación y cumplimiento. Uno de los aspectos clave de esta estrategia es la regulación del acceso a áreas de interés estratégico. San Cipriano cuenta con paisajes naturales excepcionales y ecosistemas frágiles que deben ser protegidos de la sobreexplotación y la degradación. Para lograrlo, es esencial establecer límites de capacidad en ciertas áreas, lo que significa controlar cuántos visitantes pueden acceder a ellas en un momento dado. Esto garantiza que los lugares más sensibles no se vean abrumados por multitudes y que la biodiversidad local se conserve. Además, la regulación debe abordar cuestiones como la gestión de residuos y la prohibición de actividades perjudiciales para el entorno, como la pesca o la recolección de flora y fauna (ver resumen en Tabla 28).

El cumplimiento de las normas no solo protege los recursos naturales de San Cipriano, sino que también contribuye a la seguridad y satisfacción de los visitantes. Los turistas que disfrutan de un entorno limpio y bien conservado tienen una experiencia más positiva y es más probable que regresen o recomienden el destino a otros. En última instancia, la estrategia de "Regulación y Cumplimiento"

es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de San Cipriano como destino turístico y para preservar su belleza natural única.

**Tabla 28.** Cuadro de control para el turismo sostenible del San Cipriano.

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores
Promover el ecoturismo responsable	Educación y concientización	Crear 2 programas de educación ambiental para turistas	# de programas de educación ambiental creados
	Desarrollo de productos de ecoturismo sostenibles:	Desarrollo de 2 productos turísticos sostenibles por año	# de productos sostenibles desarrollados
Gestionar los residuos de manera efectiva	Promoción de la reducción en la fuente y la reutilización	Desarrollo un sistema de gestión de residuos eficiente	# de sistemas de gestión eficiente de residuos desarrollados
Promover la educación ambiental para visitantes y locales	Centros de interpretación y rutas educativas	Implementar 2 centros de interpretación al año	# de centros de interpretación implementados por año
	Programas eventos comunitarios	Crear 4 eventos comunitarios de educación ambiental al año	# de eventos comunitarios de educación ambiental creados.
Diversificar las experiencias	Desarrollo de paquetes turísticos temáticos	Diseñar un paquete turístico temático al año	# de paquetes turísticos temáticos diseñados al año
	Colaboración con otras comunidades cercanas	Crear una alianza por año con comunidades cercanas	# de alianzas con comunidades creadas por año
Conservar los ecosistemas acuáticos.	Crear un grupo de la comunidad que cuide los ecosistemas acuáticos	Cinco personas de la comunidad cuidando los ecosistemas acuáticos	# de personas cuidando los ecosistemas acuáticos
Promover la cultura local	Eventos culturales y festivales locales	Diseñar una experiencia cultural nueva al año	# de experiencias culturales creadas al año
Desarrollar un turismo de bajo impacto	Promoción del ecoturismo y turismo responsable		
	Limitación del acceso y capacidad de carga	Crear un área de acceso limitado al mes	# de áreas de acceso limitado al mes
Desarrollar infraestructura sostenible	Planificación integral y uso eficiente del suelo	Crear un plan de desarrollo comunitario cada tres años	# de planes desarrollados en el periodo
	Promover el diseño ecológico y eficiencia energética	Promover tres construcciones sostenibles por año	# de construcciones sostenibles promovidas por año
Promover reglas y su cumplimiento	Monitoreo y aplicación efectiva	Diseñar un estatuto normativo	Diseño del estatuto normativo
		Diseñar un código de conducta del turista	Diseño del código de conducta del turista

**Nota:** Esta tabla relaciona las variables del sistema de control de estrategias para el turismo sostenible en San Cipriano.

#### **4.4. Desafíos de los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en Colombia.**

Los actores de la gobernanza para la sostenibilidad de los SES con aprovechamiento turístico en Colombia enfrentan una serie de desafíos cruciales que impactan directamente en el desarrollo de los destinos turísticos. Estos desafíos abarcan áreas clave, como la planificación y el desarrollo del turismo, donde se determina el rumbo estratégico del destino; la participación comunitaria, que influye en la integración y el compromiso de la población local; la sostenibilidad ambiental, que busca equilibrar el crecimiento turístico con la conservación del entorno natural; la competitividad y promoción, que determina la capacidad del destino para atraer visitantes en un mercado competitivo global; la regulación y el cumplimiento de normas, esenciales para garantizar la seguridad y la calidad de la experiencia turística; y la tecnología y digitalización, que están transformando radicalmente la forma en que se promociona, gestiona y experimenta el turismo.

Estos desafíos no solo son complejos, sino que también están interrelacionados y exigen una gestión efectiva para lograr un turismo sostenible y beneficioso tanto para las comunidades locales como para los visitantes.

##### **Desafío 1. Habilidades para la planificación y desarrollo del turismo.**

El desafío de las habilidades y capacidades en la industria del turismo se ha vuelto cada vez más crucial en un mundo en constante cambio. Para abordar este desafío, es esencial contar con un conjunto de habilidades específicas que son fundamentales para la planificación y desarrollo efectivos del turismo. Entre estas habilidades, la planificación estratégica se destaca como una capacidad central. Los profesionales del turismo deben tener la habilidad de desarrollar estrategias a largo plazo que no solo impulsen el crecimiento económico, sino que también preserven los recursos naturales y culturales de un destino.

Además de la planificación estratégica, el conocimiento en gestión de destinos se convierte en una habilidad vital. Comprender cómo administrar los recursos turísticos y preservar la autenticidad de un lugar es esencial para el éxito sostenible de cualquier destino. Las competencias en marketing y promoción son igualmente importantes. Los profesionales deben ser expertos en crear campañas creativas y efectivas que no solo atraigan a los turistas, sino que también cuenten la historia única de un destino, destacando sus atractivos y experiencias únicas.

La conciencia cultural y social también es esencial en este desafío. Los turistas provienen de diversas culturas y antecedentes sociológicos, por lo tanto, es vital que los profesionales del turismo sean sensibles y respetuosos con las diferencias culturales y sociales. Por último, las habilidades en planificación de infraestructura y servicios son necesarias para garantizar que un destino pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes, desde alojamiento de calidad hasta transporte eficiente y actividades memorables.

Así las cosas, el desafío de las habilidades y capacidades en el turismo requiere profesionales altamente capacitados en planificación estratégica, gestión de destinos, marketing y promoción, conciencia cultural y social, así como planificación de infraestructura y servicios. Estas habilidades no solo impulsan el crecimiento económico, sino que también preservan la riqueza cultural y natural de los destinos, creando experiencias turísticas enriquecedoras y auténticas para los visitantes.

## **Desafío 2: Integración y participación comunitaria.**

El desafío de la participación comunitaria local como factor crítico de éxito en el desarrollo turístico es un tema de creciente importancia en la industria. En este contexto, la desconfianza y la resistencia por parte de las comunidades locales pueden representar un obstáculo significativo. Las comunidades a menudo temen la explotación de sus recursos y la pérdida de su identidad cultural debido al turismo. Por lo tanto, es esencial abordar estas preocupaciones a través de una comunicación abierta y un compromiso continuo.

Uno de los principales obstáculos en este desafío es la falta de participación activa de la comunidad local en la toma de decisiones relacionadas con el turismo. Para superar este problema, es fundamental involucrar activamente a la comunidad en la planificación y gestión de proyectos turísticos. Esto implica escuchar sus voces, considerar sus necesidades y deseos, y permitir que participen en la creación de experiencias turísticas auténticas.

La diversidad de intereses dentro de una comunidad puede complicar aún más la participación comunitaria. Algunos residentes pueden ver el turismo como una fuente de beneficios económicos, mientras que otros pueden temer sus impactos negativos. La gestión efectiva de estos intereses divergentes requiere un enfoque equitativo y la creación de políticas que busquen el beneficio común.

Para lograr una participación activa de la comunidad, es necesario un involucramiento activo. Esto implica no solo consultar a la comunidad, sino también educar y sensibilizar a sus miembros

sobre los beneficios y desafíos del turismo. La promoción de la cultura local puede ser una herramienta poderosa en este sentido, ya que puede aumentar el orgullo y la inversión de la comunidad en el turismo.

Finalmente, el desafío también incluye la gestión de impactos negativos, como la congestión, la degradación ambiental y la pérdida de autenticidad cultural. La educación y la sensibilización son clave para abordar estos problemas y garantizar un turismo sostenible que beneficie a la comunidad en su conjunto. El desafío de la participación comunitaria local en el turismo es fundamental para el éxito sostenible de la industria. Requiere superar la desconfianza y la resistencia, fomentar la participación activa, gestionar la diversidad de intereses y promover la cultura local. Con un enfoque en la educación y la gestión de impactos negativos, se puede lograr una colaboración efectiva entre la industria turística y las comunidades locales.

### **Desafío 3: Sostenibilidad.**

El desafío de la sostenibilidad en la industria turística se ha convertido en una preocupación crucial en todo el mundo. En este contexto, la gestión ambiental responsable se destaca como un factor crítico de éxito. Los destinos turísticos deben esforzarse por reducir su huella ecológica, minimizando el impacto negativo en el entorno natural y maximizando la conservación de sus recursos. La preservación de la biodiversidad es otro aspecto fundamental de la sostenibilidad en el turismo. Los destinos turísticos suelen ser ricos en biodiversidad, y es esencial proteger y conservar los ecosistemas locales. Esto implica la implementación de políticas de turismo que promuevan la conservación y la mitigación de amenazas a la biodiversidad.

Además de la gestión ambiental, el desarrollo sostenible de la comunidad es esencial para garantizar que los beneficios del turismo se compartan equitativamente. Esto significa crear oportunidades económicas para la población local, respetar sus tradiciones culturales y promover una relación armoniosa entre los visitantes y la comunidad local. El turismo sostenible también debe ser culturalmente sensible. Los destinos deben respetar y valorar la cultura local, involucrar a las comunidades en la toma de decisiones y garantizar que las experiencias turísticas sean auténticas y respetuosas con la identidad cultural de la región.

La eficiencia energética y el uso responsable de los recursos son elementos clave para reducir el impacto ambiental del turismo. La adopción de prácticas que minimicen el consumo de energía y agua, así como la gestión adecuada de residuos, son aspectos esenciales en la búsqueda de un turismo

de bajo impacto ambiental. Por lo tanto, el desafío de la sostenibilidad en el turismo implica la gestión ambiental responsable, la preservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible de la comunidad, la sensibilidad cultural, la eficiencia energética y la promoción de un turismo de bajo impacto. Estos elementos son esenciales para garantizar que la industria turística pueda prosperar de manera sostenible y beneficiar tanto a los destinos como a las generaciones futuras.

#### **Desafío 4: Competitividad y promoción.**

El desafío de la competitividad y promoción en la industria turística es un elemento clave para el éxito y el crecimiento continuo de los destinos. En este contexto, el marketing eficiente es una de las piedras angulares. Los destinos deben ser capaces de comercializarse de manera efectiva para atraer a un público diverso y competitivo. Esto implica la creación de estrategias de marketing sólidas que aprovechen las fortalezas y atractivos únicos de un lugar. La diversificación de ofertas es esencial para mantener la competitividad. Los destinos turísticos deben ofrecer una amplia variedad de experiencias y actividades para atraer a diferentes tipos de viajeros. Esto puede incluir actividades culturales, aventuras al aire libre, opciones gastronómicas y más. Cuanto más diversificada sea la oferta, más atractivo será el destino para una gama más amplia de visitantes.

La calidad de los servicios es un factor determinante en la competitividad de un destino. Los turistas buscan experiencias excepcionales y esperan servicios de alta calidad. Los destinos deben enfocarse en la capacitación de su personal, la mejora de la infraestructura turística y la atención al cliente para garantizar que los visitantes tengan una experiencia satisfactoria. La colaboración entre actores es esencial en este desafío. Esto implica que diferentes partes interesadas en la industria, como el gobierno local, las empresas turísticas y las organizaciones sin fines de lucro, trabajen juntas para promover el destino de manera efectiva. La colaboración puede ayudar a maximizar los recursos y crear sinergias que beneficien a la comunidad y a los visitantes.

La investigación de mercado es un componente crucial para la competitividad. Los destinos deben comprender las tendencias del mercado, las preferencias de los viajeros y las expectativas de calidad. Esto les permite adaptar sus estrategias y ofertas de manera efectiva para atraer a su público objetivo. Por lo tanto, el desafío de la competitividad y promoción en el turismo involucra el marketing eficiente, la diversificación de ofertas, la calidad de los servicios, la colaboración entre actores, la investigación de mercado y la promoción responsable. Al abordar estos elementos de



manera efectiva, los destinos pueden destacar en un mercado turístico competitivo y ofrecer experiencias excepcionales a sus visitantes.

### **Desafío 5: Regulación y cumplimiento de las normas.**

La regulación y el cumplimiento de normas en la industria turística son aspectos fundamentales para garantizar un entorno seguro y ético para los viajeros y las comunidades locales. El cumplimiento de las normativas locales y nacionales es esencial para garantizar que las operaciones turísticas se desarrollen de manera responsable y respeten las leyes y regulaciones vigentes en cada destino. Sin embargo, uno de los desafíos en este campo es la complejidad normativa. Las regulaciones en la industria del turismo pueden ser variadas y a veces confusas debido a la multiplicidad de jurisdicciones y autoridades reguladoras. Esto puede dificultar que las empresas turísticas cumplan plenamente con todas las regulaciones, lo que destaca la necesidad de una mayor claridad y simplificación normativa.

La economía informal también es un tema relevante en este desafío. En muchos destinos, una parte significativa de las actividades turísticas se lleva a cabo en la economía informal, lo que puede dar lugar a prácticas no reguladas y a la falta de protección para los trabajadores y los turistas. La regulación adecuada y el fomento de la formalización son esenciales para abordar este problema. El cumplimiento de estándares internacionales es otro aspecto crítico, especialmente en un mundo globalizado donde los viajeros buscan un cierto nivel de calidad y seguridad en sus experiencias turísticas. Los destinos deben trabajar en armonía con las normas y estándares internacionales para garantizar que sus servicios y atracciones cumplan con las expectativas de los visitantes de todo el mundo.

Por lo tanto, la regulación y el cumplimiento de normas son fundamentales en la industria turística para garantizar la seguridad, la calidad y la ética en las operaciones turísticas. La complejidad normativa, la economía informal, el cumplimiento de estándares internacionales y la aplicación eficaz de las regulaciones son aspectos cruciales que deben abordarse de manera efectiva para el beneficio de los turistas y las comunidades locales.

### **Desafío 6. Calidad de vida de los residentes locales.**

El desafío de la calidad de vida de los residentes locales es un factor crucial en la industria turística, ya que el turismo puede tener un impacto significativo en las comunidades anfitrionas. Uno

de los aspectos clave de este desafío es garantizar que el turismo contribuya de manera positiva a la calidad de vida de los residentes locales. Esto implica proporcionar oportunidades económicas y empleo sostenible que beneficien a la comunidad en su conjunto. Sin embargo, a veces el crecimiento turístico puede dar lugar a una serie de problemas sociales, como el aumento de los costos de vida, la gentrificación y la congestión. Es esencial abordar estos problemas para evitar que el turismo tenga efectos adversos en la calidad de vida de los residentes locales. Esto puede incluir políticas que regulen el alquiler de viviendas a corto plazo, promuevan el acceso a la vivienda asequible y gestionen de manera efectiva la congestión turística.

Además, es importante considerar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con el turismo. Los residentes locales deben tener voz en cómo se desarrolla el turismo en sus áreas, lo que puede ayudar a garantizar que sus necesidades y preocupaciones sean tenidas en cuenta. La educación y la sensibilización también son herramientas clave en este desafío. Los residentes locales deben comprender los beneficios y los desafíos del turismo, así como sus derechos y responsabilidades en relación con esta industria. Esto puede ayudar a promover una coexistencia armoniosa entre los turistas y la comunidad local.

Por lo tanto, el desafío de la calidad de vida de los residentes locales en la industria turística implica garantizar que el turismo beneficie a las comunidades anfitrionas y no tenga efectos negativos en su bienestar. Esto requiere la creación de oportunidades económicas sostenibles, la gestión de problemas sociales y la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con el turismo.

### **Desafío 7. Adaptación y resiliencia frente a cambios externos.**

El desafío de la adaptación y resiliencia frente a cambios externos es uno de los temas más apremiantes en la industria turística en la actualidad. Entre los factores externos que requieren una respuesta eficaz se encuentra el cambio climático, que amenaza la estabilidad de los destinos turísticos debido a eventos climáticos extremos, la elevación del nivel del mar y la degradación de los ecosistemas. La adaptación al cambio climático implica la implementación de medidas de sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono de la industria turística.

Además, las crisis sanitarias, como la pandemia de COVID-19, han tenido un impacto devastador en la industria turística global. La resiliencia frente a tales crisis implica la implementación de protocolos de seguridad, la diversificación de las ofertas turísticas y la capacidad

de recuperación rápida ante situaciones imprevistas. La inestabilidad política y los conflictos en ciertas regiones también representan desafíos significativos. Los destinos turísticos deben ser capaces de adaptarse a situaciones cambiantes y garantizar la seguridad de los visitantes y la integridad de sus operaciones. Los cambios en las preferencias del mercado son otro factor externo a considerar. Los viajeros están cada vez más interesados en experiencias auténticas, sostenibles y personalizadas. Los destinos turísticos deben adaptarse a estas preferencias y ofrecer experiencias que se alineen con las demandas cambiantes de los viajeros.

La competencia global es un desafío constante en la industria turística. Los destinos deben mantenerse competitivos en un mercado globalizado, lo que implica la promoción eficaz, la innovación constante y la mejora continua de la calidad de los servicios. Por lo tanto, el desafío de la adaptación y resiliencia frente a cambios externos en la industria turística involucra la gestión de factores como el cambio climático, crisis sanitarias, inestabilidad política, cambios en las preferencias del mercado y la competencia global. Los destinos turísticos que pueden adaptarse y responder eficazmente a estos desafíos estarán mejor preparados para prosperar en un entorno turístico en constante cambio.

### **Desafío 8. Tecnología y digitalización.**

El desafío de la tecnología y digitalización en la industria turística ha transformado la forma en que las empresas operan y cómo los viajeros interactúan con los destinos. Sin embargo, este proceso no está exento de dificultades. Una de las principales preocupaciones es la brecha digital, que se refiere a la diferencia en el acceso y la capacidad de uso de la tecnología entre diferentes grupos de personas. Garantizar que todos los segmentos de la sociedad tengan igualdad de acceso a las herramientas digitales es un desafío crucial en un mundo cada vez más digitalizado. La privacidad y protección de datos son preocupaciones clave en la era digital. Las empresas turísticas deben recopilar y gestionar datos de los clientes, pero también deben garantizar que estos datos se utilicen de manera ética y se protejan contra posibles amenazas cibernéticas. La confianza del cliente en la gestión de datos es esencial para el éxito a largo plazo de las empresas turísticas.

La dependencia de plataformas de terceros, como agencias de viajes en línea y motores de búsqueda, puede ser un desafío. Las empresas turísticas a menudo dependen en gran medida de estas plataformas para llegar a los clientes, lo que puede resultar en una pérdida de control sobre la distribución de sus servicios. La diversificación de canales de venta y marketing es esencial para

mitigar este riesgo. La ciberseguridad es un tema crítico en la industria turística, ya que las empresas manejan grandes cantidades de información confidencial de los clientes. La prevención de ataques cibernéticos y la protección de datos son imperativos para garantizar la continuidad de las operaciones y la confianza del cliente.

Los cambios en el comportamiento del consumidor, impulsados por la tecnología, también son un desafío. Los viajeros ahora buscan experiencias más personalizadas y auténticas, y las empresas deben adaptarse a estas expectativas cambiantes. Esto puede requerir inversiones en tecnología que permitan la personalización de las ofertas turísticas. Por lo tanto, el desafío de la tecnología y digitalización en la industria turística involucra la gestión de cuestiones como la brecha digital, la privacidad de datos, la dependencia de plataformas de terceros, la ciberseguridad, los cambios en el comportamiento del consumidor y la competencia en línea. Las empresas turísticas que pueden abordar estos desafíos de manera efectiva y ética están mejor posicionadas para prosperar en la era digital.

### **Desafío 9. Coordinación interinstitucional.**

El desafío de la coordinación interinstitucional en la industria turística es un aspecto crucial para el éxito y el desarrollo de destinos turísticos. Sin embargo, en muchos casos, la falta de colaboración efectiva entre diversas instituciones y partes interesadas puede dificultar el progreso y generar conflictos. La divergencia de intereses es uno de los obstáculos más comunes, ya que diferentes actores pueden tener objetivos y prioridades diferentes. Para abordar este desafío, es esencial establecer mecanismos de coordinación que permitan a todas las partes interesadas trabajar juntas en beneficio de un destino turístico.

La burocracia y la lentitud en la toma de decisiones son problemas que a menudo surgen en la coordinación interinstitucional. Los procedimientos administrativos complicados y la falta de agilidad pueden retrasar la implementación de proyectos turísticos y limitar su eficacia. La simplificación de procesos y la agilización de la toma de decisiones pueden contribuir a superar estos obstáculos. La falta de comunicación efectiva es otro desafío que puede obstaculizar la coordinación interinstitucional. La comunicación abierta y constante entre las partes interesadas es fundamental para garantizar que todos estén al tanto de los planes y objetivos. La construcción de confianza mutua también es esencial para superar la desconfianza que a veces puede surgir entre diferentes instituciones.

La coordinación interinstitucional implica la combinación de capacidades y recursos de diversas organizaciones para lograr objetivos comunes. Sin embargo, en algunos casos, las capacidades limitadas de algunas instituciones pueden representar un desafío. Esto puede requerir capacitación y desarrollo de habilidades para garantizar que todas las partes puedan contribuir de manera efectiva. El cambio de liderazgo en las instituciones también puede afectar la coordinación. Las nuevas administraciones o líderes pueden tener enfoques y prioridades diferentes, lo que puede generar discontinuidades en los proyectos turísticos. La coordinación efectiva debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios de liderazgo.

Por lo tanto, el desafío de la coordinación interinstitucional en la industria turística involucra la superación de obstáculos como la falta de colaboración, la divergencia de intereses, la burocracia, la falta de comunicación, la desconfianza, las capacidades limitadas y el cambio de liderazgo. La implementación de estrategias efectivas de coordinación puede ayudar a maximizar el potencial de desarrollo de los destinos turísticos y a superar estos desafíos.

#### **Desafío 10. Equidad en la distribución de beneficios.**

El desafío de la equidad en la distribución de beneficios en la industria turística es un tema crítico que debe abordarse de manera integral. Uno de los problemas más evidentes es la desigualdad económica que puede surgir en destinos turísticos. A menudo, las ganancias del turismo se concentran en unas pocas manos, dejando a la mayoría de la población local con beneficios limitados. Para abordar este desafío, es necesario implementar estrategias que promuevan una distribución más equitativa de los ingresos y oportunidades económicas. La exclusión social es otra preocupación importante. El turismo puede llevar a la exclusión de ciertos grupos de la población local, especialmente aquellos que no tienen acceso a empleos o a oportunidades comerciales en la industria turística. Esto puede dar lugar a tensiones sociales y a la marginación de comunidades enteras.

La concentración de beneficios en áreas específicas de un destino turístico también puede tener un impacto negativo. Esto puede crear desequilibrios en el desarrollo local, con algunas áreas que experimentan un crecimiento económico significativo mientras que otras se quedan rezagadas. La planificación turística debe tener en cuenta la distribución geográfica de los beneficios para garantizar que todas las comunidades locales se beneficien. La falta de empleo de calidad es un problema relacionado con la equidad en la distribución de beneficios. A menudo, los trabajos en la

industria turística pueden ser temporales y mal remunerados, lo que no contribuye de manera significativa a la mejora de la calidad de vida de los residentes locales. La promoción de empleos de calidad y la inversión en capacitación y desarrollo de habilidades son esenciales para abordar esta cuestión.

El impacto en el costo de vida es otra preocupación. El aumento de la demanda turística puede llevar a un aumento en los precios de bienes y servicios locales, lo que puede afectar negativamente a los residentes locales que luchan por hacer frente a los mayores costos. Por lo tanto, el desafío de la equidad en la distribución de beneficios en la industria turística involucra la necesidad de abordar problemas como la desigualdad económica, la exclusión social, la concentración de beneficios, la falta de empleo de calidad, el impacto en el costo de vida y el desplazamiento de la comunidad local. La planificación turística responsable debe priorizar la equidad y el bienestar de las comunidades anfitrionas para garantizar un desarrollo turístico sostenible y equitativo.

#### **Desafío 11. Conflicto de intereses.**

El desafío del conflicto de intereses en la industria turística es un tema delicado que puede influir significativamente en el desarrollo y la toma de decisiones en los destinos turísticos. Uno de los aspectos más notables es la existencia de intereses económicos contrapuestos, donde diferentes actores buscan maximizar sus ganancias a menudo a expensas de otros o del bienestar público en general. Estos intereses divergentes pueden crear tensiones y desafíos para la gestión sostenible del turismo. La falta de transparencia es otra preocupación clave en este desafío. Cuando no se divulgan de manera adecuada los vínculos e intereses financieros entre actores turísticos y responsables de la toma de decisiones, puede dar lugar a la percepción de favoritismo y a la influencia indebida en el diseño de políticas públicas. La transparencia en la relación entre los sectores público y privado es esencial para garantizar que las decisiones se tomen de manera equitativa y en beneficio de la comunidad en su conjunto.

El lobby y la presión política son herramientas que a veces se utilizan para promover intereses particulares en la industria turística. Los grupos de presión pueden ejercer influencia sobre legisladores y funcionarios gubernamentales para promover políticas que favorezcan sus intereses comerciales. Esto puede llevar a una competencia por recursos limitados y a una falta de equidad en la participación en el proceso de toma de decisiones. La competencia por recursos, especialmente

en destinos turísticos populares, puede generar conflictos de intereses entre diferentes partes interesadas. Esto puede incluir la competencia por el acceso a tierras, infraestructura, financiamiento público y oportunidades comerciales. La gestión adecuada de estos recursos y la promoción de una distribución equitativa son esenciales para abordar este desafío.

Por lo tanto, el desafío del conflicto de intereses en la industria turística implica la necesidad de abordar problemas como intereses económicos contrapuestos, falta de transparencia, influencia indebida en la toma de decisiones, percepción de favoritismo, lobby y presión política, competencia por recursos e inequidad en la participación. La gestión ética y transparente de los intereses en juego es esencial para garantizar un desarrollo turístico sostenible y equitativo (ver resumen de desafíos en Tabla 29).

**Tabla 29.** Resumen de los desafíos para los actores de la gobernanza en la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico en Colombia.

<b>Desafío</b>	<b>Descripción</b>
<b>Habilidades para la planificación y desarrollo del turismo</b>	Se refiere a la necesidad de adquirir y aplicar una amplia gama de habilidades en la gestión y planificación de actividades turísticas. Incluye la capacidad de diseñar estrategias efectivas de marketing, gestionar destinos turísticos de manera sostenible, promover la conservación del entorno, liderar equipos de trabajo, analizar datos de mercado y tendencias, y negociar acuerdos con diversas partes interesadas.
<b>Integración y participación comunitaria</b>	Se refiere a la importancia de involucrar activamente a las comunidades locales en la planificación, desarrollo y toma de decisiones relacionadas con el turismo. Implica la necesidad de fomentar la colaboración entre las comunidades, las autoridades gubernamentales y las empresas turísticas para garantizar que los beneficios económicos y culturales del turismo se distribuyan de manera justa y equitativa.
<b>Sostenibilidad</b>	Se centra en la necesidad de garantizar que el turismo sea sostenible desde el punto de vista ambiental, económico y social. Implica la gestión responsable de los recursos naturales, la minimización del impacto ambiental, la promoción de prácticas comerciales éticas y la creación de beneficios económicos duraderos para las comunidades locales.
<b>Competitividad y promoción</b>	Se refiere a la necesidad de que los destinos turísticos sean competitivos en un mercado globalizado y altamente competitivo. Implica desarrollar estrategias efectivas de promoción y marketing que destaquen las fortalezas del destino y atraigan a una amplia base de visitantes. La competitividad se logra mediante la diferenciación, la calidad de los servicios, la inversión en infraestructura y la promoción adecuada.
<b>Regulación y cumplimiento de las normas</b>	Se refiere a la importancia de establecer y hacer cumplir regulaciones y normativas efectivas en la industria turística. Implica la necesidad de garantizar que las empresas turísticas y los actores del turismo cumplan con las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales. Esto abarca desde las normas de seguridad y calidad de servicios hasta la gestión del impacto ambiental y cultural.
<b>Calidad de vida de los residentes locales</b>	Se refiere a la importancia de garantizar que el turismo beneficie a las comunidades locales y mejore su calidad de vida. Implica la necesidad de equilibrar el desarrollo turístico con el bienestar de los residentes locales, evitando la sobrecarga de infraestructuras y servicios públicos, y asegurando que las ganancias económicas del turismo se compartan de manera equitativa.
<b>Adaptación y resiliencia frente a cambios externos</b>	Se refiere a la capacidad de los destinos turísticos para enfrentar y adaptarse a cambios inesperados o disruptivos, como crisis económicas, desastres naturales, pandemias, cambios climáticos u otros factores externos. Implica la necesidad de desarrollar estrategias de gestión de crisis, diversificar la economía local para ser menos dependiente del turismo y garantizar que la infraestructura y los servicios turísticos sean resistentes y flexibles ante situaciones imprevistas.
<b>Tecnología y digitalización</b>	Se relaciona con la necesidad de adoptar tecnología y estrategias de digitalización en la industria turística. Implica la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de destinos, promoción, distribución de servicios, interacción con los visitantes y análisis de datos. La adopción eficaz de tecnología y digitalización es fundamental para mantener la competitividad en la era digital y brindar experiencias turísticas innovadoras y personalizadas.
<b>Coordinación interinstitucional</b>	Se refiere a la importancia de establecer una colaboración efectiva entre diversas instituciones gubernamentales, organizaciones y actores clave en la industria turística. Implica la necesidad de trabajar en conjunto para abordar los desafíos y oportunidades del turismo de manera coordinada. La coordinación interinstitucional es esencial para garantizar una gobernanza efectiva, la implementación de políticas coherentes y la promoción de un desarrollo turístico sostenible. La falta de coordinación puede resultar en enfoques fragmentados y desafíos no resueltos en la industria turística.
<b>Equidad en la distribución de beneficios</b>	Se centra en la necesidad de garantizar que los beneficios económicos y sociales generados por la industria turística se distribuyan de manera justa y equitativa entre las diferentes partes interesadas. Implica la importancia de evitar la concentración de ganancias en un pequeño grupo y de asegurar que las comunidades locales, empresas y trabajadores turísticos se beneficien de manera adecuada. La equidad en la distribución de beneficios es fundamental para evitar la explotación, promover la inclusión y fortalecer la aceptación del turismo en las comunidades anfitrionas.
<b>Conflicto de intereses</b>	Se relaciona con la existencia de intereses divergentes o competitivos entre diferentes partes interesadas en la industria turística, como empresas, comunidades locales, autoridades gubernamentales y organizaciones no gubernamentales. Implica la necesidad de gestionar los conflictos y encontrar soluciones que equilibren los intereses en juego. Los conflictos de intereses pueden surgir en temas como la planificación de destinos, la asignación de recursos, la regulación del turismo y la distribución de beneficios económicos.

**Nota:** Esta tabla resume los diferentes desafíos para los actores. Elaboración propia con base en los resultados de la investigación.



## **Colofón**

El objetivo central de este capítulo fue explorar en las complejas dinámicas que definen el turismo en socioecosistemas con aprovechamiento turístico. Estos espacios a menudo sirven como escenarios donde distintos actores, desde el gobierno hasta las comunidades y los operadores turísticos, interactúan para moldear la actualidad y el futuro del turismo. En este análisis, se abordaron las relaciones inter-actorales en el turismo y las redes involucradas.

Un aspecto crucial que consideró es la naturaleza de los conflictos socioecológicos que surgen en el ámbito turístico de los socioecosistemas. Estos conflictos, en ocasiones inevitables debido a la convivencia de intereses diversos, juegan un papel significativo en la dirección que toma el desarrollo turístico. En este capítulo, se examinaron las características distintivas de estos conflictos, ofreciendo una visión más clara de los desafíos que enfrenta la sostenibilidad en el turismo de estas áreas.

La estructura de gobernanza en el turismo de socioecosistemas es un componente clave para entender cómo se toman decisiones y se implementan políticas relacionadas con la conservación y el turismo. Esta estructura puede variar desde un enfoque compartido hasta una organización líder o una red de actores interconectados. Este capítulo se adentró en el análisis de la estructura de gobernanza, arrojando luz sobre su impacto en la gestión del turismo sostenible en estos entornos especiales.

La mirada prospectiva hacia el turismo en socioecosistemas es esencial para orientar decisiones y acciones futuras. Para esto, se exploraron diferentes escenarios alternativos para el aprovechamiento turístico, considerando una serie de variables estratégicas. Además, se discutieron las estrategias que pueden guiar el desarrollo turístico sostenible, basándose en estos escenarios y en la colaboración de los actores involucrados.

# **Capítulo 5. Discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación.**

"El conocimiento que no se aplica se convierte en la semilla de la ignorancia."

**Proverbio hindú**

## **Introito**

El objetivo de este capítulo es proporcionar una síntesis concluyente de los hallazgos y aportaciones clave que emergen de la investigación. En un esfuerzo por abordar exhaustivamente los desafíos de la gobernanza turística para la sostenibilidad, se presentarán de manera cohesionada las conclusiones y recomendaciones derivadas de los análisis realizados. La comprensión de las relaciones entre los actores del turismo, las características de los conflictos socioecológicos, las estructuras de gobernanza, la prospectiva del turismo y los desafíos enfrentados por los actores en la gobernanza es fundamental para impulsar prácticas de turismo más sostenibles y resilientes. Las perspectivas de futuro en el turismo se abordarán desde una óptica de sostenibilidad, destacando caminos hacia prácticas más responsables. También se presentan los desafíos específicos que los actores enfrentan en su papel en la gobernanza turística sostenible.

No obstante, esta investigación no está exenta de limitaciones. La disponibilidad limitada de información, la validación de los instrumentos utilizados y las particularidades en la aplicación de estos instrumentos en cada caso de estudio son aspectos que pueden influir en los hallazgos. Estas limitaciones proporcionan oportunidades para futuras investigaciones que puedan abordar estas cuestiones y refinar la comprensión de la gobernanza turística sostenible.

El avance de la investigación en esta área plantea varias líneas futuras de indagación prometedoras. La exploración de estrategias para abordar conflictos socioecológicos en turismo, la mejora de las estructuras de gobernanza, son campos que merecen atención. Además, se requerirá un análisis detallado de los desafíos que los actores enfrentan en sus esfuerzos por fomentar la sostenibilidad. Estas líneas de investigación serán cruciales para avanzar hacia prácticas de turismo más responsables y la conservación de los valiosos recursos naturales y culturales de estas áreas.

### **5.1. Discusión. Gobernanza para la sostenibilidad de socioecosistemas con aprovechamiento turístico.**

La gobernanza en los socioecosistemas turísticos es un proceso multidimensional que implica la toma de decisiones, la regulación y la colaboración entre múltiples partes interesadas (Heslinga, et al., 2017). En esta compleja red de actores, las políticas y regulaciones juegan un papel fundamental para garantizar un desarrollo turístico responsable; por lo que la gobernanza efectiva requiere la participación activa de gobiernos, comunidades locales, empresas y organizaciones no gubernamentales (Arjoon, 2006). De acá que la colaboración entre estos actores es esencial para abordar los desafíos y las oportunidades relacionados con el turismo sostenible.

Además, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos esenciales de la gobernanza en los socioecosistemas turísticos; en este sentido, las políticas deben ser claras y accesibles, y los actores involucrados deben ser responsables de sus acciones (Kaler, 2002). De otro lado, la gobernanza también implica la gestión equitativa de los recursos y beneficios del turismo, asegurando que las comunidades locales se beneficien de manera justa. En este sentido, la gobernanza efectiva es un componente crítico para garantizar que el aprovechamiento turístico en los socioecosistemas sea sostenible y beneficioso para todas las partes interesadas (Dossou, et al., 2021).

La sostenibilidad es el núcleo central de la gestión de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico, lo que implica la búsqueda de un equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación ambiental y el bienestar social (Heslinga, et al., 2017). En este sentido, la sostenibilidad no solo se refiere a la preservación de los recursos naturales, sino también al fomento de prácticas de turismo responsable que minimicen los impactos negativos y maximicen los beneficios para las comunidades locales (Chan, et al., 2021). De acá que la sostenibilidad se manifieste a través de estrategias como el turismo ecológico y el turismo comunitario, que buscan reducir la huella ambiental y empoderar a las comunidades locales. Además, el desarrollo turístico se refleja en la inversión en infraestructura y servicios que mejoren la calidad de vida de las comunidades receptoras (Kauffmann y Rosenfeld, 2014). De otro lado, la educación y la sensibilización son componentes clave para promover la sostenibilidad, ya que ayudan a los turistas y a las comunidades locales a comprender la importancia de conservar los recursos naturales y culturales (Sakellari y Skanavis, 2013). En este sentido, la sostenibilidad es la base sobre la cual se construye una experiencia turística que sea responsable y perdurable.

Como ya se ha reiterado, el turismo es una fuente importante de desarrollo económico en muchas regiones del mundo UNWTO (2022). Sin embargo, su crecimiento descontrolado puede tener impactos negativos en los socioecosistemas (Archer, 2005); por lo tanto, la planificación y gestión cuidadosa del turismo son esenciales para minimizar estos impactos y maximizar los beneficios. El turismo sostenible se basa en principios de responsabilidad ambiental, social y económica (Crace y Gehman, 2022; Žak, 2015). Las prácticas de turismo sostenible incluyen, por ejemplo, la promoción de destinos menos conocidos para reducir la presión sobre áreas turísticas congestionadas (Postma, et al., 2020), la diversificación de las actividades turísticas para incluir experiencias culturales y naturales auténticas (He, et al., 2023), y la promoción de prácticas de viaje responsables por parte de los turistas (Xu, et al., 2019). Además, el turismo sostenible se enfoca en la conservación de la biodiversidad, la protección de los recursos naturales y la mejora de los medios de vida de las comunidades locales (Becken y Loehr, 2022). Por lo tanto, el turismo puede ser una fuerza poderosa para el bien, pero solo si se gestiona de manera responsable y sostenible.

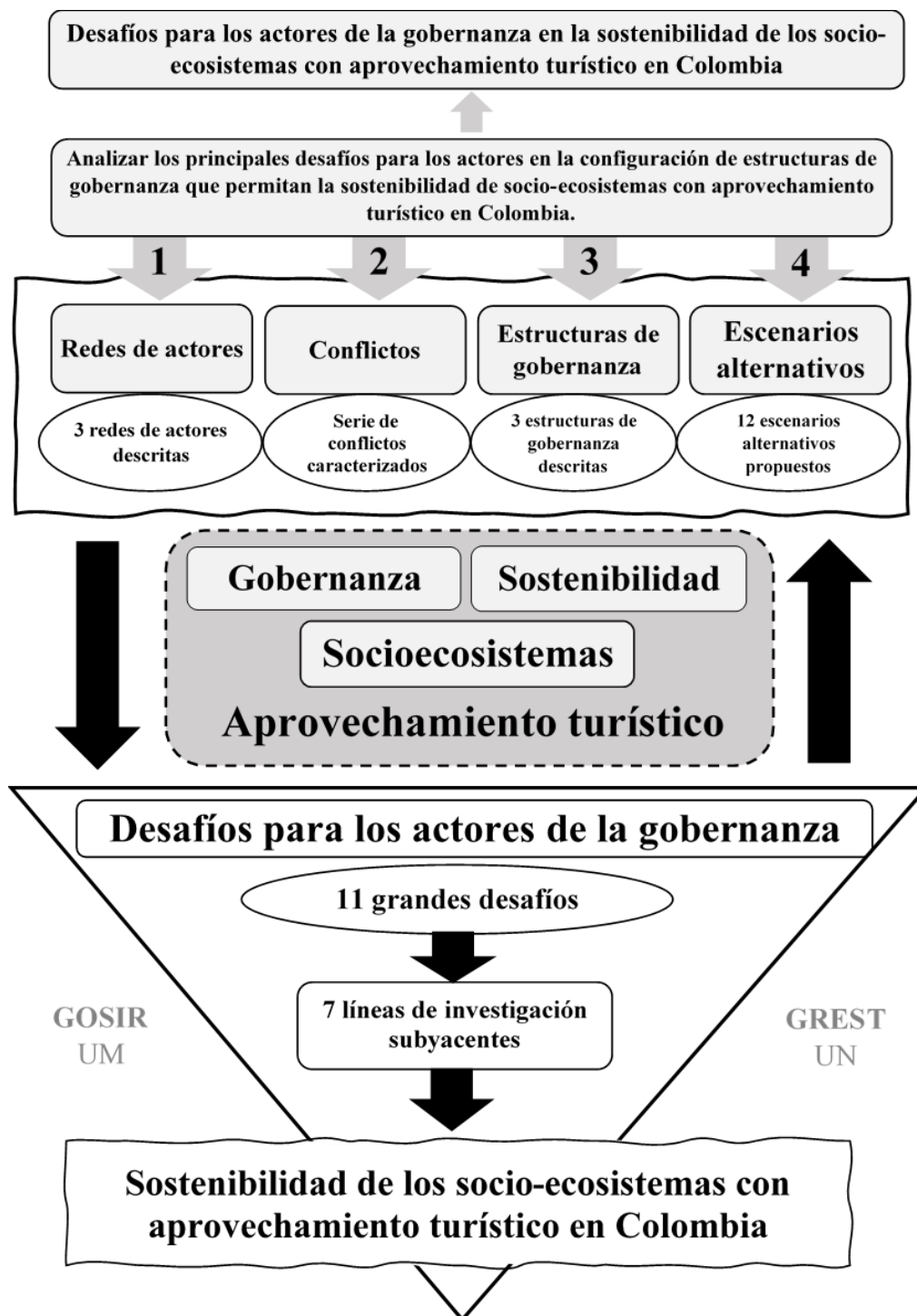
Ahora bien, los socioecosistemas, en el contexto del turismo, se refieren a la interacción dinámica entre los sistemas naturales y las comunidades humanas (Heslinga, et al., 2017; Tu, et al., 2021); son sistemas frágiles que requieren una gestión cuidadosa para garantizar su sostenibilidad (Janssen, 2011; Olsson, et al., 2004; Ostrom y Janssen, 2004; Partelow, 2018; Walker, et al., 2002). Es por esto que los socioecosistemas con aprovechamiento turístico pueden incluir áreas protegidas, parques naturales, zonas costeras, bosques tropicales, selvas, zonas montañosas, glaciares, ríos o lagunas y otros entornos naturales de gran valor que los seres humanos aprovechan de alguna forma. De acá que la gestión de los socioecosistemas implica, por un lado, la conservación de la biodiversidad, la restauración de ecosistemas degradados y la promoción de prácticas productivas sostenibles; y, de otro lado, se deben considerar las necesidades y deseos de las comunidades locales que dependen de estos sistemas para su subsistencia (Biggs, et al., 2021). En el contexto del turismo, la gestión de los socioecosistemas busca equilibrar la visita de turistas con la preservación de la integridad de estos entornos (Heslinga, et al., 2017; Nyaupane, et al., 2018; Weis, et al., 2022); por lo que el enfoque en la gestión de los socioecosistemas es fundamental para garantizar un turismo sostenible que beneficie tanto a la naturaleza como a las personas.

Según Escalona y Oh (2022), la gobernanza efectiva y la sostenibilidad son componentes clave en la gestión de los socioecosistemas turísticos; ya que la gobernanza proporciona el marco necesario para la toma de decisiones y la colaboración entre múltiples partes interesadas, mientras

que la sostenibilidad guía esas decisiones hacia un desarrollo responsable. Es por lo anterior que se considera, como lo afirma Heslinga, et al., (2017), que los socioecosistemas son el escenario en el que se desarrolla el turismo, y su gestión adecuada es esencial para garantizar la preservación a largo plazo de los recursos naturales y culturales. En este sentido, el turismo, como actividad económica, tiene el potencial de generar ingresos y empleo, pero también puede tener impactos negativos en los socioecosistemas si no se gestiona de manera sostenible (Caponi, 2022; Castiglioni, et al., 2020; Moscardo y Murphy, 2014). Por lo tanto, como afirma Sharpley (2022) la sostenibilidad en el turismo implica prácticas responsables por parte de los turistas, pero también de los diferentes actores la industria y el gobierno, así como la protección de los socioecosistemas que son el atractivo principal del turismo; por lo que se considera que la gobernanza y la sostenibilidad son los pilares sobre los cuales se construye un turismo responsable que beneficia a las comunidades locales y protege el entorno natural y cultural.

Antes de dar paso a las conclusiones, en la Figura 46 se presenta el resumen de los resultados de la investigación en un mentefacto que relaciona los objetivos con los resultados obtenidos, así como el programa de investigación desde diferentes dimensiones teóricas, tanto desde GOSIR, grupo de investigación de la Universidad de Manizales; así como desde GREST, grupo de investigación de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Figura 46. Mentefacto de resultados.



**Nota:** Esta Figura, de elaboración propia, presenta el resumen de los resultados y los alinea hacia las investigaciones que se vienen realizando en Gosir y Grest.

## **5.2. Conclusiones**

### **5.2.1. Respecto a las relaciones entre los actores.**

En el contexto del análisis de la gobernanza y sostenibilidad en socioecosistemas con aprovechamiento turístico, uno de los aspectos cruciales que emergen es la importancia de las relaciones entre los diferentes actores involucrados. Estas relaciones son esenciales para construir un marco colaborativo que fomente la toma de decisiones compartidas y el trabajo conjunto hacia un objetivo común: la sostenibilidad. En este sentido, cabe destacar que estas relaciones pueden ser de diversa naturaleza y complejidad, abarcando desde alianzas estratégicas hasta conflictos potenciales. En primer lugar, es fundamental reconocer que la interacción y colaboración entre los actores clave, como las autoridades locales, las comunidades locales, las empresas turísticas y las organizaciones no gubernamentales, son pilares fundamentales para avanzar hacia la sostenibilidad. La construcción de relaciones de confianza, el diálogo abierto y la participación activa son elementos esenciales para establecer una gobernanza efectiva en estos socioecosistemas. La capacidad de los actores para comprender y respetar las perspectivas y necesidades de los demás es crucial para forjar alianzas sólidas y encontrar soluciones compartidas.

Por otro lado, es importante reconocer que, en ocasiones, estas relaciones pueden ser tensas debido a intereses divergentes o conflictos de poder. En tales situaciones, es esencial contar con mecanismos de resolución de conflictos eficaces que permitan abordar las diferencias de manera constructiva y evitar que los desacuerdos obstaculicen el progreso hacia la sostenibilidad. La capacidad de gestionar estos conflictos y transformarlos en oportunidades para el aprendizaje y la mejora es un indicador de la madurez de la gobernanza en estos contextos. Por lo tanto, las relaciones entre los actores desempeñan un papel central en la gobernanza y sostenibilidad de los socioecosistemas con aprovechamiento turístico. Estas relaciones pueden ser motores de colaboración y progreso, pero también pueden presentar desafíos que deben abordarse de manera eficaz. En última instancia, la construcción de relaciones sólidas y la gestión de conflictos de manera constructiva son elementos clave para avanzar hacia un turismo más sostenible y responsable en armonía con los valores culturales y naturales de cada destino.

### **5.2.2. Respecto a las características de los conflictos socioecológicos.**

En el ámbito de la gobernanza del turismo, las características de los conflictos socioecológicos desempeñan un papel crucial en la determinación del curso de acción y las



estrategias que se deben adoptar. Estos conflictos a menudo surgen de la interacción compleja entre el desarrollo turístico y los sistemas naturales y sociales en un destino. Para comprender mejor este fenómeno, es fundamental analizar algunas de sus características distintivas. En primer lugar, los conflictos socioecológicos en la gobernanza del turismo a menudo involucran una amplia variedad de actores con intereses y perspectivas divergentes. Desde las comunidades locales hasta las empresas turísticas y las autoridades gubernamentales, cada parte puede tener objetivos que pueden entrar en conflicto. Este complejo entramado de actores puede dificultar la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones efectivas.

Otra característica importante es la multidimensionalidad de estos conflictos. No se limitan solo a cuestiones económicas o ambientales, sino que a menudo involucran aspectos culturales, sociales y políticos. Por ejemplo, los conflictos pueden surgir debido a la presión sobre los recursos naturales, pero también pueden estar relacionados con la pérdida de identidad cultural de una comunidad o la falta de participación en la toma de decisiones. Además, los conflictos socioecológicos pueden manifestarse de manera latente durante períodos de desarrollo turístico aparentemente pacífico y surgir de repente cuando se alcanzan ciertos umbrales críticos. Esta naturaleza impredecible hace que sea esencial una vigilancia constante y un mecanismo de gestión de conflictos efectivo.

Consecuentemente, la gestión de los conflictos socioecológicos en la gobernanza del turismo es un desafío intrincado y complejo. Comprender sus características distintivas, su multidimensionalidad y su potencial latente es fundamental para desarrollar estrategias efectivas que promuevan un turismo sostenible y responsable. La resolución de estos conflictos de manera colaborativa y equitativa es esencial para garantizar que el turismo pueda prosperar sin comprometer los valores culturales y naturales de los destinos.

### **5.2.3. Respecto a las estructuras de gobernanza.**

Las estructuras de gobernanza desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad del turismo, ya que son responsables de tomar decisiones, establecer políticas y coordinar acciones en un destino turístico. Estas estructuras pueden variar ampliamente según la región y la escala, pero su objetivo principal es garantizar que el desarrollo turístico se gestione de manera sostenible y equitativa. Uno de los desafíos clave que enfrentan estas estructuras es la necesidad de equilibrar los intereses de múltiples partes interesadas, que a menudo tienen perspectivas divergentes. Desde las

comunidades locales que buscan proteger sus recursos y culturas hasta las empresas turísticas que buscan beneficios económicos, la gobernanza debe ser capaz de facilitar el diálogo y la colaboración entre estos grupos para alcanzar un equilibrio óptimo.

En este contexto, la sostenibilidad del turismo depende en gran medida de la efectividad de las estructuras de gobernanza en la implementación de políticas y regulaciones que promuevan prácticas sostenibles. La participación activa de todas las partes interesadas, incluidas las comunidades locales, las ONG, las empresas y las autoridades gubernamentales, es esencial para garantizar que se tomen decisiones informadas y se aborden las preocupaciones de manera adecuada. La sostenibilidad del turismo no es un esfuerzo aislado, sino un proceso colaborativo que requiere una gobernanza sólida y receptiva. La estructura de gobernanza adecuada puede proporcionar un marco que facilite la planificación estratégica, la gestión de conflictos y la supervisión constante, lo que a su vez contribuye a un turismo más responsable y sostenible en beneficio de todos los involucrados y del entorno socioecológico.

#### **5.2.4. Respetto a la prospectiva del turismo.**

La prospectiva del turismo se ha convertido en un componente esencial para el desarrollo sostenible de destinos turísticos en todo el mundo. A medida que la industria turística evoluciona y se enfrenta a desafíos como el cambio climático, la saturación de destinos y la demanda de experiencias auténticas, la prospectiva se ha convertido en una herramienta vital para la planificación estratégica. Al anticipar posibles escenarios futuros, los destinos pueden adaptar sus estrategias y políticas para garantizar un turismo que sea beneficioso tanto para la economía local como para el entorno natural y cultural. La prospectiva permite a los actores del turismo anticipar tendencias emergentes, identificar oportunidades de mercado y mitigar posibles impactos negativos, lo que contribuye a un enfoque más responsable y sostenible.

En consecuencia, la prospectiva del turismo no solo es una herramienta de planificación estratégica, sino también un medio para garantizar que el turismo siga siendo una fuente de beneficios a largo plazo. Al considerar los posibles futuros y tomar decisiones informadas en el presente, los destinos pueden diseñar experiencias turísticas que sean atractivas, auténticas y respetuosas con el entorno. La prospectiva del turismo no solo es esencial para la sostenibilidad del sector, sino que también promueve un turismo que contribuye al bienestar de las comunidades locales y la preservación de los recursos naturales y culturales.

### **5.2.5. Respecto a los desafíos de los actores para la gobernanza.**

Los desafíos que enfrentan los actores en la gobernanza del turismo sostenible son numerosos y complejos. Uno de los desafíos clave es lograr un equilibrio entre el crecimiento turístico y la preservación de los recursos naturales y culturales. A medida que los destinos turísticos se vuelven más populares, la presión sobre estos recursos aumenta significativamente. Los actores, incluidos los gobiernos locales y regionales, las empresas turísticas y las comunidades locales, deben trabajar juntos para implementar políticas y prácticas que minimicen los impactos negativos del turismo, como la degradación ambiental y la pérdida de autenticidad cultural, al tiempo que fomentan un crecimiento económico sostenible.

Otro desafío importante es garantizar que todas las partes interesadas estén involucradas de manera efectiva en el proceso de toma de decisiones. Esto implica la participación activa de las comunidades locales, que a menudo son las más afectadas por el turismo, en la planificación y el desarrollo de políticas turísticas. Además, es fundamental abordar cuestiones de desigualdad y distribución de beneficios, para asegurarse de que el turismo sostenible beneficie a todas las partes interesadas de manera equitativa. En última instancia, los desafíos de los actores en la gobernanza del turismo sostenible requieren un enfoque colaborativo y una visión a largo plazo que priorice la preservación de los recursos y la prosperidad de las comunidades locales.

## **5.3. Recomendaciones**

### **5.3.1. Respecto a las relaciones entre los actores.**

En el ámbito de la investigación, es fundamental prestar una atención especial a las relaciones entre los actores involucrados en el estudio. Estas relaciones pueden abarcar desde la colaboración entre investigadores, hasta la interacción con las comunidades locales y los responsables de la toma de decisiones en los destinos turísticos. Para promover una investigación efectiva y ética, se recomienda fomentar una comunicación abierta y transparente entre todas las partes interesadas. Esto implica establecer canales de diálogo que permitan a las comunidades locales expresar sus necesidades y preocupaciones, y que los investigadores trabajen en conjunto con ellos para definir los objetivos y el alcance de la investigación. Asimismo, es importante mantener una colaboración estrecha y respetuosa con otros investigadores y expertos en el campo, compartiendo información y recursos de manera constructiva para enriquecer el proceso investigativo.

Además, es esencial que los investigadores sean conscientes de la importancia de mantener una actitud ética y de respeto hacia todas las partes interesadas, evitando cualquier forma de explotación o aprovechamiento. Esto implica obtener el consentimiento informado de las personas y comunidades involucradas, así como considerar el impacto de la investigación en sus vidas y entornos. En última instancia, la recomendación clave es que las relaciones entre los actores se basen en la confianza mutua, el respeto y la colaboración, con el objetivo de promover una investigación que sea beneficiosa tanto para el avance del conocimiento como para el bienestar de las comunidades locales y los destinos turísticos. Estas relaciones sólidas y éticas son esenciales para garantizar que la investigación contribuya de manera positiva a la sostenibilidad y al desarrollo responsable en el sector turístico.

### **5.3.2. Respeto a las características de los conflictos socioecológicos.**

Cuando se trata de investigar conflictos socioecológicos en el contexto del turismo y la sostenibilidad, es fundamental adoptar un enfoque holístico que reconozca la complejidad de estos fenómenos. En primer lugar, se recomienda que los investigadores tengan en cuenta la diversidad de factores involucrados en estos conflictos, que pueden abarcar desde cuestiones medioambientales y económicas hasta aspectos culturales y sociales. Para ello, es esencial realizar un análisis detallado de las características específicas de cada conflicto, identificando sus raíces y las partes interesadas involucradas. Esto permitirá una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades asociados con cada situación particular y facilitará la formulación de soluciones adecuadas.

Además, se recomienda que los investigadores adopten un enfoque participativo que incluya la voz de las comunidades locales y otras partes afectadas en el proceso de investigación. Esto implica escuchar y comprender sus perspectivas y preocupaciones, lo que puede arrojar luz sobre las dinámicas subyacentes de los conflictos socioecológicos. Asimismo, es importante considerar la posibilidad de que diferentes actores tengan intereses y valores divergentes, lo que puede dar lugar a tensiones y desacuerdos. La mediación y la facilitación de la comunicación entre las partes pueden desempeñar un papel crucial en la resolución de conflictos y en la búsqueda de soluciones sostenibles. En última instancia, se recomienda que los investigadores enfoquen sus esfuerzos en comprender las características específicas de los conflictos socioecológicos, involucrando a todas las partes interesadas de manera inclusiva y promoviendo una resolución basada en el diálogo y la

colaboración para lograr un turismo más sostenible y una mayor armonía entre las dimensiones social y ecológica.

### **5.3.3. Respeto a las estructuras de gobernanza.**

En el ámbito de la investigación en turismo y sostenibilidad, es esencial prestar una atención crítica y reflexiva a las estructuras de gobernanza que influyen en la gestión de los destinos turísticos. En primer lugar, se recomienda que los investigadores analicen minuciosamente las estructuras de gobernanza existentes en los destinos turísticos de estudio. Esto implica evaluar cómo se toman las decisiones, quiénes son los actores involucrados y cómo se distribuyen los poderes y recursos en el proceso de toma de decisiones. Al comprender estas estructuras, los investigadores pueden identificar posibles desafíos y deficiencias en la gestión turística sostenible, lo que a su vez puede orientar la investigación hacia soluciones más efectivas.

Además, se recomienda que los investigadores promuevan la participación activa de las comunidades locales y las partes interesadas clave en la formulación de políticas y estrategias de turismo sostenible. Esto puede lograrse mediante la promoción de mecanismos de consulta y diálogo que permitan a las voces locales ser escuchadas y tenidas en cuenta en la toma de decisiones. Asimismo, se puede abogar por una mayor transparencia en las estructuras de gobernanza, facilitando el acceso a la información relevante y garantizando la rendición de cuentas de los actores involucrados en la gestión del turismo. En última instancia, la recomendación clave es que los investigadores trabajen en colaboración con las estructuras de gobernanza existentes para fortalecer la toma de decisiones inclusiva y basada en evidencia, con el objetivo de impulsar políticas y prácticas de turismo más sostenibles que beneficien a las comunidades locales y al medio ambiente. Estas colaboraciones pueden contribuir significativamente a la mejora de la gobernanza turística y a la promoción de prácticas responsables en la industria.

### **5.3.4. Respeto a la prospectiva del turismo.**

En el ámbito de la investigación sobre la prospectiva del turismo, se presentan recomendaciones clave para abordar los desafíos y las oportunidades en el futuro de la industria turística. En primer lugar, se recomienda que los investigadores adopten un enfoque interdisciplinario y a largo plazo en sus estudios de prospectiva. Dado que el turismo está intrínsecamente relacionado con múltiples sectores, como el medio ambiente, la cultura, la economía

y la tecnología, un enfoque integral es esencial para comprender completamente su evolución. Además, la prospectiva debe ir más allá de las tendencias actuales y considerar escenarios futuros diversos, lo que requiere una mentalidad abierta y la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

Otra recomendación importante es la colaboración activa con las partes interesadas relevantes en la industria turística. Los investigadores deben involucrar a actores clave, como gobiernos, empresas turísticas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales, en el proceso de prospectiva. Al hacerlo, se pueden identificar y evaluar posibles impactos y oportunidades desde diferentes perspectivas, lo que fortalece la calidad de la investigación y su aplicabilidad en la toma de decisiones. Además, se puede promover un diálogo abierto y constructivo entre todas las partes interesadas para forjar un consenso sobre las acciones necesarias para garantizar un turismo sostenible y responsable en el futuro. En resumen, la investigación en prospectiva del turismo debe enfocarse en la interdisciplinariedad, la consideración de escenarios diversos y la colaboración activa con las partes interesadas para orientar el desarrollo de la industria hacia un futuro más sostenible y equitativo.

En cuanto a las limitaciones se dijo que Las limitaciones teóricas surgen de base insuficiente o inadecuada, resultando en falta de profundidad y comprensión limitada de conceptos clave, afectando la perspectiva integral y aplicabilidad de hallazgos y conclusiones en investigación turística. Las limitaciones metodológicas son restricciones en el diseño y ejecución, como falta de datos, dificultades en recopilación de información precisa o uso inadecuado de métodos, impactando validez y confiabilidad, y debilitando conclusiones en investigación. Limitaciones contextuales en investigación, vinculadas a restricciones en el entorno, como recursos, cooperación, clima, geografía y logística, pueden afectar la realización efectiva y aplicabilidad de resultados en distintos contextos.

#### **5.3.5. Respecto a los desafíos de los actores para la gobernanza.**

Los desafíos que enfrentan los actores involucrados en la gobernanza del turismo sostenible son numerosos y variados, pero existen recomendaciones clave para abordar estos desafíos de manera efectiva. En primer lugar, se recomienda que los actores adopten un enfoque de colaboración y cooperación en lugar de competencia. Esto implica que gobiernos, empresas turísticas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales trabajen juntos en lugar de en contra, reconociendo que el turismo sostenible es un objetivo común que requiere la participación de todos.

La creación de plataformas de diálogo y el establecimiento de alianzas estratégicas pueden ser mecanismos efectivos para superar las divisiones y fomentar la cooperación.

Además, se recomienda que los actores de la gobernanza del turismo prioricen la transparencia y la rendición de cuentas. Esto implica la divulgación abierta de información relevante, la toma de decisiones basada en evidencia y la responsabilidad por las acciones y resultados. La transparencia no solo fortalece la confianza entre las partes interesadas, sino que también permite una evaluación más precisa de los desafíos y avances en la sostenibilidad turística. Finalmente, es fundamental que los actores promuevan la inclusión y la equidad en todas las etapas de la gobernanza del turismo. Esto implica dar voz a las comunidades locales, respetar los derechos humanos y asegurarse de que los beneficios del turismo se distribuyan de manera justa entre todos los actores involucrados. En última instancia, al abordar los desafíos de la gobernanza del turismo con enfoque en la colaboración, la transparencia y la equidad, se puede avanzar significativamente hacia un turismo más sostenible y responsable que beneficie a todas las partes interesadas.

#### **5.4. Limitaciones.**

Las limitaciones de una investigación pueden surgir en varios aspectos. En cuanto a la información, la disponibilidad y calidad de los datos pueden ser un desafío, ya que la recopilación de información precisa y completa puede ser complicada. En relación con la validación de los instrumentos utilizados, la garantía de que las herramientas de investigación sean fiables y válidas puede requerir un esfuerzo adicional, ya que no todos los instrumentos pueden adaptarse perfectamente a la naturaleza única de cada estudio. Además, en la aplicación de los instrumentos en cada caso de estudio, las diferencias en el contexto y la interpretación pueden influir en los resultados, lo que puede dificultar la generalización de los hallazgos a otras situaciones. Estas limitaciones subrayan la importancia de un enfoque cuidadoso y reflexivo en la investigación, así como la necesidad de reconocer y abordar las posibles fuentes de sesgo o error en el proceso investigativo.

##### **5.4.1. Respecto de la información.**

Una de las limitaciones más significativas en una investigación, especialmente en el contexto de la sostenibilidad del turismo, se refiere a la disponibilidad y calidad de la información. En muchas ocasiones, los datos necesarios para llevar a cabo un análisis completo y preciso pueden estar

incompletos o ser difíciles de obtener. Esto puede deberse a la falta de registros adecuados, la reticencia de algunas partes interesadas a compartir información confidencial o simplemente a la ausencia de protocolos estandarizados de recopilación de datos. Como resultado, los investigadores pueden verse obligados a basarse en fuentes limitadas o a estimar ciertos indicadores, lo que puede afectar la validez y la fiabilidad de los resultados.

Esta limitación de información también puede tener un impacto en la capacidad de los investigadores para evaluar completamente los impactos del turismo en un destino y desarrollar estrategias de sostenibilidad efectivas. Sin una comprensión completa de los factores ambientales, sociales y económicos en juego, la toma de decisiones informada se vuelve más difícil. Para abordar esta limitación, es fundamental promover la transparencia en la recopilación y el intercambio de datos entre las partes interesadas y fomentar la colaboración entre investigadores, gobiernos locales, empresas turísticas y comunidades locales. Además, se deben desarrollar enfoques innovadores para la recopilación de datos, como el uso de tecnologías de monitoreo remoto y la participación ciudadana, para mejorar la calidad y la accesibilidad de la información en investigaciones futuras sobre la sostenibilidad del turismo.

#### **5.4.2. Respecto a la validación de los instrumentos usados.**

Una de las limitaciones inherentes a cualquier investigación radica en la validación de los instrumentos utilizados para recopilar datos. En este estudio, se emplearon una variedad de instrumentos, como observación, cuestionarios para el análisis de redes sociales, entrevistas, grupos focales y prospectiva. Cada uno de estos instrumentos puede tener sus propios desafíos de validación. Por ejemplo, los cuestionarios de redes sociales deben ser capaces de medir con precisión la estructura y la dinámica de las relaciones entre los actores del turismo, lo cual puede ser un desafío en sí mismo. Las entrevistas y grupos focales requieren que los investigadores desarrollen preguntas efectivas y se aseguren de que las respuestas sean representativas de las opiniones y experiencias de los participantes. La prospectiva, por su parte, implica la elaboración de escenarios futuros que deben ser plausibles y coherentes con la realidad.

Para abordar estas limitaciones, es esencial llevar a cabo una validación rigurosa de los instrumentos antes de su implementación. Esto implica pruebas piloto, revisión por parte de expertos y ajustes según sea necesario. Además, se debe ser transparente en cuanto a las limitaciones potenciales de los instrumentos utilizados y considerar múltiples fuentes de evidencia para respaldar



los hallazgos. Si bien la validación completa puede ser un proceso exigente, es fundamental para garantizar la confiabilidad y la validez de los datos recopilados y, en última instancia, para fortalecer la base de conocimientos en torno a la gobernanza y la sostenibilidad en el turismo.

#### **5.4.3. Respecto a la aplicación de los instrumentos en cada caso de estudio.**

Una limitación importante en esta investigación se relaciona con la aplicación de los instrumentos en cada uno de los casos de estudio. Cada destino turístico, ya sea Salento/Cocora o San Cipriano, tiene sus propias características únicas, dinámicas de actores y contextos culturales. Si bien los instrumentos de investigación pueden ser rigurosamente diseñados y validados, su aplicación puede verse influenciada por las particularidades de cada lugar. Esto significa que la recopilación de datos y la interpretación de resultados pueden variar en función de las diferencias contextuales, lo que plantea desafíos para la generalización de hallazgos.

Para abordar esta limitación, se adoptó un enfoque cuidadoso en la adaptación de los instrumentos a las realidades específicas de cada caso de estudio. Se trabajó en estrecha colaboración con actores locales y se tuvo en cuenta su retroalimentación para asegurar que los instrumentos fueran culturalmente sensibles y contextualmente apropiados. Sin embargo, es importante reconocer que, a pesar de estos esfuerzos, las diferencias contextuales aún pueden influir en los resultados. Por lo tanto, al interpretar los hallazgos, se debe ser consciente de las particularidades de cada destino y considerar cómo estas pueden afectar las conclusiones. Esta limitación resalta la importancia de la investigación cualitativa en el turismo, que valora la comprensión en profundidad de contextos específicos sobre la generalización de resultados.

#### **5.4.4. Respecto al posicionamiento epistemológico.**

El concepto de “buen vivir” o “vida buena”, originario de filosofías y prácticas indígenas, ha captado considerable atención en tiempos recientes. Presenta un desafío al modelo dominante occidental de desarrollo que se enfoca en el crecimiento económico y el avance material y que fue el marco epistemológico de esta investigación. El “Buen vivir” reconoce la interconexión entre humanos y la naturaleza, dando importancia a la cohesión social, diversidad cultural y bienestar espiritual. Este marco epistemológico alternativo reconoce las limitaciones de las ideas tradicionales occidentales sobre desarrollo y calidad de vida. La perspectiva del “buen vivir” subraya la necesidad de priorizar el bienestar comunitario y la salud ecológica por encima de los beneficios financieros.

Aboga por un enfoque más integral y sustentable para el progreso que considere no solo la riqueza material sino también el bienestar general de los individuos dentro su entorno.

Al abrazar este concepto se puede desplazar el foco de la investigación desde una mera expansión económica hacia una comprensión más amplia de satisfacción vital incorporando vínculos sociales, identidad cultural, sustentabilidad ambiental y el gozo espiritual. Redefinir la percepción a través del “buen vivir” permite aspirar a una sociedad inclusiva que valore el “bien estar” de todos sus miembros mientras honra el equilibrio natural. Al integrarlo al concepto de calidad de vida, podría aparecer un progreso holístico que priorice la prosperidad comunitaria y la salud ecológica, en lugar de centrarse exclusivamente en ganancias económicas. Por lo tanto, el “buen-vivir” ofrece un marco epistemológico alternativo al modelo dominante occidental y estimula un enfoque más holístico del desarrollo que considera la calidad de vida en términos más amplios y diversos, fomentando la cohesión social, la diversidad cultural, el bienestar espiritual y la salud ecológica.

### **5.5. Líneas futuras de investigación.**

La investigación en el ámbito de la gobernanza del turismo para la sostenibilidad está encaminada a abordar desafíos críticos que enfrenta la industria turística a nivel global. Entre estas perspectivas de investigación, se encuentra la evaluación de la efectividad de las políticas de turismo sostenible a nivel global, una búsqueda constante por medir y mejorar el impacto de las estrategias implementadas. Además, la gestión de residuos y la sostenibilidad en destinos turísticos son áreas de enfoque esenciales, ya que buscan reducir la huella ambiental y preservar los recursos locales. La creciente influencia de la inteligencia artificial en la planificación y gestión turística sostenible plantea interrogantes sobre cómo esta tecnología puede utilizarse para optimizar la experiencia del viajero y minimizar el impacto ambiental. Asimismo, el turismo comunitario y la participación local se perfilan como componentes cruciales para garantizar que las comunidades sean parte integral de la toma de decisiones, y, por último, el desarrollo de indicadores específicos de sostenibilidad para destinos turísticos permite una evaluación precisa del progreso hacia prácticas más responsables y beneficiosas para todos los involucrados. Estas áreas de investigación prometen arrojar luz sobre el camino hacia un turismo más sostenible y responsable en el futuro.

#### **Línea 1. Evaluación de la efectividad de políticas de turismo sostenible a nivel global.**

La evaluación de la efectividad de las políticas de turismo sostenible a nivel global se erige como un campo fundamental de investigación en el ámbito de la gobernanza turística. En un mundo

cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad ambiental y social, es esencial comprender cómo las políticas y acuerdos internacionales están influyendo en la industria turística y en los destinos de todo el mundo. Esta línea de investigación se centra en el análisis crítico de los resultados y el impacto real de las políticas implementadas para promover prácticas sostenibles, y busca identificar las áreas donde se pueden realizar mejoras significativas. A medida que el turismo continúa creciendo como una de las industrias globales más grandes, la evaluación de políticas se convierte en una herramienta esencial para guiar el desarrollo futuro de un turismo más responsable y beneficioso para todos los actores involucrados.

Esta investigación implica un análisis exhaustivo de la implementación y el cumplimiento de las políticas de turismo sostenible en destinos de todo el mundo, así como la identificación de obstáculos y desafíos que pueden obstaculizar la adopción de prácticas más responsables. Además, se consideran los diferentes enfoques utilizados por los países y las regiones para abordar la sostenibilidad en el turismo, lo que permite comparar estrategias exitosas y aprender de las lecciones aprendidas en diferentes contextos. En última instancia, esta línea de investigación contribuye a una toma de decisiones más informada a nivel global, promoviendo políticas de turismo sostenible que benefician tanto a las comunidades locales como al medio ambiente, y garantizando que el turismo siga siendo una fuerza positiva en el mundo.

## **Línea 2. Gestión de residuos y sostenibilidad en destinos turísticos.**

La gestión de residuos y la sostenibilidad en destinos turísticos se presentan como un área de investigación esencial en el contexto de la gobernanza del turismo orientada hacia la sostenibilidad. Con el aumento constante de la actividad turística en todo el mundo, se ha generado un crecimiento concomitante en la producción de residuos, lo que plantea importantes desafíos ambientales y sociales. Esta línea de investigación se enfoca en identificar y desarrollar estrategias efectivas para minimizar y gestionar de manera sostenible los desechos generados por el turismo, con el objetivo de reducir su impacto negativo en los destinos y las comunidades locales.

Los investigadores se centran en el análisis de prácticas de gestión de residuos existentes en destinos turísticos, evaluando su eficacia y sostenibilidad a largo plazo. Además, se exploran enfoques innovadores, como la reducción en la fuente, la reutilización y el reciclaje de materiales turísticos, así como la promoción de prácticas de consumo más conscientes entre los viajeros. Esta investigación no solo aborda la gestión de residuos en sí, sino también su relación con la

sostenibilidad más amplia, considerando cómo la reducción de residuos puede contribuir a la preservación de recursos naturales y al bienestar de las comunidades locales. En última instancia, el avance en esta línea de investigación busca garantizar que los destinos turísticos puedan mantener su atractivo y calidad ambiental a largo plazo, al tiempo que se minimiza el impacto negativo del turismo en el medio ambiente y la sociedad.

### **Línea 3. Impacto de la inteligencia artificial en la planificación y gestión turística sostenible.**

La investigación centrada en el impacto de la inteligencia artificial (IA) en la planificación y gestión del turismo sostenible se encuentra en la vanguardia de la exploración de nuevas formas de aprovechar la tecnología para promover prácticas más responsables en la industria turística. A medida que la IA se integra de manera creciente en los procesos turísticos, desde la búsqueda de destinos hasta la planificación de viajes y la prestación de servicios, surge la necesidad de evaluar cómo esta tecnología puede contribuir a la sostenibilidad. Esta línea de investigación se enfoca en comprender cómo la IA puede ser empleada de manera efectiva para optimizar la gestión de recursos, reducir la huella ambiental y mejorar la experiencia del viajero.

Los investigadores están explorando aplicaciones innovadoras de la IA, como la predicción de patrones de demanda turística para evitar la congestión en destinos populares, la personalización de itinerarios de viaje con base en preferencias sostenibles y la gestión eficiente de la energía y los recursos en instalaciones turísticas. Además, se analiza cómo la IA puede ser utilizada para recolectar y analizar datos en tiempo real sobre el comportamiento de los turistas, lo que permite una toma de decisiones más ágil y basada en evidencia para abordar desafíos de sostenibilidad.

Así las cosas, esta línea de investigación se esfuerza por desentrañar el potencial de la inteligencia artificial en la gestión turística sostenible y contribuir a la evolución de un turismo más consciente de su impacto ambiental y social. Al hacerlo, busca fomentar la armonía entre el crecimiento de la industria turística y la preservación de los recursos naturales y culturales, en beneficio tanto de los destinos como de los viajeros.

### **Línea 4. Turismo comunitario y participación local en la toma de decisiones.**

La línea de investigación centrada en el turismo comunitario y la participación local en la toma de decisiones se presenta como un componente fundamental de la gobernanza turística orientada hacia la sostenibilidad. En un mundo donde el turismo desempeña un papel creciente en las economías locales y globales, es imperativo entender cómo las comunidades que albergan a los

viajeros pueden participar activamente en la configuración de su futuro. Esta área de investigación se enfoca en comprender los mecanismos y estrategias que permiten a las comunidades locales tener voz en las decisiones relacionadas con el turismo y cómo pueden beneficiarse de manera equitativa de la industria.

Los investigadores exploran enfoques efectivos para involucrar a las comunidades en la planificación y gestión de destinos turísticos, abordando cuestiones como la distribución de beneficios económicos, la preservación de la cultura local y el empoderamiento de las poblaciones residentes. Se analizan casos de éxito y lecciones aprendidas en todo el mundo, considerando la diversidad de contextos culturales y geográficos. Además, se investiga la relación entre el turismo comunitario y la sostenibilidad, ya que la participación local puede ser un impulsor clave para la adopción de prácticas más responsables en la industria turística.

En última instancia, esta línea de investigación busca promover una colaboración efectiva entre las comunidades locales, las autoridades gubernamentales y las empresas turísticas, con el objetivo de garantizar que el turismo beneficie de manera positiva y sostenible a las personas que residen en los destinos turísticos. La inclusión de la voz y la perspectiva de las comunidades locales en la toma de decisiones es esencial para lograr un turismo más equitativo y responsable.

#### **Línea 5. Desarrollo de indicadores de sostenibilidad específicos para destinos turísticos.**

El desarrollo de indicadores de sostenibilidad específicos para destinos turísticos emerge como una línea de investigación esencial para avanzar hacia un turismo más responsable y equitativo. En un mundo donde la sostenibilidad es una prioridad global, resulta fundamental contar con herramientas que permitan medir y evaluar de manera precisa el impacto de la actividad turística en los destinos. Esta área de investigación se centra en la creación de indicadores adaptados a las características únicas de cada lugar, considerando aspectos culturales, ambientales y sociales.

Los investigadores trabajan en la identificación de métricas y parámetros específicos que reflejen la sostenibilidad en un destino turístico particular. Esto implica considerar factores como la gestión de residuos, el consumo de energía, la conservación de recursos naturales, la participación comunitaria y el impacto cultural, entre otros. Además, se exploran metodologías para recopilar datos de manera efectiva y monitorear el progreso a lo largo del tiempo. Estos indicadores permiten a los destinos turísticos evaluar su desempeño en términos de sostenibilidad y ajustar sus políticas y prácticas en consecuencia.

En última instancia, esta línea de investigación tiene como objetivo proporcionar a los destinos turísticos las herramientas necesarias para gestionar de manera efectiva su crecimiento turístico y maximizar los beneficios para las comunidades locales y el medio ambiente, al tiempo que se minimiza el impacto negativo. El desarrollo de indicadores específicos es esencial para una toma de decisiones informada y para guiar el turismo hacia un futuro más sostenible y responsable.

#### **Línea 6. Desafíos del turismo frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

La investigación sobre turismo puede proporcionar información valiosa sobre cómo el turismo sostenible puede generar empleo y crecimiento económico en Colombia, especialmente en las áreas que dependen del turismo como fuente de ingresos. Además, al abordar la sostenibilidad de los socio-ecosistemas con aprovechamiento turístico, nuevas investigaciones pueden ofrecer directrices y estrategias para desarrollar prácticas turísticas responsables que preserven la calidad de vida de las comunidades locales y promuevan entornos urbanos sostenibles. De otro lado, otras investigaciones que identifiquen desafíos en la gobernanza para la sostenibilidad turística en otros destinos pueden informar políticas y prácticas que fomenten un turismo más responsable y sostenible, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo un consumo más consciente. También se puede explorar cómo el turismo sostenible en Colombia puede mitigar los efectos del cambio climático en los socioecosistemas, promoviendo prácticas turísticas respetuosas con el medio ambiente. Por último, al analizar la sostenibilidad de los socioecosistemas, las investigaciones podrían identificar cómo el turismo afecta la biodiversidad y proponer estrategias para preservarla.

#### **Línea 7. El reto de la vida en la cadena global del turismo.**

La complejidad de lograr una vida satisfactoria y prácticas sustentables dentro de la industria turística global requiere una consideración cuidadosa. Implica promover la preservación cultural, abordar las disparidades sociales y económicas, fomentar la colaboración entre diversos actores como gobiernos, comunidades locales, turistas y miembros de la industria. Este desafío exige encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación del medio ambiente respetando al mismo tiempo el bienestar tanto humano como no humano. Abordar estos desafíos requiere un enfoque que integre principios de sustentabilidad, preservación cultural y equidad social. Además, cambiar hacia prácticas turísticas responsables y éticas es fundamental para apoyar iniciativas lideradas por comunidades mientras se empodera a grupos marginados para crear impactos positivos en las economías locales.

## Colofón

En este capítulo se presentaron la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y las limitaciones de la investigación. En cuanto a la discusión, se destaca la importancia de la gobernanza y la sostenibilidad en la gestión de los socioecosistemas turísticos. Se señala que la gobernanza implica la toma de decisiones, la regulación y la colaboración entre múltiples partes interesadas, mientras que la sostenibilidad busca un equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación ambiental y el bienestar social. La gestión de los socioecosistemas implica la interacción dinámica entre sistemas naturales y comunidades humanas, y se enfoca en la conservación de la biodiversidad y la preservación de ecosistemas frágiles. La gobernanza efectiva y la sostenibilidad son consideradas como los pilares para un turismo responsable que beneficia a las comunidades locales y protege el entorno natural y cultural.

En la gobernanza y sostenibilidad turística, las relaciones entre actores son clave, pero requieren confianza. Los conflictos surgen de la interacción compleja entre desarrollo turístico, sistemas naturales y sociales, involucrando actores con diversos intereses, dimensiones culturales, sociales y políticas. Las estructuras de gobernanza son esenciales para la sostenibilidad del turismo, equilibrando intereses de comunidades, empresas y autoridades, fomentando políticas sostenibles con participación de partes interesadas. La prospectiva turística es vital, anticipando tendencias, mitigando impactos y promoviendo un turismo beneficioso. Los desafíos en la gobernanza del turismo sostenible requieren un enfoque colaborativo y a largo plazo para la preservación de recursos y el bienestar local. En cuanto a las recomendaciones, se pudo argumentar que en la investigación turística se deben fomentar relaciones éticas entre investigadores, comunidades locales y responsables de decisiones a través de comunicación abierta y respetuosa es clave; en conflictos socioecológicos, se debe adoptar enfoque holístico y promover mediación y voces locales; en gobernanza turística, se deben analizar las estructuras, fomentar participación, transparencia y colaboración; y, en prospectiva del turismo, aplicar enfoque interdisciplinario y colaborar con partes interesadas clave para promover un turismo sostenible en el futuro.

Se identificaron cinco líneas de investigación futura, así: Evaluación de la efectividad de políticas de turismo sostenible a nivel global; Gestión de residuos y sostenibilidad en destinos turísticos; Impacto de la inteligencia artificial en la planificación y gestión turística sostenible; Turismo comunitario y participación local en la toma de decisiones y Desarrollo de indicadores de sostenibilidad específicos para destinos turísticos

## 6. Bibliografía

- Abdullah, y Raman. (2001). Quantitative and qualitative research methods: Some strengths and weaknesses. *Jurnal Pendidik Dan Pendidikan, Jilid.* [http://apjee.usm.my/JPP\\_17\\_2001/Jilid%2017%20Artikel%2010.pdf](http://apjee.usm.my/JPP_17_2001/Jilid%2017%20Artikel%2010.pdf)
- Adriana, B. (2009). Environmental supply chain management in tourism: The case of large tour operators. *Journal of Cleaner Production*, 17(16), 1385–1392. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.06.010>
- Adrianto, L., Kurniawan, F., Romadhon, A., Bengen, D. G., Sjafrie, N. D. M., Damar, A., y Kleinertz, S. (2021). Assessing social-ecological system carrying capacity for urban small island tourism: The case of Tidung Islands, Jakarta Capital Province, Indonesia. In *Ocean & Coastal Management* (Vol. 212, p. 105844). <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.105844>
- Alessandro, M., Lagomarsino, B. C., Scartascini, C., y Torrealday, J. (2019). Transparency and Trust in Government: Evidence from a Survey Experiment. IDB Working paper series N° IDB-WP-962 <https://doi.org/10.18235/0001569>
- Alexander, K. A., Ramotadima, M., y Sanderson, C. E. (2018). The power of consensus: Developing a community voice in land use planning and tourism development in biodiversity hotspots. *Ecosystem Services*, 30, 350-361. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2018.02.008>
- Alhasni, Z. (2021). Tourism versus Sustainable Development Goals (SDG) Tourism – an element of economic growth of metropolitan cities, entrepreneurs. In *Studies of Applied Economics* (Vol. 39, Issue 4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4587>
- Allen, M. D., Pettus, C., y Haider-Markel, D. P. (2004). Making the national local: Specifying the conditions for national government influence on state policymaking. *State Politics & Policy Quarterly*, 4(3), 318-344. <https://doi.org/10.1177/153244000400400>
- Alliance, R. (2007). Assessing and managing resilience in social-ecological systems: Volume 2, supplementary notes to the practitioners workbook. Resilience Alliance, Sweden. [https://ia802800.us.archive.org/13/items/resilience\\_practitioner\\_workbook\\_suppl\\_notes\\_1.0/resilience\\_practitioner\\_workbook\\_suppl\\_notes\\_1.0.pdf](https://ia802800.us.archive.org/13/items/resilience_practitioner_workbook_suppl_notes_1.0/resilience_practitioner_workbook_suppl_notes_1.0.pdf)
- Alonso, A. D., y Nyanjom, J. (2017). Local stakeholders, role and tourism development. In *Current Issues in Tourism* (Vol. 20, Issue 5, pp. 480–496). <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1078782>
- Amore, A., y Hall, M. C. (2016). From governance to meta-governance in tourism? Re-incorporating politics, interests and values in the analysis of tourism governance. In *Tourism Recreation Research* (Vol. 41, Issue 2, pp. 109–122). <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1151162>
- Andriessse, E., Saguin, K., Ablo, A. D., Kittitornkool, J., Kongkaew, C., Mang'ena, J., ... y Yang, J. (2022). Aligning bottom-up initiatives and top-down policies? A comparative analysis of overfishing and coastal governance in Ghana, Tanzania, the Philippines, and Thailand. *Journal of Rural Studies*, 92, 404-414. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.03.032>
- Anika, J. J., Khan, M. Y. H., y Hassan, A. (2020). The Role of Local Government in Tourism



- Development: Evidence from Kuakata, Bangladesh. In *Tourism Policy and Planning in Bangladesh* (pp. 33–50). [https://doi.org/10.1007/978-981-15-7014-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-15-7014-8_3)
- Anjos, F. A. dos, dos Anjos, F. A., y Kennell, J. (2019). Tourism, Governance and Sustainable Development. In *Sustainability* (Vol. 11, Issue 16, p. 4257). <https://doi.org/10.3390/su11164257>
- Ansell, C., y Gash, A. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. In *Journal of Public Administration Research and Theory* (Vol. 28, Issue 1, pp. 16–32). <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Añasco, C. P., Monteclaro, H. M., Catedrilla, L. C., Lizada, J. C., y Baylon, C. C. (2021). Measuring Small Island Disaster Resilience Towards Sustainable Coastal and Fisheries Tourism: The Case of Guimaras, Philippines. In *Human Ecology* (Vol. 49, Issue 4, pp. 467–479). <https://doi.org/10.1007/s10745-021-00241-0>
- Aragon-Gastelum, J. L., Uc May, D. D., Neri-Hernandez, J. J., Duarte-Canul, J. A., y Gonzalez-Duran, E. A. (2020). Sustainability, gender, and distribution of economic benefits of ecotourism in Isla Arena, Campeche, Mexico. *Interciencia*, 45(7), 338-344. <https://www.redalyc.org/journal/339/33963922007/html/>
- Arjoon, S. (2006). Striking a balance between rules and principles-based approaches for effective governance: A risks-based approach. *Journal of Business Ethics*, 68, 53-82. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9040-6>
- Aslan, A., y Kozak, M. (2019). Neoliberal Collaboration of Tourism Academia and Industry: The Case of Destination Governance. In N. Kozak & M. Kozak (Eds.), *Tourist Destination Management: Instruments, Products, and Case Studies* (pp. 15–26). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7_2)
- Aßländer, M. S. (2021). Subsidiarity, wicked problems and the matter of failing states. In *Journal of Global Ethics* (Vol. 17, Issue 3, pp. 285–301). <https://doi.org/10.1080/17449626.2021.1933137>
- Atmodjo, E., Lamers, M., y Mol, A. P. J. (2020). Governing Dynamics in Marine Conservation Tourism in Raja Ampat, Indonesia. In *Tourism Planning & Development* (Vol. 17, Issue 6, pp. 655–673). <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1686652>
- Aytekin, A., Keles, H., Uslu, F., Keles, A., Yayla, O., Tarinc, A., y Ergun, G. S. (2023). The Effect of Responsible Tourism Perception on Place Attachment and Support for Sustainable Tourism Development: The Moderator Role of Environmental Awareness. *Sustainability*, 15(7), 5865. <https://doi.org/10.3390/su15075865>
- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S., y Tan, J. J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. In *Journal of Global Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00309-1>
- Baggio, R. (2008). Symptoms of Complexity in a Tourism System. In *Tourism Analysis* (Vol. 13, Issue 1, pp. 1–20). <https://doi.org/10.3727/108354208784548797>
- Baggio, R., Scott, N., y Cooper, C. (2011). Design of tourism governance networks. In *Tourist destination governance: practice, theory and issues* (pp. 159–171). <https://doi.org/10.1079/9781845937942.0159>

- Bai, J., Chen, Y., y Long, Y. (2021). The structural equivalence of tourism cooperative network in the Belt and Road Initiative Area. *Environmental Research*, 197, 111043. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.111043>
- Baltaci, F., y Cevirgen, A. (2020). The impacts of second home tourism on socio-cultural and economic life: The residents' perspectives. In *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA* (Vol. 70, Issue 3, pp. 273–288). <https://doi.org/10.2298/ijgi2003273b>
- Banisar, D., Parmar, S., de Silva, L., y Excell, C. (2011). Moving from principles to rights: Rio 2012 and access to information, public participation, and justice. *Sustainable Dev. L. & Pol'y*, 12, 8. <https://ssrn.com/abstract=2164685>
- Baptista, J. M. L., Pocinho, M., y Nechita, F., (2019). Tourism and Public Policy. In *Series V - Economic Sciences* (Vol. 12(61), Issue 1, pp. 77–86). <https://doi.org/10.31926/but.es.2019.12.61.1.11>
- Barelkowski, R. (2009). Involving social participation in the preservation of heritage: the experience of Greater Poland and Kujavia. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 122, 435–446. <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/122/20393>
- Barrutia, J. M., y Echebarria, C. (2019). Comparing three theories of participation in pro-environmental, collaborative governance networks. *Journal of Environmental Management*, 240, 108–118. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.03.103>
- Bawden, D. (2004). Philosophies of Social Science: The Classic and Contemporary Readings. *Journal of Documentation*, 60(2), 231–234. <https://doi.org/10.1108/00220410410523169>
- Baxamusa, M. H. (2008). Empowering communities through deliberation the model of community benefits agreements. *Journal of Planning Education and Research*, 27(3), 261–276. <https://doi.org/10.1177/0739456X07308448>
- Beaumont, N., y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 18, Issue 1, pp. 7–28). <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Becken, S., y Loehr, J. (2022). Tourism governance and enabling drivers for intensifying climate action. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–19). <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2032099>
- Beltramo, R., Peira, G., y Bonadonna, A. (2021). Creating a Tourism Destination through Local Heritage: The Stakeholders' Priorities in the Canavese Area (Northwest Italy). In *Land* (Vol. 10, Issue 3, p. 260). <https://doi.org/10.3390/land10030260>
- Benckendorff, P., y Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43, 121–149. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.04.005>
- Benneworth, P., y Roberts, P. (2002). Devolution, Sustainability and Local Economic Development: Impacts on Local Autonomy, Policymaking and Economic Development Outcomes. In *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit* (Vol. 17, Issue 3, pp. 239–252). <https://doi.org/10.1080/02690940210152540>
- Bergh, D. D., y Lawless, M. W. (1998). Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization science*,

- 9(1), 87-102. <https://www.jstor.org/stable/2640423>
- Beritelli, P., y Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership – defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. In *Tourism Review* (Vol. 69, Issue 1, pp. 25–46). <https://doi.org/10.1108/tr-07-2013-0043>
- Berkes, F., y Folke, C. (1994). Linking Social and Ecological Systems for Resilience and Sustainability. <https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/4352/Berkes-linking-social-and-ecological-systems-for-resilience-and-sustainability.pdf?sequence=1>
- Berkes, F., y Ross, H. (2013). Community Resilience: Toward an Integrated Approach. In *Society & Natural Resources* (Vol. 26, Issue 1, pp. 5–20). <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>
- Berkwits, M., y Aronowitz, R. (1995). Different questions beg different methods [Review of Different questions beg different methods]. *Journal of General Internal Medicine*, 10(7), 409–410. <https://doi.org/10.1007/BF02599845>
- Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/11396/Russel-Research-Method-in-Anthropology.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berselli, C., Pereira, L. A., Pereira, T., y Limberger, P. F. (2022). Overtourism: Residents' Perceived Impacts of Tourism Saturation. In *Tourism Analysis* (Vol. 27, Issue 2, pp. 161–172). <https://doi.org/10.3727/108354221x16187814403074>
- Bhandari, R. (2021). Talking Crime and Aggression: Tourism and Governance in Agra, India. In *South Asia: Journal of South Asian Studies* (Vol. 44, Issue 4, pp. 721–738). <https://doi.org/10.1080/00856401.2021.1941524>
- Bianchi, R. V. (2004). Tourism Restructuring and the Politics of Sustainability: A Critical View From the European Periphery (The Canary Islands). In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 12, Issue 6, pp. 495–529). <https://doi.org/10.1080/09669580408667251>
- Bichler, B. F. (2021). Designing tourism governance: The role of local residents. In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 19, p. 100389). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100389>
- Bichler, B. F., y Lösch, M. (2019). Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination. In *Sustainability* (Vol. 11, Issue 23, p. 6673). <https://doi.org/10.3390/su11236673>
- Bieger, T. (1998). Reengineering destination marketing organizations: The case of Switzerland. *Tourism Review*, 3, 4–17. <https://doi.org/10.1108/eb058277>
- Biggs, R., Clements, H., de Vos, A., Folke, C., Manyani, A., Maciejewski, K., ... y Schlüter, M. (2021). What are social-ecological systems and social-ecological systems research?. In *The routledge handbook of research methods for social-ecological systems* (pp. 3-26). Routledge. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/49560/9781000401516.pdf?sequence=1#page=36>
- Blijleven, W. (2022). Expert, bureaucrat, facilitator: the role of expert public servants in interactive

governance. Local Government Studies, 1–20.  
<https://doi.org/10.1080/03003930.2022.2047028>

- Bobic, S., y Akhavan, M. (2022). Tourism gentrification in Mediterranean heritage cities. The necessity for multidisciplinary planning. In *Cities* (Vol. 124, p. 103616).  
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103616>
- Bock, I. A., Costa, R., Rodrigues, C., y Macke, J. (2021). Examining the concept of governance in tourism research. In *Tourism and hospitality management* (Vol. 27, Issue 3, pp. 629–668).  
<https://doi.org/10.20867/thm.27.3.9>
- Bojanowski, M. (2016). *Introduction to Social Network Analysis* with R. John Wiley & Sons.  
[https://books.google.com/books/about/Introduction\\_to\\_Social\\_Network\\_Analysis.html?hl=&id=4xbWBgAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Introduction_to_Social_Network_Analysis.html?hl=&id=4xbWBgAAQBAJ)
- Bombini, G., Di Mauro, N., Esposito, F., y Ferilli, S. (2009). Incremental learning from positive examples. *Universit`a degli Studi di Bari, Dipartimento di Informatica*.  
<http://www.programmazione logica.it/wp-content/uploads/2014/10/cilc09-proceedings.pdf#page=117>
- Borges, M., Eusébio, C., y Carvalho, N. (2014). Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. In *European Journal of Tourism Research* (Vol. 7, pp. 45–56).  
<https://doi.org/10.54055/ejtr.v7i.139>
- Botterill, D., y Platenkamp, V. (2012). *Key Concepts in Tourism Research*. SAGE.  
<https://play.google.com/store/books/details?id=MOB6bzfu1p8C>
- Boyd, B. K., Adams, R., y Gove, S. (2017). Research methodology of governance studies: Challenges and opportunities. In *Corporate Governance: An International Review* (Vol. 25, Issue 6, pp. 382–383). <https://doi.org/10.1111/corg.12225>
- Boyer-Villemare, U., Benavente, J., Cooper, J. A. G., y Bernatchez, P. (2014). Analysis of power distribution and participation in sustainable natural hazard risk governance: a call for active participation. *Environmental Hazards*, 13(1), 38–57.  
<https://doi.org/10.1080/17477891.2013.864592>
- Bramwell, B. (1996). *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*.  
[https://archive.org/details/sustainabletourism0000unse\\_q1t3/mode/1up?view=theater](https://archive.org/details/sustainabletourism0000unse_q1t3/mode/1up?view=theater)
- Bramwell, B. (2010). Participative Planning and Governance for Sustainable Tourism. In *Tourism Recreation Research* (Vol. 35, Issue 3, pp. 239–249).  
<https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081640>
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 19, Issues 4-5, pp. 459–477).  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
- Bramwell, B. (2013). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. In *Tourism Governance* (pp. 59–78). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>
- Bramwell, B., y Lane, B. (1993). Interpretation and Sustainable Tourism: The Potential and the Pitfalls. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 1, Issue 2, pp. 71–80).  
<https://doi.org/10.1080/09669589309450706>

- Bramwell, B., y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 19, Issues 4-5, pp. 411–421). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Bramwell, B., y Lane, B. (2013). *Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203721025/tourism-governance-bill-bramwell-bernard-lane>
- Bramwell, B., y Meyer, D. (2007). Power and tourism policy relations in transition. *Annals of tourism research*, 34(3), 766-788. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.03.009>
- Breiger, R. L. (2004). The analysis of social networks. *Handbook of data analysis*, 505-526. En: *Handbook of Data Analysis*, edited by Melissa Hardy and Alan Bryman. London: SAGE Publications, 2004. <https://www.u.arizona.edu/~breiger/NetworkAnalysis.pdf>
- Brida, J. G., Monterubbianesi, P. D. I., y Zapata-Aguirre. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. En *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* (Vol. 9, Issue 2, pp. 291–303). <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.026>
- Brown, J. (2006). Reflexivity in the research process: Psychoanalytic observations. *International Journal of Social Research Methodology*, 9(3), 181-197. <https://doi.org/10.1080/13645570600652776>
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. Oxford University Press. [https://books.google.com/books/about/Social\\_Research\\_Methods.html?hl=&id=N2zQCgAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Social_Research_Methods.html?hl=&id=N2zQCgAAQBAJ)
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals Of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Buonincontri, P., y Micera, R. (2016). The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations. *Information Technology & Tourism*, 16, 285-  
<https://doi.org/315.10.1007/s40558-016-0060-5>
- Burns, P. M. (2004). Tourism planning: A third way?. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 24-43. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.08.001>
- Butler, R. (2020). Tourism – resilient but vulnerable as “the times they are a changing” in the “new normality.” In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* (Vol. 12, Issue 6, pp. 663–670). <https://doi.org/10.1108/whatt-07-2020-0063>
- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Place, Space and the Environment*, 1(1), 7–25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. In *Tourism Review* (Vol. 62, Issue 2, pp. 6–13). <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
- Calgaro, E., Lloyd, K., y Dominey-Howes, D. (2014). From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. In *Journal of*



Sustainable Tourism (Vol. 22, Issue 3, pp. 341–360).  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2013.826229>

- Calvete, H. I., Galé, C., Iranzo, J. A., y Mateo, P. M. (2023). A decision tool based on bilevel optimization for the allocation of water resources in a hierarchical system. *International Transactions in Operational Research*, 30(4), 1673-1702. <https://doi.org/10.1111/itor.12943>
- Canavan, B. (2016). Tourism culture: Nexus, characteristics, context and sustainability. In *Tourism Management* (Vol. 53, pp. 229–243). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.002>
- Caponi, V. (2022). The economic and environmental effects of seasonality of tourism: A look at solid waste. In *Ecological Economics* (Vol. 192, p. 107262). <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.107262>
- Carpenter, S. R., Westley, F., y Turner, M. G. (2005). Surrogates for Resilience of Social–Ecological Systems. In *Ecosystems* (Vol. 8, Issue 8, pp. 941–944). <https://doi.org/10.1007/s10021-005-0170-y>
- Casiano-Flores, C., Vikolainen, V., y Bressers, H. (2016). Water governance decentralisation and river basin management reforms in hierarchical systems: do they work for water treatment policy in Mexico’s Tlaxcala Atoyac Sub-basin?. *Water*, 8(5), 210. <https://doi.org/10.3390/w8050210>
- Castiglioni, C., Lozza, E., Anselmi, P., y Rossi, R. (2020). Assessing social impact in the field of sustainable tourism development: Evidence from Cabo Delgado (MZ). In *Development Southern Africa* (Vol. 37, Issue 4, pp. 553–569). <https://doi.org/10.1080/0376835x.2019.1660858>
- Cehan, A., Eva, M., y Iațu, C. (2021). A multilayer network approach to tourism collaboration. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 46, pp. 316–326). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.006>
- Cengiz, C., Cengiz, B., y Smardon, R. C. (2022). A Bridge between Coastal Resilience and Tourism-Recreation: Multifunctional Benefit of Boardwalk Design for Sustainable Development in the Western Black Sea Region, Turkey. In *Water* (Vol. 14, Issue 9, p. 1434). <https://doi.org/10.3390/w14091434>
- Chan, J. K. L., Marzuki, K. M., y Mohtar, T. M. (2021). Local Community Participation and Responsible Tourism Practices in Ecotourism Destination: A Case of Lower Kinabatangan, Sabah. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 23, p. 13302). <https://doi.org/10.3390/su132313302>
- Chattopadhyay, M., Kumar, A., Ali, S., y Mitra, S. K. (2022). Human development and tourism growth’s relationship across countries: a panel threshold analysis. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 30, Issue 6, pp. 1384–1402). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1949017>
- Chenail, R. J. (2011). Interviewing the investigator: Strategies for addressing instrumentation and researcher bias concerns in qualitative research. *Qualitative report*, 16(1), 255-262. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol16/iss1/16/>
- Cheng, L., y Xu, J. (2021). Benefit-sharing and residents’ subjective well-being in rural tourism: An asymmetric approach. In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 21, p. 100631). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100631>

- Chilufya, A., Hughes, E., y Scheyvens, R. (2019). Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility? In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 27, Issue 10, pp. 1513–1529). <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1643871>
- Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., y Gereffi, G. (2011). The tourism global value chain: Economic upgrading and workforce development. En: G. Gereffi, K. Fernandez-Stark, & P. Psilos, *Skills for upgrading, Workforce development and global value chains in developing countries*, 276-280. [https://www.academia.edu/86076618/The\\_Tourism\\_Global\\_Value\\_Chain](https://www.academia.edu/86076618/The_Tourism_Global_Value_Chain)
- Ciesielska, M., y Jemielniak, D. (Eds.). (2018). *Qualitative methodologies in organization studies* (p. 33). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-65217-7.pdf>
- Clarke, J. (1997). A Framework of Approaches to Sustainable Tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 5, Issue 3, pp. 224–233). <https://doi.org/10.1080/09669589708667287>
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. In *Tourism Recreation Research* (Vol. 35, Issue 2, pp. 173–185). <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632>
- Colombelli, A., Paolucci, E., y Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52, 505-521. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9957-4>
- Cordero, A. (2006). Nuevos ejes de acumulación y naturaleza: el caso del turismo. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <https://play.google.com/store/books/details?id=fF2kGQAACAAJ>
- Corneil, D., Villeneuve, B., Piffady, J., Chandesris, A., Usseglio-Polatera, P., y Souchon, Y. (2018). Introducing nested spatial scales in multi-stress models: towards better assessment of human impacts on river ecosystems. In *Hydrobiologia* (Vol. 806, Issue 1, pp. 347–361). <https://doi.org/10.1007/s10750-017-3374-1>
- Corzo, D. (2019). Las normas técnicas sectoriales como estrategia de calidad en el turismo colombiano (Sectoral Technical Standards As a Quality Strategy in Colombian Tourism). Available at SSRN 3644435. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3644435>
- Costa, C. (2006). Tourism Planning, Development and the Territory. In *Tourism Management Dynamics* (pp. 236–243). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6378-6.50035-4>
- Coutinho, A. C. A., y de Mendonça-Nóbrega, W. R. (2019). Governança em destinos turísticos: desafios na sociedade contemporânea. In *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* (Vol. 13, Issue 3, pp. 55–70). <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543>
- Crace, L., y Gehman, J. (2022). What Really Explains ESG Performance? Disentangling the Asymmetrical Drivers of the Triple Bottom Line. In *Organization & Environment* (p. 108602662210794). <https://doi.org/10.1177/10860266221079408>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE. <https://www.docdroid.net/XAQ0IXz/creswell-research-design-qualitative-quantitative-and-mixed-methods-approaches-2018-5th-ed-pdf#page=40>
- Creswell, J. W., y Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion->

<II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

- Croes, R., Ridderstaat, J., Bąk, M., y Zientara, P. (2021). Tourism specialization, economic growth, human development and transition economies: The case of Poland. In *Tourism Management* (Vol. 82, p. 104181). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104181>
- Crowley, K., y Head, B. W. (2017). The enduring challenge of “wicked problems”: revisiting Rittel and Webber. In *Policy Sciences* (Vol. 50, Issue 4, pp. 539–547). <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9302-4>
- Culpepper, P. D. (2020). Re-Embedding Public Policy: Decentralised Collaborative Governance in France and Italy 1. In *The Economy as a Polity: The Political Constitution of Contemporary Capitalism* (pp. 137–157). <https://doi.org/10.4324/9781003076506-10>
- Dalsgaard, P. (2010). Challenges of participation in large-scale public projects. In *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference on - PDC '10*. <https://doi.org/10.1145/1900441.1900445>
- Damayanti, M., Tyas, W. P., y Aswad, W. O. S. J. (2021). Conceptualizing multi actors’ collaboration in smart tourism destination. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 673, No. 1, p. 012027). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/673/1/012027>
- Damian, I. M., Navarro, E., y Ruiz, F. (2022). Stakeholders’ perception of the sustainability of a tourism destination: a methodological framework to find out relationships and similarity of opinions. In *Tourism Review* (Vol. 77, Issue 2, pp. 515–531). <https://doi.org/10.1108/tr-07-2020-0292>
- Dangi, T. B., y Petrick, J. F. (2021). Augmenting the Role of Tourism Governance in Addressing Destination Justice, Ethics, and Equity for Sustainable Community-Based Tourism. In *Tourism and Hospitality* (Vol. 2, Issue 1, pp. 15–42). <https://doi.org/10.3390/tourhosp2010002>
- Dauvergne, P. (2021). Global governance and the Anthropocene. In *Global Governance Futures* (pp. 26–39). <https://doi.org/10.4324/9781003139836-4>
- Davies, A. (2001). What silence knows—planning, public participation and environmental values. *Environmental Values*, 10(1), 77-102. <https://www.jstor.org/stable/30301787>
- De Oliveira Barata, M. (2002). Etymologie du terme “gouvernance.” [http://europa.eu.int/comm/governance/docs/doc5\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/governance/docs/doc5_en.pdf)
- De Zubiría Samper, A., y Yáñez, G. B. (2016). Proceso de paz y propuestas de cambio en el sistema político colombiano. *Criterio Jurídico Garantista*, 8(13), 90–107. <https://doi.org/10.26564/21453381.584>
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20(1), 157–161. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00102-2)
- Denny, M. J. (2014). Graph Compartmentalization. arXiv preprint arXiv:1407.2854. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1407.2854>
- Devkota, N., Paudel, U. R., y Bhandari, U. (2020). Does westernization influence the business culture of a touristic city? In *Economics & Sociology* (Vol. 13, Issue 4, pp. 154–172). <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-4/10>



- Devkota, N., Poudel, U. R., Hamarneh, I., y Bhandari, U. (2021). Rethinking Westernization in Destination: Tourists' Perception of a Touristic City. In *Journal of Tourism and Services* (Vol. 12, Issue 23, pp. 1–25). <https://doi.org/10.29036/jots.v12i23.261>
- Dewhurst, H., y Thomas, R. (2003). Encouraging Sustainable Business Practices in a Non-regulatory Environment: A Case Study of Small Tourism Firms in a UK National Park. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 11, Issue 5, pp. 383–403). <https://doi.org/10.1080/09669580308667212>
- Dodds, R. (2007). Sustainable Tourism and Policy Implementation: Lessons from the Case of Calviá, Spain. In *Current Issues in Tourism* (Vol. 10, Issue 4, pp. 296–322). <https://doi.org/10.2167/cit278.0>
- Dolenc, S., y Vodeb, K. (2021). The Relationship of the Local Community and Dark Tourism Development. In *Drustvena istrazivanja* (Vol. 30, Issue 4, pp. 699–719). <https://doi.org/10.5559/di.30.4.03>
- Dolnicar, S., Gray, A., Grün, B., Li, H., y Portmann, M. (2023). Automatically monitoring environmental performance in tourism—The example of plate waste at all-you-can-eat buffets. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 4(2), 100100. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2023.100100>
- Dong, J., Shi, Y., Liang, L., y Wu, H. (2012). Comparative Analysis of Underdeveloped Tourism Destinations' Choice of Cooperation Modes: A Tourism Supply-Chain Model. In *Tourism Economics* (Vol. 18, Issue 6, pp. 1377–1399). <https://doi.org/10.5367/te.2012.0170a>
- Dossou, T. A. M., Kambaye, E. N., Bekun, F. V., y Eoulam, A. O. (2021). Exploring the linkage between tourism, governance quality, and poverty reduction in Latin America. In *Tourism Economics* (p. 135481662110439). <https://doi.org/10.1177/13548166211043974>
- Downs, C. A., Cruz, O. T., y Remengesau, T. E. (2022). Sunscreen pollution and tourism governance: Science and innovation are necessary for biodiversity conservation and sustainable tourism. In *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems* (Vol. 32, Issue 5, pp. 896–906). <https://doi.org/10.1002/aqc.3791>
- Dragan, Kramberger, y Topolšek. (2015). Supply chain integration and firm performance in the tourism sector. Pre-Conference Proceedings. [https://www.academia.edu/download/59812500/ICLST15\\_TOURISM\\_SC\\_REVIEW20190620-16996-hfiets.pdf](https://www.academia.edu/download/59812500/ICLST15_TOURISM_SC_REVIEW20190620-16996-hfiets.pdf)
- Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of tourism research*, 26(4), 772–791. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00007-9)
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. In *Tourism Management* (Vol. 27, Issue 2, pp. 269–280). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>
- Dredge, D. (2015). Tourism and Governance. En G. Moscardo & P. Benckendorff (Eds.), *Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies* (pp. 75–90). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47470-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47470-9_5)
- Duffy, R. (2014). Interactive elephants: Nature, tourism and neoliberalism. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 44, pp. 88–101). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.09.003>

- Dunlop, C. A., Radaelli, C. M., y Trein, P. (2018). *Learning in Public Policy: Analysis, Modes and Outcomes*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-76210-4>
- Durberry, R., y Seetanah, B. (2015). The impact of long haul destinations on carbon emissions: the case of Mauritius. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(4), 401-410. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.914363>
- Echeverri-Rubio, A., y Vieira Salazar, J. A. (2022). Tendencias en la investigación del turismo sostenible en Latinoamérica y el Caribe: un análisis bibliométrico. *Universidad & Empresa*, 24(42), 1–30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.11131>
- Elgammal, I. (2022). What if the local community is already well-off enough? Stakeholders' conflicts over sustainable tourism development in remote communities. In *Journal of Place Management and Development*. <https://doi.org/10.1108/jpmd-02-2021-0020>
- Epstein, G., Bennett, A., Gruby, R., Acton, L., & Nenadovic, M. (2014). Studying power with the social-ecological system framework. *Understanding society and natural resources: forging new strands of integration across the social sciences*, 111-135. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/32706/1/608246.pdf#page=132>
- Erikson, E., y Parent, J. M. (2007). Central authority and order. *Sociological Theory*, 25(3), 245-267. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2007.00307.x>
- Escalona, M., y Oh, D. (2022). Efficacy of Governance in Sustainable Slum Regeneration: Assessment framework for effective governance in sustainable slum tourism regeneration. *Rev. urban.* [online]. 2022, n.46, pp.131-151. ISSN 0717-5051. <http://dx.doi.org/10.5354/0717-5051.2022.61707>.
- Escobedo, S. I. O., Jiménez, G. C., y Sánchez, F. J. P. (2021). Gobernanza y problemas retorcidos. Consideraciones teóricas para abordar problemas del turismo. In *Investigaciones Turísticas* (Issue 22, p. 176). <https://doi.org/10.14198/inturi2021.22.8>
- Espiner, S., Higham, J., y Orchiston, C. (2019). Superseding sustainability: conceptualising sustainability and resilience in response to the new challenges of tourism development. In *A Research Agenda for Sustainable Tourism* (pp. 21–38). <https://doi.org/10.4337/9781788117104.00010>
- Espiner, S., Orchiston, C., y Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: a complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 25, Issue 10, pp. 1385–1400). <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1281929>
- Everingham, P., Peters, A., y Higgins-Desbiolles, F. (2021). The (im)possibilities of doing tourism otherwise: The case of settler colonial Australia and the closure of the climb at Uluru. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 88, p. 103178). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103178>
- Everingham, P., Young, T. N., Wearing, S. L., y Lyons, K. (2022). A diverse economies approach for promoting peace and justice in volunteer tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 30, Issues 2-3, pp. 618–636). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1924179>
- Farmaki, A. (2015). Regional network governance and sustainable tourism. In *Tourism Geographies* (Vol. 17, Issue 3, pp. 385–407). <https://doi.org/10.1080/14616688.2015.1036915>

- Farrell, B. H., y Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing tourism. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 31, Issue 2, pp. 274–295). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Farsari, I. (2021). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. In *Tourism Recreation Research* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>
- Faubion, J. D., y Marcus, G. E. (Eds.). (2017). *Fieldwork is not what it used to be: Learning anthropology's method in a time of transition*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9780801463594>
- Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y tercera vía. In *Convergencia Revista de Ciencias Sociales* (p. 175). <https://doi.org/10.29101/crcs.v25i78.10373>
- Finn, M., Walton, M., y Elliott-White, M. (2000). *Tourism and leisure research methods: Data collection, analysis, and interpretation*. Pearson education. [https://books.google.com.co/books/about/Tourism\\_and\\_Leisure\\_Research\\_Methods.html?id=meAzEwnoXVoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Tourism_and_Leisure_Research_Methods.html?id=meAzEwnoXVoC&redir_esc=y)
- Flagestad, A., y Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22(5), 445-461. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
- Fleming, W. R., y Toepper, L. (1990). Economic Impact Studies: Relating The Positive And Negative Impacts To Tourism Development. In *Journal of Travel Research* (Vol. 29, Issue 1, pp. 35–42). <https://doi.org/10.1177/004728759002900108>
- Flyvbjerg, B. (2004). Five misunderstandings about case-study research. *Sociologisk tidsskrift*, 12(2), 117-142. [https://web.archive.org/web/20051230200454id\\_/http://flyvbjerg.plan.aau.dk:80/MSFiveMis9.0SageASPUBL.pdf](https://web.archive.org/web/20051230200454id_/http://flyvbjerg.plan.aau.dk:80/MSFiveMis9.0SageASPUBL.pdf)
- Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., y Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. In *AMBIO: A Journal of the Human Environment* (Vol. 31, Issue 5, pp. 437–440). <https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437>
- Fontana, A., y Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727. [http://www.iot.ntnu.no/Innovation/Norsi-Common-Courses/Lincoln/Fontana%20&%20frey%20\(2000\)%20interview.Pdf](http://www.iot.ntnu.no/Innovation/Norsi-Common-Courses/Lincoln/Fontana%20&%20frey%20(2000)%20interview.Pdf)
- Ford, R. C., Wang, Y., y Vestal, A. (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 39, Issue 2, pp. 755–779). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.10.001>
- Franco, M., y Estevão, C. (2010). The role of tourism public-private partnerships in regional development: a conceptual model proposal. In *Cadernos EBAPE.BR* (Vol. 8, Issue 4, pp. 600–612). <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000400003>
- Franzoni, S. (2015). Destination governance for sustainable tourism. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(11-12), 215-223. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.12.001>
- Freeman, L. C. (2014). *The Development of Social Network Analysis – with an Emphasis on Recent*

- Events. In *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 26–39). <https://doi.org/10.4135/9781446294413.n3>
- Freudenberg, N., Pastor, M., y Israel, B. A. (2011). Strengthening Community Capacity to Participate in Making Decisions to Reduce Disproportionate Environmental Exposures. *American Journal of Public Health*, 101(S1), S123-S130. <https://doi.org/10.2105/ajph.2011.300265>
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*. 26(3), 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Fusté-Forné, F., y Michael, N. (2021). Limited tourism: travel bubbles for a sustainable future. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–18). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1954654>
- Fyall, A., y Garrod, B. (2019). Destination management: a perspective article. In *Tourism Review* (Vol. 75, Issue 1, pp. 165–169). <https://doi.org/10.1108/tr-07-2019-0311>
- Gajdošík, T. (2022). Smart destination governance as a new model of destination development. In *Smart Tourism Destination Governance* (pp. 29–54). <https://doi.org/10.4324/9781003269342-4>
- Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., y Stražanová, R. (2018). Residents Perception of Sustainable Tourism Destination Development - A Destination Governance Issue. In *Global Business Finance Review* (Vol. 23, Issue 1, pp. 24–35). <https://doi.org/10.17549/gbfr.2018.23.1.24>
- Gallardo-Vázquez, D. (2023). Attributes influencing responsible tourism consumer choices: Sustainable local food and drink, health-related services, and entertainment. *Oeconomia Copernicana*, 14(2). <https://doi.org/10.24136/oc.2023.018>
- Gbikpi, B., y Grote, J. R. (2002). From Democratic Government to Participatory Governance. In *Participatory Governance* (pp. 17–34). [https://doi.org/10.1007/978-3-663-11003-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-663-11003-3_1)
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., y McKibbin, K. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772-1789. <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss11/5>
- Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. J. (2018). The Governance of Global Value Chains. In *Global Value Chains and Development* (pp. 108–134). <https://doi.org/10.1017/9781108559423.005>
- Giampiccoli, A., Mtapuri, O., y Dłużewska, A. (2021). Sustainable tourism and community-based tourism in small islands: a policy analysis. In *Forum Geografic* (Vol. 20, No. 1, p. 92-103). University of Craiova, Department of Geography. <https://doi.org/10.5775/fg.2021.057.i>
- Giampiccoli, A., y Glassom, D. (2020). Community-based tourism in protected areas benefits communities and conservation: a model. In *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*. <https://doi.org/10.30519/ahtr.741805>
- Gibbs, D. (2023). Individual accountability, collective decision-making. *Constitutional Political Economy*, 1-29. <https://doi.org/10.1007/s10602-023-09394-0>
- Giddens, A. (2001). *La tercera vía y sus críticos*. Taurus. <https://play.google.com/store/books/details?id=Z-TPAAACAAJ>
- Gidebo, H. B. (2023). Linking livelihood and biodiversity conservation in protected areas: Community based tourism development perspective from developing country. *Tourism and*

- Hospitality Research, 23(3), 361-375. <https://doi.org/10.1177/14673584221102699>
- Gispert, O. B. I., y Clavé, S. A. (2020). Dimensions and models of tourism governance in a tourism system: The experience of Catalonia. In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 17, p. 100465). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100465>
- Gjaltema, J., Biesbroek, R., y Termeer, K. (2020). From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review. In *Public Management Review* (Vol. 22, Issue 12, pp. 1760–1780). <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697>
- Glyptou, K., Amore, A., y Adie, B. A. (2022). From Aspirations to Applications: The SDGs and the Role of Indicators in the Measurement of Sustainable Tourism. In *Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 13–25). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-92208-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92208-5_2)
- Godet, M., y Roubelat, F. (1996). Creating the future: the use and misuse of scenarios. *Long range planning*, 29(2), 164-171. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00004-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00004-0)
- Gomez, C. T. (2022). Social solidarity as a dimension of transitional justice: the case of Cartography and Identification of Mass Graves in post-conflict Colombia. In *The International Journal of Human Rights* (Vol. 26, Issue 1, pp. 50–73). <https://doi.org/10.1080/13642987.2021.1895763>
- Gomm, Hammersley, y Foster. (2011). Case study and generalization. *Case Study Method*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5017416&publisher=FZ7200#page=109>
- González, E. D. G., Guevara, V. M. L., y Pardo, G. L. (2022). Análisis de la resiliencia social en sistemas socio-ecológicos: Una propuesta interdisciplinaria para los destinos turísticos y su desarrollo sostenible. In *Investigaciones Turísticas* (Issue 23, p. 48). <https://doi.org/10.14198/inturi2022.23.3>
- Goodman, M. S., Thompson, V. L. S., Arroyo Johnson, C., Gennarelli, R., Drake, B. F., Bajwa, P., ... y Bowen, D. (2017). Evaluating community engagement in research: quantitative measure development. *Journal of community psychology*, 45(1), 17-32. <https://doi.org/10.1002/jcop.21828>
- Gössling, S., y Hall, M. C. (2019). Sharing versus collaborative economy: how to align ICT developments and the SDGs in tourism? In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 27, Issue 1, pp. 74–96). <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>
- Graci, S. (2020). Collaboration and Partnership Development for Sustainable Tourism. In *Tourism and Sustainable Development Goals* (pp. 232–249). <https://doi.org/10.1201/9780429324253-14>
- Graham, M., y Dadd, U. L. (2021). Deep-colonising narratives and emotional labour: Indigenous tourism in a deeply-colonised place. In *Tourist Studies* (Vol. 21, Issue 3, pp. 444–463). <https://doi.org/10.1177/1468797620987688>
- Grandori, A. (1997). Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models. *Journal of Management & Governance*, 1(1), 29–47. <https://doi.org/10.1023/a:1009977627870>
- Guasca, M., Vanneste, D., y Van Broeck, A. M. (2022). Peacebuilding and post-conflict tourism: addressing structural violence in Colombia. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 30, Issues 2-3, pp. 427–443). <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1869242>
- Guccio, C., Mazza, I., Mignosa, A., y Rizzo, I. (2018). A round trip on decentralization in the tourism



- sector. *Annals of Tourism Research*, 72, 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.07.007>
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., y McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708. <https://doi.org/10.1080/13645579.2017.1281601>
- Gutierrez, E. L. M. (2023). Re-examining the participation and empowerment nexus: Applications to community-based tourism. *World Development Perspectives*, 31, 100518. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2023.100518>
- Guttentag, D. A. (2009). The possible negative impacts of volunteer tourism. In *International Journal of Tourism Research* (Vol. 11, Issue 6, pp. 537–551). <https://doi.org/10.1002/jtr.727>
- Gwee, S. L., Tan, A. K. G., y Narayanan, S. (2019). Sustainable tourism and forest conservation: The case of the Belum-Temengor Rainforest Complex in Perak, Malaysia. In *Journal of Sustainable Forestry* (Vol. 38, Issue 4, pp. 327–342). <https://doi.org/10.1080/10549811.2018.1549498>
- Hadriani, N. L. G., Gelgel, I. P., y Wibawa, I. P. S. (2021). Environmental Conservation and Socio-Cultural Preservation Manifestations in Tourism Policy Development in Bali. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(8), 2263-2271. dec. 2021. ISSN 2068-7729. Available at: <https://www.journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/6669>.
- Haid, M., y Albrecht, J. N. (2021). Sustainable Tourism Product Development: An Application of Product Design Concepts. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 14, p. 7957). <https://doi.org/10.3390/su13147957>
- Hall, C. M. (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 7, Issues 3-4, pp. 274–289). <https://doi.org/10.1080/09669589908667340>
- Hall, C. M. (2011a). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 19, Issues 4-5, pp. 437–457). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M. (2011b). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change? In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 19, Issues 4-5, pp. 649–671). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.555555>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 27, Issue 7, pp. 1044–1060). <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Hall, C. M., Gossling, S., y Scott, D. (Eds.). (2015). *The Routledge handbook of tourism and sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203072332>
- Hanneman, R. A., y Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods. t <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>
- Hardy, A., Beeton, R. J. S., y Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 10, Issue 6, pp. 475–496). <https://doi.org/10.1080/09669580208667183>
- Hart, P.'t. (2013). Interactive governance: advancing the paradigm - by Jacob Torfing, B. Guy

- Peters, Jon Pierre and Eva Sørensen. In *Public Administration* (Vol. 91, Issue 4, pp. 1071–1073). <https://doi.org/10.1111/padm.12045>
- Hartman, S. (2021). Destination governance in times of change: a complex adaptive systems perspective to improve tourism destination development. In *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/jtf-11-2020-0213>
- Hartman, S., Wielenga, B., y Heslinga, J. H. (2020). The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. In *Journal of Tourism Futures* (Vol. 6, Issue 3, pp. 213–218). <https://doi.org/10.1108/jtf-11-2019-0123>
- Hassan, A. S., y Meyer, D. F. (2022). Does countries' environmental, social and governance (ESG) risk rating influence international tourism demand? A case of the Visegrád Four. In *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/jtf-05-2021-0127>
- He, M., Liu, B., y Li, Y. (2023). Tourist inspiration: How the wellness tourism experience inspires tourist engagement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(7), 1115-1135. <https://doi.org/10.1177/10963480211026376>
- Heslinga, J. H., Groote, P., y Vanclay, F. (2017). Using a social-ecological systems perspective to understand tourism and landscape interactions in coastal areas. In *Journal of Tourism Futures* (Vol. 3, Issue 1, pp. 23–38). <https://doi.org/10.1108/jtf-10-2015-0047>
- Hey, R. B. (2017). Governance Framework. In *Performance Management for the Oil, Gas, and Process Industries* (pp. 107–128). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-810446-0.00008-6>
- Higgins-Desbiolles, F., Blanchard, L.-A., y Urbain, Y. (2022). Peace through tourism: Critical reflections on the intersections between peace, justice, sustainable development and tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 30, Issues 2-3, pp. 335–351). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1952420>
- Higgins-Desbiolles, F., y Bigby, B. C. (2022). A local turn in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 92(C), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103291>
- Hill, C. J., y Lynn, L. E. (2004). Is hierarchical governance in decline? Evidence from empirical research. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 173-195. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui011>
- Hipsher, S. (2017). Tourism: Job Creation, Entrepreneurship, and Quality of Life. In S. Hipsher (Ed.), *Poverty Reduction, the Private Sector, and Tourism in Mainland Southeast Asia* (pp. 231–251). Springer Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5948-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5948-3_11)
- Hodge, G. A. (2010). Reviewing Public–Private Partnerships: Some Thoughts on Evaluation. In *International Handbook on Public–Private Partnerships*. <https://doi.org/10.4337/9781849804691.00012>
- Holladay, P. J. (2018). Destination Resilience and Sustainable Tourism Development. In *Tourism Review International* (Vol. 22, Issue 3, pp. 251–261). <https://doi.org/10.3727/154427218x15369305779029>
- Hollinshead, K. (2006). The Shift to Constructivism in Social Inquiry: Some Pointers for Tourism Studies. *Tourism Recreation Research*, 31(2), 43–58.

<https://doi.org/10.1080/02508281.2006.1108126>

- Holzer, J. M., Adamescu, C. M., Cazacu, C., Díaz-Delgado, R., Dick, J., Méndez, P. F., ... & Orenstein, D. E. (2019). Evaluating transdisciplinary science to open research-implementation spaces in European social-ecological systems. *Biological Conservation*, 238, 108228. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2019.108228>
- Horne, L., De Urioste-Stone, S., Bajgiran, P. R., y Seekamp, E. (2022). Understanding Tourism Suppliers' Resilience to Climate Change in a Rural Destination in Maine. In *Tourism Planning & Development* (pp. 1–22). <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2083222>
- Hsu, T. W., Inbakaran, R., y George, B. (2013). Understanding the concept of governance in tourism policy-making. In *International Journal of Economics and Business Research* (Vol. 5, Issue 3, p. 319). <https://doi.org/10.1504/ijebr.2013.052488>
- Hua, N., Li, B., y Zhang, T. (2020). Crime research in hospitality and tourism. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 32, Issue 3, pp. 1299–1323). <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2019-0750>
- Huang, S., Lv, T., Zhang, X., Yang, Y., Zheng, W., y Wen, C. (2014). Identifying node role in social network based on multiple indicators. *PloS One*, 9(8), e103733. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0103733>
- Hughes, E., y Scheyvens, R. (2020). Corporate social responsibility in tourism post-2015: a Development First approach. In *Tourism and Sustainable Development Goals* (pp. 74–87). <https://doi.org/10.1201/9780429324253-6>
- Hutchcroft, P. D. (2001). Centralization and decentralization in administration and politics: assessing territorial dimensions of authority and power. *Governance*, 14(1), 23-53. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00150>
- Iaffaldano, N. (2015). Inter-firm cooperation as strategic element to get a sustainable competitive advantage in rural tourism: network contract “green-road.” In *International Journal of Globalisation and Small Business* (Vol. 7, Issue 3/4, p. 266). <https://doi.org/10.1504/ijgsb.2015.072688>
- Iandolo, F., Fulco, I., Bassano, C., y D'Amore, R. (2019). Managing a tourism destination as a viable complex system. The case of Arbatax Park. In *Land Use Policy* (Vol. 84, pp. 21–30). <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.019>
- Icoz, O., e Icoz, O. (2019). Economic impacts of tourism. In *The Routledge Handbook of Tourism Impacts* (pp. 95–108). <https://doi.org/10.4324/9781351025102-8>
- Intapan, C., Chaiboonsri, C., y Piboonrungraj, P. (2021). Sustainable Tourism and Poverty Reduction in Selected ASEAN Member Countries. In *Economics, Law, and Institutions in Asia Pacific* (pp. 77–97). [https://doi.org/10.1007/978-981-16-1107-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-16-1107-0_4)
- Iqbal, A., Ramachandran, S., Siow, M. L., Subramaniam, T., y Afandi, S. H. M. (2022). Meaningful community participation for effective development of sustainable tourism: Bibliometric analysis towards a quintuple helix model. In *Journal of Outdoor Recreation and Tourism* (Vol. 39, p. 100523). <https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100523>
- Ivars-Baidal, J., Casado-Díaz, A. B., Navarro-Ruiz, S., y Fuster-Uguet, M. (2023). Smart tourism



- city governance: exploring the impact on stakeholder networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0322>
- Jamal, T., Camargo, B. A., Sandlin, J. A., y Segrado, R. (2010). Tourism and Cultural Sustainability: Towards an Eco-cultural Justice for Place and People. *Tourism Recreation Research*, 35(3), 269-279. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081643>
- Jamal, T., y Camargo, B. A. (2018). Tourism governance and policy: Whither justice? In *Tourism Management Perspectives* (Vol. 25, pp. 205–208). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.009>
- Jamalnia, A., Gong, Y., Govindan, K., Bourlakis, M., y Mangla, S. K. (2023). A decision support system for selection and risk management of sustainability governance approaches in multi-tier supply chain. *International Journal of Production Economics*, 108960. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108960>
- Jang, S., Park, J. S., y Choi, Y. T. (2022). Organizational resource and resilience in tourism. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 93, p. 103322). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103322>
- Janssen, M. (2011). Resilience and adaptation in the governance of social-ecological systems. In *International Journal of the Commons* (Vol. 5, Issue 2, p. 340). <https://doi.org/10.18352/ijc.320>
- Janssen, M. A., Bodin, Ö., Anderies, J. M., Elmqvist, T., Ernstson, H., McAllister, R. R. J., Olsson, P., y Ryan, P. (2006). Toward a Network Perspective of the Study of Resilience in Social-Ecological Systems. In *Ecology and Society* (Vol. 11, Issue 1). <https://doi.org/10.5751/es-01462-110115>
- Jiménez-Medina, P., Artal-Tur, A., y Sánchez-Casado, N. (2021). Tourism Business, Place Identity, Sustainable Development, and Urban Resilience: A Focus on the Sociocultural Dimension. In *International Regional Science Review* (Vol. 44, Issue 1, pp. 170–199). <https://doi.org/10.1177/0160017620925130>
- Jongruck, P., y Gunawong, P. (2021). Network governance: implications for development. In *Handbook of Development Policy* (pp. 345–354). <https://doi.org/10.4337/9781839100871.00039>
- Jonker, J., y Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Springer Science & Business Media. <http://yanchukvladimir.com/docs/Library/Essence%20of%20Research%20methodology%20-%20A%20Concise%20Guide%20for%20Master%20and%20PhD%20Students%202010.pdf>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? In *Tourism Management Perspectives* (Vol. 25, pp. 201–204). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>
- Jordan, E. J., Vogt, C. A., Kruger, L. E., y Grewe, N. (2013). The interplay of governance, power and citizen participation in community tourism planning. In *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events* (Vol. 5, Issue 3, pp. 270–288). <https://doi.org/10.1080/19407963.2013.789354>
- Jurkus, E., Povilanskas, R., y Taminskas, J. (2022). Current Trends and Issues in Research on Biodiversity Conservation and Tourism Sustainability. In *Sustainability* (Vol. 14, Issue 6, p. 3342). <https://doi.org/10.3390/su14063342>

- Kaler, J. (2002). Responsibility, accountability and governance. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 327-334. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00292>
- Kasemsap, K. (2016). Encouraging Corporate Social Responsibility and Sustainable Tourism Development in Global Tourism. In *Corporate Social Responsibility in the Hospitality and Tourism Industry* (pp. 197–224). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9902-1.ch016>
- Kasim, M., Oetama, D., Bahar, A., Alelo, M., Wardani, K. K., y Susandari, H. (2021). The role of local communities in developing potential areas for marine tourism. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 800, Issue 1, p. 012055). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/800/1/012055>
- Kauffmann, A., y Rosenfeld, M. T. W. (2014). The impact of local factors on the scope of benefits from public investment: the case of tourism infrastructure in Saxon municipalities. In *Urban Research & Practice* (Vol. 7, Issue 3, pp. 320–336). <https://doi.org/10.1080/17535069.2014.966510>
- Kelliher, F., Reinl, L., Johnson, T. G., y Joppe, M. (2018). The role of trust in building rural tourism micro firm network engagement: A multi-case study. *Tourism Management*, 68, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.014>
- Kenis, P., y Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public administration*, 87(3), 440-456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Ketter, E. (2022). Bouncing back or bouncing forward? Tourism destinations' crisis resilience and crisis management tactics. In *European Journal of Tourism Research* (Vol. 31, p. 3103). <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2748>
- Khadour, N., Fekete, A., y Sárospataki, M. (2023). The Role of the Master Plan in City Development, Latakia Master Plan in an International Context. *Land*, 12(8), 1634. <https://doi.org/10.3390/land12081634>
- Khaledi Koure, F., Hajjarian, M., Hossein Zadeh, O., Alijanpour, A., & Mosadeghi, R. (2023). Ecotourism development strategies and the importance of local community engagement. *Environment, Development and Sustainability*, 25(7), 6849-6877.
- Khan, M. R., Khan, H. U. R., Lim, C. K., Tan, K. L., y Ahmed, M. F. (2021). Sustainable Tourism Policy, Destination Management and Sustainable Tourism Development: A Moderated-Mediation Model. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 21, p. 12156). <https://doi.org/10.3390/su132112156>
- Kimbu, A. N., y Ngoasong, M. Z. (2013). Centralised decentralisation of tourism development: A Network Perspective. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 40, pp. 235–259). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.005>
- Kiradjieva, J., Álvarez, L. L., y Montoya, L. H. B. (2020). Tourism Economy and Governance. The Case of the Municipality of San Rafael in Colombia. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(8), 1994-2005. [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.8\(48\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.8(48).12)
- Kiumarsi, S., Jaaffar, A. H., Isa, S. M., y Hamid, M. A. (2021). Integrating innovation and sustainability into tour operator business. In *International Journal of Innovation and Sustainable Development* (Vol. 1, Issue 1, p. 1). <https://doi.org/10.1504/ijisd.2021.10034895>

- Komppula, R., Suni, J., Turunen, L., Gartner, W. C., y Vainikka, A. (2022). Determinants of the value of fishing tourism experience among anglers. In *International Journal of Sport Management and Marketing* (Vol. 22, Issue 1/2, p. 19). <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2022.121258>
- Kooiman, J. (2020). Exploring the Concept of Governability. In *Institutions and Governance in Comparative Policy Analysis Studies* (pp. 148–167). <https://doi.org/10.4324/9780429441622-14>
- Korzeniewicz, R. P., y Smith, W. C. (2000). Los dos ejes de la tercera vía en América Latina. In *Colombia Internacional* (Issue 48, pp. 5–34). <https://doi.org/10.7440/colombiaint48.2000.00>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/2385/Content%20Analysis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuhn, T. S. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de cultura económica. [http://epistemologiadelascienciasociales.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/114/2014/10/Kuhn\\_-\\_La\\_Estructura\\_de\\_las\\_revoluciones\\_Cientificas.pdf](http://epistemologiadelascienciasociales.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/114/2014/10/Kuhn_-_La_Estructura_de_las_revoluciones_Cientificas.pdf)
- Lacitignola, D., Petrosillo, I., Cataldi, M., y Zurlini, G. (2007). Modelling socio-ecological tourism-based systems for sustainability. In *Ecological Modelling* (Vol. 206, Issues 1-2, pp. 191–204). <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2007.03.034>
- Lapeyre, R. (2011). Governance structures and the distribution of tourism income in namibian communal lands: a new institutional framework. In *Tijdschrift voor economische en sociale geografie* (Vol. 102, Issue 3, pp. 302–315). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2011.00665.x>
- Launay, C. (2005). La gobernanza: Estado, ciudadanía y renovación de lo político. *Revista Controversia*, 185, 92–105. <https://doi.org/10.54118/controver.v0i185.221>
- Lauwo, S. G., Azure, J. D. C., Y Hopper, T. (2022). Accountability and governance in implementing the Sustainable Development Goals in a developing country context: evidence from Tanzania. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(6), 1431-1461. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2019-4220>
- Lavee, E., y Itzchakov, G. (2021). Good listening: A key element in establishing quality in qualitative research. *Qualitative Research: QR*, 14687941211039402. <https://doi.org/10.1177/14687941211039402>
- Lee, S., y Ospina, S. M. (2022). A Framework for Assessing Accountability in Collaborative Governance: A Process-Based Approach. In *Perspectives on Public Management and Governance* (Vol. 5, Issue 1, pp. 63–75). <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab031>
- Leff, E. (2000). Tiempo de sustentabilidad. *Ambiente & Sociedad*, 5-13. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2000000100001>
- Leff, E. (2002). *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Siglo XXI. México.
- Leff, E. (2004). Racionalidad ambiental y diálogo de saberes. Significancia y sentido en la construcción de un futuro sustentable. *Polis. Revista Latinoamericana*, (7). <https://journals.openedition.org/polis/6232>
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental: la reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI Editores

México.

[https://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4937/1/Racionalidad\\_ambiental.pdf](https://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4937/1/Racionalidad_ambiental.pdf)

- Leff, E. (2008). El turismo ante los retos del cambio climático y de la sustentabilidad. *Discursos Sustentables*, 272. [https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/17712/170\\_3-8.pdf](https://www.ambientico.una.ac.cr/wp-content/uploads/tainacan-items/5/17712/170_3-8.pdf)
- Levin, S. A., y Lubchenco, J. (2008). Resilience, Robustness, and Marine Ecosystem-based Management. In *BioScience* (Vol. 58, Issue 1, pp. 27–32). <https://doi.org/10.1641/b580107>
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. In *Tourism Geographies* (Vol. 16, Issue 1, pp. 14–22). <https://doi.org/10.1080/14616688.2013.864325>
- Ley 2068 (2020). Modificación de la Ley general de turismo. (31 de julio de 2020), Diario Oficial No. 51.385. Bogotá, Colombia. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=172558](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=172558)
- Ley 300 (1996). Ley general de turismo. (29 de julio de 1996), Diario Oficial No. 42.853. Bogotá, Colombia. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=8634](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=8634)
- Li, T., Li, Q., y Liu, J. (2021). The spatial mobility of rural tourism workforce: A case study from the micro analytical perspective. In *Habitat International* (Vol. 110, p. 102322). <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2021.102322>
- Li, T., y Chen, Y. (2021). The obstacles to building a self-management system: Exploring deviant tourists' anger reactions to the intervention of others. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 47, pp. 303–311). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.004>
- Li, X., y Wang, C. (2023). Understanding the relationship between tourists' perceptions of the authenticity of traditional village cultural landscapes and behavioural intentions, mediated by memorable tourism experiences and place attachment. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(3), 254-273. <https://doi.org/10.1080/10941665.2023.2217959>
- Liang, A. R.-D. (2022). Consumers as co-creators in community-based tourism experience: Impacts on their motivation and satisfaction. In *Cogent Business & Management* (Vol. 9, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2034389>
- Lickorish, L. J., y Jenkins, C. L. (1997). Economic impacts of tourism. In *Introduction to Tourism* (pp. 63–75). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-1956-1.50007-3>
- Lim, J., Lo, M. C., Mohamad, A. A., Chin, C. H., y Ramayah, T. (2017). The moderating impact of community support on tri-dimensional impacts of tourism (economic, socio-cultural, & environmental) towards rural tourism competitive advantage. *International Journal of Business & Society*, 18. Tomo 18, N.º S4, (2017): 869-880. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol18-s4-paper26.pdf>
- Lincoln, y Guba. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case Study Method*. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5017416&publisher=FZ7200#page=38>
- Liu, C.-H. (2021). Creating competitive advantage through network ties, entrepreneurial orientation and intellectual capital. In *Management Decision* (Vol. 59, Issue 9, pp. 2238–2263). <https://doi.org/10.1108/md-02-2020-0191>
- Liu, Y. L., Chiang, J. T., y Ko, P. F. (2023). The benefits of tourism for rural community

- development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01610-4>
- Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459–475. <https://doi.org/10.1080/09669580308667216>
- Lock, A., y Strong, T. (2010). *Social Constructionism: Sources and Stirrings in Theory and Practice*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815454>
- Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. In *Tourism Management* (Vol. 31, Issue 1, pp. 125–135). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.005>
- Long, Y., y Qi, X. (2023). Regional Tourism Cooperation Mechanism. *Journal of Urban Planning and Development*, 149(3), 04023028. <https://doi.org/10.1061/JUPDDM.UPENG-4336>
- Lora, A. V., y Andreu, M. G. N.-L. (2020). Alternative Metrics for Assessing the Social Impact of Tourism Research. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 10, p. 4299). <https://doi.org/10.3390/su12104299>
- Lovelock, B. (2010). Why it's good to be bad: the role of conflict in contributing towards sustainable tourism in protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(1), 5-30. <https://doi.org/10.1080/09669580208667150>
- Lozano Flores, L., Delgado Pugley, D., Casas Luna, S., Van den Broeck, P., y Parra, C. (2023). Challenging state authority and hierarchical power: A case study of the engagement of Peru's Amazonian Indigenous Peoples' organizations in the governance of REDD+. *Environmental Policy and Governance*. <https://doi.org/10.1002/eet.2067>
- Lu, L. T. (2012). Etic or emic? Measuring culture in international business research. *International Business Research*, 5(5), 109. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n5p109>
- Luo, J. M., Fan, Y., y Shang, Z. (2021). Analysis of Critical Success Factors for Entertainment Tourism Destinations: The Supply Perspective. In *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* (pp. 1–24). <https://doi.org/10.1080/1528008x.2021.1958126>
- Luthe, T., y Wyss, R. (2016). Resilience to climate change in a cross-scale tourism governance context: a combined quantitative-qualitative network analysis. In *Ecology and Society* (Vol. 21, Issue 1). <https://doi.org/10.5751/es-08234-210127>
- Ma, H., Chiu, Y.-H., Tian, X., Zhang, J., y Guo, Q. (2020). Safety or Travel: Which Is More Important? The Impact of Disaster Events on Tourism. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 7, p. 3038). <https://doi.org/10.3390/su12073038>
- Maffesoli, M. (2002). El reencantamiento del mundo. *Sociológica*, 17(48), 213-241. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305026561009>
- Mak, B. K., Cheung, L. T., y Hui, D. L. (2017). Community participation in the decision-making process for sustainable tourism development in rural areas of Hong Kong, China. *Sustainability*, 9(10), 1695. <https://doi.org/10.3390/su9101695>
- Maldonado, J. H., del Pilar Moreno Sanchez, R., Espinoza, S., Bruner, A., Garzon, N., y Myers, J. (2018). Peace is Much More than Doves: The Economic Benefits of Bird-Based Tourism as a Result of the Peace Treaty in Colombia. In *SSRN Electronic Journal*.



<https://doi.org/10.2139/ssrn.2973980>

- Marafa, L. M., Qi, H., y Chan, C. S. (2019). The roles of hierarchical administrations of tourism governance in China: a content analysis. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11(2), 354-369. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1539907>
- Mariani, M. M., y Kylänen, M. (2014). The relevance of public-private partnerships in cooperation: empirical evidence from the tourism sector. In *International Journal of Business Environment* (Vol. 6, Issue 1, p. 106). <https://doi.org/10.1504/ijbe.2014.058026>
- Marson, D. (2011). From mass tourism to niche tourism. In *Research themes for tourism* (pp. 1–15). <https://doi.org/10.1079/9781845936846.0001>
- Martí, J. L. (2017). Pluralism and consensus in deliberative democracy. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 20(5), 556-579. <https://doi.org/10.1080/13698230.2017.1328089>
- Martini, U., y Buffa, F. (2015). Local networks, stakeholder dynamics and sustainability in tourism. Opportunities and limits in the light of stakeholder theory and SNA. *Sinergie*, 2015(96), 113-130. [https://iris.unitn.it/bitstream/11572/101216/1/FULL%20PAPER\\_MARTINI\\_BUFFA\\_SINERGIE\\_n96.pdf](https://iris.unitn.it/bitstream/11572/101216/1/FULL%20PAPER_MARTINI_BUFFA_SINERGIE_n96.pdf)
- Matiku, S. M., Zuwarimwe, J., y Tshipala, N. (2021). Sustainable tourism planning and management for sustainable livelihoods. In *Development Southern Africa* (Vol. 38, Issue 4, pp. 524–538). <https://doi.org/10.1080/0376835x.2020.1801386>
- Matteis, F. D., De Matteis, F., Notaristefano, G., y Bianchi, P. (2021). Public—Private Partnership Governance for Accessible Tourism in Marine Protected Areas (MPAs). In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 15, p. 8455). <https://doi.org/10.3390/su13158455>
- Maxwell, J. A. (2021). Why qualitative methods are necessary for generalization. In *Qualitative Psychology* (Vol. 8, Issue 1, pp. 111–118). <https://doi.org/10.1037/qup0000173>
- Maxwell, y Chmiel. (2014). Generalization in and from qualitative analysis. *The SAGE Handbook of Qualitative*. <https://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/the-sage-handbook-of-qualitative-data-analysis/n37.xml>
- Mayaka, M., Glen Croy, W., y Cox, J. W. (2018). Participation as motif in community-based tourism: a practice perspective. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 26, Issue 3, pp. 416–432). <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1359278>
- Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y democracia*, (21), 7-22. <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/021-octubre-2001/0041004>
- McLennan, S. (2014). Networks for Development: Volunteer Tourism, Information and Communications Technology, and the Paradoxes of Alternative Development. In *PoLAR: Political and Legal Anthropology Review* (Vol. 37, Issue 1, pp. 48–68). <https://doi.org/10.1111/plar.12050>
- Medaglia, J. D., y Bassett, D. S. (2018). Network Analyses and Nervous System Disorders. In *Oxford Research Encyclopedia of Neuroscience*.

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264086.013.121>

- Melkert, y Vos. (2010). A comparison of quantitative and qualitative approaches: Complementarities and trade-offs. *Cultural Tourism Research Methods*.  
<https://doi.org/10.1079/9781845935184.0033>
- Mik-Meyer, N. (2020). Multimethod Qualitative Research. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative Research* (5 ed., pp. 357-374). SAGE Publications.  
[https://www.academia.edu/download/65483300/Mik Meyer 2020 Chapter in Qualitative Research.pdf](https://www.academia.edu/download/65483300/Mik_Meyer_2020_Chapter_in_Qualitative_Research.pdf)
- Miles, M. B., Michael Huberman, A., y Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.  
[https://play.google.com/store/books/details?id=ICh\\_DwAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details?id=ICh_DwAAQBAJ)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza". Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>
- Moeller, D. W. (2011). *Environmental health*. Harvard University Press.  
<https://doi.org/10.2307/j.ctv1cbn3qq>
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22(1), 129-152.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Moscardo, G., y Murphy, L. (2014). There Is No Such Thing as Sustainable Tourism: Re-Conceptualizing Tourism as a Tool for Sustainability. In *Sustainability* (Vol. 6, Issue 5, pp. 2538–2561). <https://doi.org/10.3390/su6052538>
- Moutinho, L. (Eds.). (2018). *Strategic management in tourism, cabi tourism texts*. Cabi.  
<https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/2982/Strategic%20management%20in%20Tourism.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306–313. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x>
- Munjal, P. G. (2019). Enhancing heritage tourism in small and medium towns by leveraging their cultural heritage, traditional knowledge and skills. In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* (Vol. 11, Issue 1, pp. 87–98). <https://doi.org/10.1108/whatt-11-2018-0067>
- Murray, R. (2021). A governance analysis of three MPAs in Belize: Conservation objectives compromised by tourism development priorities? In *Marine Policy* (Vol. 127, p. 104243).  
<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104243>
- Naderifar, M., Goli, H., y Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical*.  
[https://sdme.kmu.ac.ir/article\\_90598.html](https://sdme.kmu.ac.ir/article_90598.html)
- Nadirah, R., Zaiton, S., y Wan Norhidayah, W. M. (2020). Local community and visitor awareness of firefly conservation in Kuala Selangor, Malaysia. *The Malaysian Forester*, 83(2), 178-193.
- Neil, T., y Paul, S. (2017). Social Work Theories and Methods in Practice. In *Social Work Theory and Methods* (pp. 63–64). <https://doi.org/10.4324/9781315210223-6>
- Nepal, S. K., Lai, P.-H., y Nepal, R. (2022). Do local communities perceive linkages between

- livelihood improvement, sustainable tourism, and conservation in the Annapurna Conservation Area in Nepal? In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 30, Issue 1, pp. 279–298). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1875478>
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn & Bacon. [http://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods\\_-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf](http://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods_-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf)
- Nguyen, B. (2022). Does Local Environmental Governance Improve Tourism Companies' Performance? Evidence from Vietnam. In *Journal of Travel Research* (Vol. 61, Issue 4, pp. 747–761). <https://doi.org/10.1177/00472875211002653>
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., y Young, T. (2022). Networking, coepetition and sustainability of tourism destinations. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 50, pp. 400–411). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.003>
- Nguyen, T. Q. T., Young, T., Johnson, P., y Wearing, S. (2019). Conceptualising networks in sustainable tourism development. In *Tourism Management Perspectives* (Vol. 32, p. 100575). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100575>
- Noguera de Echeverri, A. P. (2004). El reencantamiento del mundo. *Instituto de Estudios Ambientales* (IDEA). <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9154/9687913312.pdf?sequence=2>
- Noguera de Echeverri, A. P. (2007). Complejidad ambiental: propuestas éticas emergentes del pensamiento ambiental latinoamericano. *Gestión y ambiente*, 10(1), 05-30. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/1156>
- Nooteboom, S. G. (2006). *Adaptive Networks: The Governance for Sustainable Development*. Eburon Uitgeverij B.V. [https://books.google.com/books/about/Adaptive\\_Networks.html?hl=&id=Wq0bC8OmrDEC](https://books.google.com/books/about/Adaptive_Networks.html?hl=&id=Wq0bC8OmrDEC)
- Norman, T. J., y Reed, C. (2010). A logic of delegation. In *Artificial Intelligence* (Vol. 174, Issue 1, pp. 51–71). <https://doi.org/10.1016/j.artint.2009.10.001>
- Nunkoo, R. (2015). Tourism development and trust in local government. In *Tourism Management* (Vol. 46, pp. 623–634). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.016>
- Nunkoo, R. (2016). Toward a more comprehensive use of social exchange theory to study residents' attitudes to tourism. *Procedia Economics and Finance*, 39, 588-596. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30303-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30303-3)
- Nunkoo, R. (2017). Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital? In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 6, Issue 4, pp. 277–285). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.003>
- Nyaupane, G. P., Morais, D. B., y Dowler, L. (2006). The role of community involvement and number/type of visitors on tourism impacts: A controlled comparison of Annapurna, Nepal and Northwest Yunnan, China. *Tourism management*, 27(6), 1373-1385. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.013>
- Nyaupane, G. P., Poudel, S., y Timothy, D. J. (2018). Assessing the sustainability of tourism systems: A social–ecological approach. *Tourism Review International*, 22(1), 49–66.



<https://doi.org/10.3727/154427218x15202734130440>

- Nyaupane, G. P., Poudel, S., y York, A. (2022). Governance of protected areas: an institutional analysis of conservation, community livelihood, and tourism outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(11), 2686-2705. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1858089>
- Nyurenberger, L. B., Latysheva, O. A., y Shlegel, S. V. (2022). Tourism Destination Management: Focusing on Sustainability and Corporate Social Responsibility. In *Towards an Increased Security: Green Innovations, Intellectual Property Protection and Information Security* (pp. 809–815). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1\\_87](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93155-1_87)
- O’Faircheallaigh, C. (2010). Public participation and environmental impact assessment: Purposes, implications, and lessons for public policy making. *Environmental Impact Assessment Review*, 30(1), 19-27. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2009.05.001>
- Odette, V M. (2005). Public participation applied to the environmental planning. *Geo-spatial Information Science*, 8(2), 152-156. <https://doi.org/10.1007/bf02826857>
- Offe, C. (2018). Governance — “Empty signifier” oder sozialwissenschaftliches Forschungsprogramm? In *Governance in einer sich wandelnden Welt* VS Verlag für Sozialwissenschaften. (pp. 61–76). [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91066-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91066-6_3)
- Okafor, L. E., Adeola, O., y Folarin, O. (2023). Natural disasters, trade openness and international tourism: The role of income levels across countries. *Tourism Recreation Research*, 48(1), 60-78. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1891740>
- Okuyama, T. (2022). A simultaneous valuation model on positive and negative tourism benefits under suppressed consumption. In *Tourism Economics* (p. 135481662210983). <https://doi.org/10.1177/13548166221098321>
- Olsson, P., Folke, C., y Berkes, F. (2004). Adaptive comanagement for building resilience in social-ecological systems. *Environmental Management*, 34(1), 75–90. <https://doi.org/10.1007/s00267-003-0101-7>
- Ormerod, N., y Wood, E. H. (2021). Regional event tourism funding policies: A strategic-relational critique of current practice. *Journal of Travel Research*, 60(4), 860-877. <https://doi.org/10.1177/004728752091>
- Ortega, G. A. y Roth A.N. (2014). Participación y deliberación comunitaria en el análisis de políticas públicas sobre bienes comunes y ambientales. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 4(7), 127-153. <https://doi.org/10.18294/rppp.2014.667>
- Ostrom, E., y Janssen, M. A. (2004). Multi-Level Governance and Resilience of Social-Ecological Systems. In *Globalisation, Poverty and Conflict* (pp. 239–259). [https://doi.org/10.1007/1-4020-2858-x\\_13](https://doi.org/10.1007/1-4020-2858-x_13)
- Özekici, Y. K., y Ünlüönen, K. (2019). Reflection of acculturation in tourism: a systematic literature review. In *International Journal of Tourism Anthropology* (Vol. 7, Issue 3/4, p. 284). <https://doi.org/10.1504/ijta.2019.10029407>
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S.-L., y Chiang, P.-C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. In *Science of The Total Environment* (Vol. 635, pp. 452–469). <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.04.134>

- Panyik, E. (2015). Rural Tourism Governance: Determinants of Policy-makers' Support for Tourism Development. In *Tourism Planning & Development* (Vol. 12, Issue 1, pp. 48–72). <https://doi.org/10.1080/21568316.2014.960603>
- Panzer, E. (2022). From Cultural Heritage to Economic Development Through Tourism. In *Cultural Heritage and Territorial Identity* (pp. 65–85). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-94468-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94468-1_3)
- Papaioannou, A., Baroutas, G., Poulaki, I., Yfantidou, G., y Noutsou, A. (2021). Human Resource Empowerment and Employees' Job Satisfaction in a Public Tourism Organization: The Case of Greek Ministry of Tourism. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World* (pp. 403–416). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_27)
- Park, J., Tse, S., Mi, S. D. B., y Song, H. (2022). A Model for Cross-border Tourism Governance in the Greater Bay Area. In *Journal of China Tourism Research* (pp. 1–25). <https://doi.org/10.1080/19388160.2022.2036664>
- Parker, A., y Tritter, J. (2006). Focus group method and methodology: current practice and recent debate. *International Journal of Research & Method in Education*, 29(1), 23-37. <https://doi.org/10.1080/01406720500537304>
- Parques Nacionales Naturales de Colombia -PNNC (2013). ABC del Sistema Nacional de áreas Protegidas SINAP. Parques Nacionales Naturales de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://storage.googleapis.com/pnn-web/uploads/2013/08/abc-del-Sistema-Nacional-de-%C3%81reas-Protegidas-SINAP.pdf>.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2013). Guía Para la Planificación del Ecoturismo en Parques Nacionales Naturales de Colombia. [https://www.academia.edu/download/57290376/guia\\_planificacion\\_ecoturismo\\_pnn.pdf](https://www.academia.edu/download/57290376/guia_planificacion_ecoturismo_pnn.pdf)
- Partelow, S. (2018). A review of the social-ecological systems framework. *Ecology and Society*, 23(4). <https://doi.org/10.5751/ES-10594-230436>
- Pechlaner, H., Bachinger, M., Volgger, M., y Anzengruber-Fischer, E. (2014). Cooperative core competencies in tourism: Combining resource-based and relational approaches in destination governance. In *European Journal of Tourism Research* (Vol. 8, pp. 5–19). <https://doi.org/10.54055/ejtr.v8i.148>
- Peters, B. G., Guy Peters, B., y Pierre, J. (2006). Governance, Government and the State. In *The State* (pp. 209–222). [https://doi.org/10.1007/978-0-230-80227-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-0-230-80227-8_12)
- Petersen, L., y Smith, K. A. (2022). The future of the New Zealand tourism workforce in 2035. In *Tourism Management Perspectives* (Vol. 41, p. 100927). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100927>
- Peterson, G., Allen, C. R., y Holling, C. S. (1998). Original Articles: Ecological Resilience, Biodiversity, and Scale. In *Ecosystems* (Vol. 1, Issue 1, pp. 6–18). <https://doi.org/10.1007/s100219900002>
- Pham, L. D. Q., Coles, T., Ritchie, B. W., y Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 48, pp. 210–219).

<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.012>

- Pham. (2018). Qualitative approach to research a review of advantages and disadvantages of three paradigms: Positivism, interpretivism and critical inquiry. University of Adelaide. [https://www.researchgate.net/profile/Lan-Pham-3/publication/324486854\\_A\\_Review\\_of\\_key\\_paradigms\\_positivism\\_interpretivism\\_and\\_critical\\_inquiry/links/5acffa880f7e9b18965cd52f/A-Review-of-key-paradigms-positivism-interpretivism-and-critical-inquiry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lan-Pham-3/publication/324486854_A_Review_of_key_paradigms_positivism_interpretivism_and_critical_inquiry/links/5acffa880f7e9b18965cd52f/A-Review-of-key-paradigms-positivism-interpretivism-and-critical-inquiry.pdf)
- Pole, L., Turiba University, Grizane, T., y Turiba University. (2021). Tourism tax model for development of regions. In Research for Rural Development. <https://doi.org/10.22616/rrd.27.2021.034>
- Polit, D. F., y Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47(11), 1451–1458. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>
- Ponce, P., Aguirre-Padilla, N., Oliveira, C., Álvarez-García, J., y de la Cruz del Río-Rama, M. (2020). The Spatial Externalities of Tourism Activities in Poverty Reduction. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 15, p. 6138). <https://doi.org/10.3390/su12156138>
- Postma, A., Koens, K., Papp, B. (2020). Overtourism: Carrying capacity revisited. In *The overtourism debate: NIMBY, nuisance, commodification* (pp. 229-249). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-487-820201015>
- Postma, A., y Yeoman, I. S. (2021). A systems perspective as a tool to understand disruption in travel and tourism. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 67-77. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0052>
- Preechawong, P., Shinawatra University, y Thailand. (2019). Marketing and managing destination identity for tourism promotion: the case of Koh Chang Marine National Park in Thailand. In *Marketing and Management of Innovations* (Vol. 2, pp. 160–172). <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-14>
- Preez, E. A. du, du Preez, E. A., y Govender, L. K. (2021). Travelling to the Motherland: relating acculturation to diaspora tourism experiences. In *Tourism in India* (pp. 21–34). <https://doi.org/10.4324/9781003158783-3>
- Prezenza, A., y Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. In *Tourism Review* (Vol. 65, Issue 4, pp. 17–30). <https://doi.org/10.1108/16605371011093845>
- Provan, K. G., y Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Purnomo, A., Syahbuddin, I. H., y Glenn, P. (2021). Sustainable tourism issues in local communities in ijen-baluran. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 683, Issue 1, p. 012119). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/683/1/012119>
- Qian, C., Sasaki, N., Jourdain, D., Kim, S. M., y Ganesh Shivakoti, P. (2017). Local livelihood under different governances of tourism development in China – A case study of Huangshan mountain area. In *Tourism Management* (Vol. 61, pp. 221–233).

<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.006>

- Qian, L., Zheng, C., Wang, J., de los Ángeles Pérez Sánchez, M., López, E. P., y Li, H. (2022). Dark tourism destinations: the relationships between tourists' on-site experience, destination image and behavioural intention. In *Tourism Review* (Vol. 77, Issue 2, pp. 607–621). <https://doi.org/10.1108/tr-08-2020-0360>
- Quivy, R. (2005). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México, D.F.: Limusa Noriega. (metodología de las ciencias sociales). <https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-camphenhoudt.pdf>
- Rahman, M. S.-U., Simmons, D., Shone, M. C., y Ratna, N. N. (2021). Social and cultural capitals in tourism resource governance: the essential lenses for community focussed co-management. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–21). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903016>
- Raisio, H., Puustinen, A., y Vartiainen, P. (2018). The Concept of Wicked Problems. In *The Management of Wicked Problems in Health and Social Care* (pp. 3–20). <https://doi.org/10.4324/9781315102597-2>
- Ramírez-Guerrero, G., García-Onetti, J., Chica-Ruiz, J. A., y Arcila-Garrido, M. (2021). Social appreciation for the improvement of tourism management of 20th-century heritage: a methodological proposal. In *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* (Vol. 15, Issue 4, pp. 522–546). <https://doi.org/10.1108/ijcthr-10-2020-0230>
- Ramkissoon, H. (2020). Perceived social impacts of tourism and quality-of-life: a new conceptual model. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–17). <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1858091>
- Ranabahu, N. (2020). “Wicked” solutions for “wicked” problems: Responsible innovations in social enterprises for sustainable development. In *Journal of Management & Organization* (Vol. 26, Issue 6, pp. 995–1013). <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.20>
- Rangoni, B. (2019). Architecture and policy-making: comparing experimentalist and hierarchical governance in EU energy regulation. *Journal of European Public Policy*, 26(1), 63-82. <https://doi.org/10.1080/13501763.2017.1385644>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., y Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rasoolimanesh, S. M., Mostafa Rasoolimanesh, S., Seyfi, S., Rather, R. A., y Hall, C. M. (2022). Investigating the mediating role of visitor satisfaction in the relationship between memorable tourism experiences and behavioral intentions in heritage tourism context. In *Tourism Review* (Vol. 77, Issue 2, pp. 687–709). <https://doi.org/10.1108/tr-02-2021-0086>
- Rather, R. A. (2020). Customer experience and engagement in tourism destinations: the experiential marketing perspective. In *Journal of Travel & Tourism Marketing* (Vol. 37, Issue 1, pp. 15–32). <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1686101>
- Ratner, C. (2002). Subjectivity and Objectivity in Qualitative Methodology. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3). <https://doi.org/10.17169/fqs->

[3.3.829](#)

- Reynaers, A.-M., y Grimmelikhuijsen, S. (2015). Transparency in public-private partnerships: not so bad after all? In *Public Administration* (Vol. 93, Issue 3, pp. 609–626). <https://doi.org/10.1111/padm.12142>
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University. [https://books.google.com/books/about/Understanding\\_Governance.html?hl=&id=dJ4VAQAAIAAJ](https://books.google.com/books/about/Understanding_Governance.html?hl=&id=dJ4VAQAAIAAJ)
- Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/017084060707>
- Ribeiro, D., Machado, L. P., y Henriques, P. (2021). Qualitative Research in Tourism - Use of WebQDA in the C's Tourist Destination Competitiveness Matrix. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (pp. 234–246). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-70187-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-70187-1_17)
- Rispoli, M., y Tamma, M. (1995). *Le risposte strategiche alla complessità: Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino: (Vol. 1). Ed Giappichelli.
- Ritchie, B. W., Burns, P. M., y Palmer, C. A. (2005). *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*. CABI. <https://play.google.com/store/books/details?id=KHSBCwAAQBAJ>
- Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. I. (2003). The competitive (micro)environment: the destination and the tourism system. In *The competitive destination: a sustainable tourism perspective* (pp. 95–109). <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Ritchie, J., Lewis, J., of Social Policy Jane Lewis, Nicholls, C. M., y Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE. [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/58628\\_Ritchie\\_Qualitative\\_Research\\_Practice.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/58628_Ritchie_Qualitative_Research_Practice.pdf)
- Ritpanitchajchaval, N., Ashton, A. S., y Apollo, M. (2023). Eudaimonic well-being development: Motives driving mountain-based adventure tourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 42, 100607. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2023.100607>
- Rittel, H. W. J., y Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. In *Policy Sciences* (Vol. 4, Issue 2, pp. 155–169). <https://doi.org/10.1007/bf01405730>
- Rivera, Y. L., y Echeverri-Rubio, A. (2020). Turismo y Paz: una estrategia de desarrollo local sostenible en el Municipio de Florencia, Caquetá. *NOVUM*, 1(10), 42–60. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/79790>
- Rizvi, A. J., y Khalid, A. (2017.). Policy Learning and Policy Change: Theorizing Their Relations from Different Perspectives in Pakistan. In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2987654>
- Robins, G. (2015). *Doing Social Network Research: Network-based Research Design for Social Scientists*. SAGE. <https://play.google.com/store/books/details?id=GsKICwAAQBAJ>
- Rocca, L. H. D., y Zielinski, S. (2022). Community-based tourism, social capital, and governance of post-conflict rural tourism destinations: the case of Minca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia. *Tourism management perspectives*, 43, 100985.



<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100985>

- Romão, J. (2019). Long-term economic impacts of tourism. In *The Routledge Handbook of Tourism Impacts* (pp. 143–154). <https://doi.org/10.4324/9781351025102-12>
- Romm, N. R. (1998). Interdisciplinary practice as reflexivity. *Systemic Practice and Action Research*, 11, 63-77. <https://doi.org/10.1023/A:1022964905762>
- Rosenberg, S. W. (2007). Rethinking democratic deliberation: The limits and potential of citizen participation. *Polity*, 39(3), 335-360. <http://www.jstor.org/stable/4500280>
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., y Gutierrez, E. L. M. (2020a). Framework for creating sustainable tourism using systems thinking. In *Current Issues in Tourism* (Vol. 23, Issue 3, pp. 280–296). <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1534805>
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R., y Gutierrez, E. L. M. (2020b). Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 45, pp. 387–398). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.005>
- Ruhanen, L., Saito, N., y Axelsen, M. (2021). Knowledge co-creation: The role of tourism consultants. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 87, p. 103148). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103148>
- Rylance, A., y Spenceley, A. (2017). Reducing economic leakages from tourism: A value chain assessment of the tourism industry in Kasane, Botswana. In *Development Southern Africa* (Vol. 34, Issue 3, pp. 295–313). <https://doi.org/10.1080/0376835x.2017.1308855>
- Sacramento, O., Dominguez, C., Rodrigues, V., y Bernardo, E. (2020). Tourism governance through the eyes of local stakeholders: experiences and new possibilities in the Douro region (Portugal). In *International Journal of Tourism Policy* (Vol. 10, Issue 3, p. 221). <https://doi.org/10.1504/ijtp.2020.111287>
- Saito, H., y Ruhanen, L. (2017). Power in tourism stakeholder collaborations: Power types and power holders. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 189-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.001>
- Sakellari, M., y Skanavis, C. (2013). Sustainable tourism development: environmental education as a tool to fill the gap between theory and practice. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 12(4), 313-323. <https://doi.org/10.1504/IJESD.2013.056316>
- Sakshi, Shashi, Cerchione, R., y Bansal, H. (2020). Measuring the impact of sustainability policy and practices in tourism and hospitality industry. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1109-1126. <https://doi.org/10.1002/bse.2420>
- Sammy, J. (2008). Examples of effective techniques for enhancing community understanding of tourism. In *Building community capacity for tourism development* (pp. 75–85). <https://doi.org/10.1079/9781845934477.0075>
- Sánchez, C. I., y Jaramillo-Hurtado, M. E. (2010). Policies for enhancing sustainability and competitiveness in tourism in Colombia. In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* (Vol. 2, Issue 2, pp. 153–162). <https://doi.org/10.1108/17554211011037840>

- Sánchez, G. P., Mariño Jiménez, J. P., y Santiesteban, M. L. (2020). The Structure of Governance of Tourist Activity in Colombia. Evaluation from a Network Science Perspective. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 171(171), 85-128. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.171.85>
- Sánchez, M. M., y Menchero-Sánchez, M. (2018). Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo? In *Araucaria* (Issue 39, pp. 415–438). <https://doi.org/10.12795/araucaria.2018.i39.20>
- Sanders Thompson, V. L., Ackermann, N., Bauer, K. L., Bowen, D. J., y Goodman, M. S. (2021). Strategies of community engagement in research: definitions and classifications. *Translational Behavioral Medicine*, 11(2), 441-451. <https://doi.org/10.1093/tbm/ibaa042>
- Sands, R. G., Bourjolly, J., y Roer-Strier, D. (2007). Crossing cultural barriers in research interviewing. *Qualitative Social Work*, 6(3), 353-372. <https://doi.org/10.1177/1473325007080406>
- Sato. (2016). Generalization is everything, or is it? Effectiveness of case study research for theory construction. *Annals of Business Administrative Science*. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/15/1/15\\_0151203a/article/-char/ja/](https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/15/1/15_0151203a/article/-char/ja/)
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/9987/Business%20Research%20Methods.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sbragia, A. M. (2000). Governance, the state, and the market: what is going on?. *Governance*, 13(2), 243-250. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00132>
- Scheyvens, R., y Cheer, J. M. (2021). Tourism, the SDGs and partnerships. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–11). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1982953>
- Scheyvens, R., y Russell, M. (2012). Tourism and poverty alleviation in Fiji: comparing the impacts of small- and large-scale tourism enterprises. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 20, Issue 3, pp. 417–436). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.629049>
- Schianetz, K., y Kavanagh, L. (2008). Sustainability indicators for tourism destinations: A complex adaptive systems approach using systemic indicator systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(6), 601-628. <https://doi.org/10.1080/09669580802159651>
- Scholtz, M., y Slabbert, E. (2018). A remodelled approach to measuring the social impact of tourism in a developing country. In *Development Southern Africa* (Vol. 35, Issue 6, pp. 743–759). <https://doi.org/10.1080/0376835x.2018.1461609>
- Seawright, J., y Gerring, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Sedarati, P., Santos, S., y Pintassilgo, P. (2019). System Dynamics in Tourism Planning and Development. In *Tourism Planning & Development* (Vol. 16, Issue 3, pp. 256–280). <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1436586>
- Sekher, M., Parasuraman, S., y Kattumuri, R. (2018). Understanding Governance as a Process. In

- Governance and Governed (pp. 15–24). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5963-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5963-6_2)
- Selen, W., y Ogulin, R. (2015). Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem. In Athens Journal of Tourism (Vol. 2, Issue 3, pp. 167–178). <https://doi.org/10.30958/ajt.2-3-3>
- Senbeto, D. L. (2022). One stone, two birds: harnessing interfaith tourism for peacebuilding and socio-economic development. In Journal of Sustainable Tourism (Vol. 30, Issues 2-3, pp. 550–564). <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1901907>
- Seok, H., Barnett, G. A., y Nam, Y. (2021). A social network analysis of international tourism flow. In Quality & Quantity (Vol. 55, Issue 2, pp. 419–439). <https://doi.org/10.1007/s11135-020-01011-8>
- Serrat, O. (2017). Building networks of practice. Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance, 859-864. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_95](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_95)
- Shang, Q., Li, M., y Wang, H. (2021). Environment Governance, Sustainable Livelihood and Indigenous Knowledge in Ethnic Tourism Villages of China. In E3S Web of Conferences (Vol. 272, p. 01027). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127201027>
- Shang, Y., Bi, C., Wei, X., Jiang, D., Taghizadeh-Hesary, F., y Rasoulinezhad, E. (2023). Eco-tourism, climate change, and environmental policies: empirical evidence from developing economies. Humanities and Social Sciences Communications, 10(1), 1-9. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01777-w>
- Sharma, M., Mohapatra, G., y Giri, A. K. (2020). Beyond Growth: Does Tourism Promote Human Development in India? Evidence from Time Series Analysis. In The Journal of Asian Finance, Economics and Business (Vol. 7, Issue 12, pp. 693–702). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.693>
- Sharpley, R. (2000). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. In Journal of Sustainable Tourism (Vol. 8, Issue 1, pp. 1–19). <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>
- Sharpley, R. (2009). Tourism Development and the Environment: Beyond Sustainability? London, Routledge. eBook ISBN9781849770255. <https://doi.org/10.4324/9781849770255>
- Sharpley, R. (2022). Sustainable tourism governance: local or global? In Tourism Recreation Research (pp. 1–4). <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2040295>
- Shekari, F., Ziaee, M., Faghihi, A., y Jomehpour, M. (2022). Nomadic livelihood resilience through tourism. In Annals of Tourism Research Empirical Insights (Vol. 3, Issue 1, p. 100034). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2022.100034>
- Sheldon, P. J. (2020). Designing tourism experiences for inner transformation. Annals of Tourism Research, 83, 102935. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102935>
- Shone, M. C., Simmons, D. G., y Dalziel, P. (2016). Evolving roles for local government in tourism development: a political economy perspective. In Journal of Sustainable Tourism (Vol. 24, Issue 12, pp. 1674–1690). <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1184672>
- Siakwah, P., Musavengane, R., y Leonard, L. (2020). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. In Sustainable Tourism Policy and Planning in



- Africa (pp. 146–174). <https://doi.org/10.4324/9781003038832-9>
- Siakwah, P., y Musavengane, R. (2021). Re-Imagining Community-Based Tourism in Rural Africa Through Networks and Management Innovation. In *Tourism, Hospitality & Event Management* (pp. 227–244). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-70171-0\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-70171-0_14)
- Sinclair-Maragh, G., y Gursoy, D. (2015). Imperialism and tourism: The case of developing island countries. *Annals of Tourism Research*, 50, 143-158. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.12.001>
- Singh, M., y Davidson, W. N., III. (2003). Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. *Journal of Banking & Finance*, 27(5), 793–816. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(01\)00260-6](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(01)00260-6)
- Skare, M., Gavurova, B., y Polishchuk, V. (2023) A large-scale decision-making model for the expediency of funding the development of tourism infrastructure in regions. *Expert Systems*, e13443. <https://doi.org/10.1111/exsy.13443>
- Smith, D. (2003). Five principles for research ethics. *Monitor on psychology*, 34(1), 56. [https://web.cs.ucdavis.edu/~koehl/Teaching/ECS188\\_F19/Reprints/Research\\_ethics.pdf](https://web.cs.ucdavis.edu/~koehl/Teaching/ECS188_F19/Reprints/Research_ethics.pdf)
- Smyth, P. (2008). Collaborative governance: the community sector and collaborative network governance. In *Collaborative Governance*. <https://doi.org/10.22459/cg.12.2008.06>
- Sokhanvar, A., y Jenkins, G. P. (2022). Impact of foreign direct investment and international tourism on long-run economic growth of Estonia. In *Journal of Economic Studies* (Vol. 49, Issue 2, pp. 364–378). <https://doi.org/10.1108/jes-11-2020-0543>
- Sommer, C. (2021). Powerful ways of (not) knowing New Urban Tourism conflicts. In *The Power of New Urban Tourism* (pp. 161–172). <https://doi.org/10.4324/9781003093923-13>
- Song, H., Dwyer, L., Li, G., y Cao, Z. (2012). Tourism economics research: A review and assessment. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 39, Issue 3, pp. 1653–1682). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Song, H., Liu, J., y Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of travel research*, 52(1), 15-28. <https://doi.org/10.1177/0047287512457264>
- Spagnoli, L., y Mundula, L. (2021). Between Urban and Rural: Is Agricultural Parks a Governance Tool for Developing Tourism in the Periurban Areas? Reflections on Two Italian Cases. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 14, p. 8108). <https://doi.org/10.3390/su13148108>
- Spilanis, I., y Vayanni, H. (2004). Sustainable Tourism: Utopia or Necessity? The Role of New Forms of Tourism in the Aegean Islands. In *Coastal Mass Tourism* (pp. 269–291). <https://doi.org/10.21832/9781873150702-015>
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Stake, R. 2006. *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press, New York.
- Staller, K. M. (2021). Big enough? Sampling in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work*, 20(4), 897–904. <https://doi.org/10.1177/14733250211024516>
- Stewart, J. (2012). Multiple-case study methods in governance-related research. *Public Management Review*, 14(1), 67-82. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589618>
- Strickland-Munro, J., y Moore, S. (2014). Exploring the impacts of protected area tourism on local

- communities using a resilience approach. In Koedoe (Vol. 56, Issue 2). <https://doi.org/10.4102/koedoe.v56i2.1161>
- Stronza, A. (2008). Through a New Mirror: Reflections on Tourism and Identity in the Amazon. In Human Organization (Vol. 67, Issue 3, pp. 244–257). <https://doi.org/10.17730/humo.67.3.a556044720353823>
- Stronza, A., y Hunt, C. (2012). Visions of Tourism: From Modernization to Sustainability. In Practicing Anthropology (Vol. 34, Issue 3, pp. 19–22). <https://doi.org/10.17730/praa.34.3.0203vv87563xt730>
- Subdirección de Gestión y Manejo de Áreas Protegidas. (2011). Decreto Ley 3572 del 27 de septiembre de 2011. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=65329](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=65329)
- Surmeier, A. (2020). Dynamic capability building and social upgrading in tourism-Potentials and limits of sustainability standards. Journal of Sustainable Tourism, 28(10), 1498-1518. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1744615>
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., y Raho, L. E. (2002). Organizational politics: Tactics, channels, and hierarchical roles. Journal of Business ethics, 40, 313-329. <https://doi.org/10.1023/A:1020807700478>
- Sweet, T. (2018). Social Network Analysis. In The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences (pp. 434–444). <https://doi.org/10.4324/9781315755649-32>
- Tanguay, G. A., Rajaonson, J., y Therrien, M.-C. (2013). Sustainable tourism indicators: selection criteria for policy implementation and scientific recognition. In Journal of Sustainable Tourism (Vol. 21, Issue 6, pp. 862–879). <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.742531>
- Tasnim, Z., Shareef, M. A., Dwivedi, Y. K., Kumar, U., Kumar, V., Tegwen Malik, F., y Raman, R. (2022). Tourism sustainability during COVID-19: developing value chain resilience. In Operations Management Research. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00250-8>
- Thoene, U., y Hoyos, A. T. (2019). Trust, business, and society in a post-conflict scenario - the case of managing workplace practices in Colombia. In International Journal of Business and Globalisation (Vol. 23, Issue 2, p. 232). <https://doi.org/10.1504/ijbg.2019.102465>
- Thomsen, C. (2013). Sustainability (World Commission on Environment and Development Definition). In Encyclopedia of Corporate Social Responsibility (pp. 2358–2363). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_531](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_531)
- Timur, S., y Getz, D. (2008). A Network Perspective on Managing Actors for Sustainable Urban Tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20, 445-461. <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
- Tkalec, M., y Vizek, M. (2016). The Price Tag of Tourism: Does Tourism Activity Increase the Prices of Goods and Services? In Tourism Economics (Vol. 22, Issue 1, pp. 93–109). <https://doi.org/10.5367/te.2014.0415>
- Tolkach, D., y King, B. (2015). Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how?. Tourism Management, 48, 386-398. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.013>

- Toth, E., Bragalli, C., y Neri, M. (2018). Assessing the significance of tourism and climate on residential water demand: Panel-data analysis and non-linear modelling of monthly water consumptions. In *Environmental Modelling & Software* (Vol. 103, pp. 52–61). <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2018.01.011>
- Tovmasyan, G. (2021). Capital investments, tourist tax and tourism development: The case study of Armenia. In *Economics & Sociology* (Vol. 14, Issue 1, pp. 199–213). <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-1/13>
- Trosper, R. L. (2003). Resilience in Pre-contact Pacific Northwest Social Ecological Systems. In *Conservation Ecology* (Vol. 7, Issue 3). <https://doi.org/10.5751/es-00551-070306>
- Tsaur, S.-H., Lin, Y.-C., y Lin, J.-H. (2006). Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism. *Tourism Management*, 27(4), 640–653. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.006>
- Tu, J., Luo, S., Yang, Y., Qin, P., Qi, P., y Li, Q. (2021). Spatiotemporal Evolution and the Influencing Factors of Tourism-Based Social-Ecological System Vulnerability in the Three Gorges Reservoir Area, China. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 7, p. 4008). <https://doi.org/10.3390/su13074008>
- Tuan, L. T. (2022). Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 51, pp. 53–66). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.019>
- Tuohino, A., y Konu, H. (2014). Local stakeholders' views about destination management: who are leading tourism development? In *Tourism Review* (Vol. 69, Issue 3, pp. 202–215). <https://doi.org/10.1108/tr-06-2013-0033>
- Tuvendal, M., y Elmqvist, T. (2012). Response strategy assessment: a tool for evaluating resilience for the management of social–ecological systems. In *Resilience and the Cultural Landscape* (pp. 224–241). <https://doi.org/10.1017/cbo9781139107778.017>
- Udiyana, I. B. G., Suastama, I. B. R., Astini, N. N. S., Mahanavami, G. A., Karwini, N. K., y Mareta, Y. A. (2018). Innovation Strategy the Development of Competitiveness of Eco-Based Coastal Tourism Destination, Management Organization and Quality of Services. In *Journal of Environmental Management and Tourism* (Vol. 9, Issue 4, p. 851). [https://doi.org/10.14505/jemt.9.4\(28\).19](https://doi.org/10.14505/jemt.9.4(28).19)
- Uğur, L. (2018). Integrated destination governance. In *Destination Resilience* (pp. 88–97). <https://doi.org/10.4324/9780203701904-7>
- Umurzakov, U., Tosheva, S., y Salahodjaev, R. (2022). Tourism and Sustainable Economic Development: Evidence from Belt and Road Countries. In *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00872-0>
- UNWTO (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
- UNWTO (2022). *Panorama OMT del turismo internacional*, Edición 2016. <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>
- UNWTO. (2019). *EU Guidebook on Sustainable Tourism for Development*.

<https://www.unwto.org/es/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development>

- Vega-Muñoz, A., Salazar-Sepúlveda, G., Contreras-Barraza, N., y Araya-Silva, L. (2021). Port Governance and Cruise Tourism. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 9, p. 4877). <https://doi.org/10.3390/su13094877>
- Vieira-Salazar, J.A., Echeverri-Rubio, A., y Mejía-Franco, N. (2021). Efectos socio-espaciales del turismo en procesos de gentrificación: análisis bibliométrico y de literatura. In *Revista Venezolana de Gerencia* (Vol. 26, Issue 5 Edición Especial, pp. 540–562). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.35>
- Vignieri, V. (2019). Destination Governance at Stake: Fostering Policy Coordination Among Decision-Makers of a Small Town. In *Tourism Planning & Development* (Vol. 16, Issue 5, pp. 556–574). <https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1537001>
- Volgger, M., y Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Volgy, T. J., y Gordell, K. M. (2019). Rising powers, status competition, and global governance: a closer look at three contested concepts for analyzing status dynamics in international politics. In *Contemporary Politics* (Vol. 25, Issue 5, pp. 512–531). <https://doi.org/10.1080/13569775.2019.1621719>
- Vujičić, M. D., Kennell, J., Morrison, A., Filimonau, V., Papuga, I. Š., Stankov, U., y Vasiljević, D. A. (2020). Fuzzy Modelling of Tourist Motivation: An Age-Related Model for Sustainable, Multi-Attraction, Urban Destinations. In *Sustainability* (Vol. 12, Issue 20, p. 8698). <https://doi.org/10.3390/su12208698>
- Waligo, V. M., Clarke, J., y Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. In *Tourism Management* (Vol. 36, pp. 342–353). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008>
- Walker, B., Carpenter, S. R., Anderies, J. M., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M. A., Lebel, L., Norberg, J., Peterson, G. D., y Pritchard, R. (2002). Resilience Management in Social-ecological Systems: a Working Hypothesis for a Participatory Approach. In *Conservation Ecology* (Vol. 6, Issue 1). <https://doi.org/10.5751/es-00356-060114>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., y Kinzig, A. P. (2004). Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems. In *Ecology and Society* (Vol. 9, Issue 2). <https://doi.org/10.5751/es-00650-090205>
- Walmsley, A. (2016). *Youth Employment in Tourism and Hospitality: A Critical Review*. Goodfellow Publishers Limited. <https://play.google.com/store/books/details?id=WqWSrgEACAAJ>
- Wan, Y. K. P., Li, X., Lau, V. M.-C., y Dioko, L. (don). (2022). Destination governance in times of crisis and the role of public-private partnerships in tourism recovery from Covid-19: The case of Macao. In *Journal of Hospitality and Tourism Management* (Vol. 51, pp. 218–228). <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.012>
- Wang, C.-M., y Wu, T.-P. (2022). Does tourism promote or reduce environmental pollution?

- Evidence from major tourist arrival countries. In *Environment, Development and Sustainability* (Vol. 24, Issue 3, pp. 3334–3355). <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01568-w>
- Wang, H., Zhang, B., y Qiu, H. (2022). How a hierarchical governance structure influences cultural heritage destination sustainability: A context of red tourism in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 421-432. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.002>
- Wang, X., y Cai, P. (2021). The relationship between tourism development and multidimensional poverty reduction: A decoupling analysis. In *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01233-4>
- Wasserman, S., Faust, K., y Stanley. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. [https://books.google.com/books/about/Social\\_Network\\_Analysis.html?hl=&id=CAm2DpIqRUIC](https://books.google.com/books/about/Social_Network_Analysis.html?hl=&id=CAm2DpIqRUIC)
- Watts, D. y Strogatz, S. (1998). Collective dynamics of ‘small-world’ networks. *Nature* 393, 440–442. <https://doi.org/10.1038/30918>
- Wegner, D., Teixeira, E. K., y Verschoore, J. R. (2019). “Modes of Network Governance”: What Advances Have Been Made So Far? In *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* (Vol. 16, Issue 1). <https://doi.org/10.4013/base.2019.161.01>
- Weis, K., Chambers, C., y Holladay, P. J. (2022). Social-ecological resilience and community-based tourism in the commonwealth of Dominica. In *Island Tourism Sustainability and Resiliency* (pp. 97-117). Routledge. <https://doi.org/10.1080/14616688.2021.1878267>
- Wided, R. (2022). Achieving sustainable tourism with dynamic capabilities and resilience factors: A post disaster perspective case of the tourism industry in Saudi Arabia. In *Cogent Social Sciences* (Vol. 8, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2060539>
- Wohlstetter, P., Smith, J., y Malloy, C. L. (2005). Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. In *Policy Studies Journal* (Vol. 33, Issue 3, pp. 419–442). <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x>
- Wong, E. P. Y., Mistilis, N., y Dwyer, L. (2011). A framework for analyzing intergovernmental collaboration – The case of ASEAN tourism. In *Tourism Management* (Vol. 32, Issue 2, pp. 367–376). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.006>
- Woosnam, K. M., y Ribeiro, M. A. (2022). Methodological and theoretical advancements in social impacts of tourism research. In *Journal of Sustainable Tourism* (pp. 1–17). <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2046011>
- Wttc. (2022). World travel & tourism council: Travel & tourism. Global economic impact 2023. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Wu, H., Tao, J., y Xiao, B. (2020). Towards a stable and truthful incentive mechanism for task delegation in hierarchical crowdsensing. In *ICC 2020-2020 IEEE International Conference on Communications (ICC)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICC40277.2020.9148713>
- Wu, J. S., Barbrook-Johnson, P., y Font, X. (2021). Participatory complexity in tourism policy: Understanding sustainability programmes with participatory systems mapping. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 90, p. 103269). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103269>



- Wu, X., y Liang, X. (2023). Tourism development level and tourism eco-efficiency: Exploring the role of environmental regulations in sustainable development. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2555>
- Wu, Z., Lai, I. K. W., y Tang, H. (2021). Evaluating the Sustainability Issues in Tourism Development: An Adverse-Impact and Serious-Level Analysis. In *SAGE Open* (Vol. 11, Issue 4, p. 215824402110503). <https://doi.org/10.1177/21582440211050384>
- Xiao, H., y Smith, S. L. J. (2006). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*, 27(5), 738–749. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.002>
- Xiao, X., Ren, P., y Zhu, H. (2013). Research of tourism supply chain's benefits distribution problem based on cooperative game theory. In *Information Science and Management Engineering*. <https://doi.org/10.2495/isme132853>
- Xiong, C., Khan, A., Bibi, S., Hayat, H., y Jiang, S. (2022). Tourism subindustry level environmental impacts in the US. In *Current Issues in Tourism* (pp. 1–19). <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2043835>
- Xu, H., You, X., y Liu, Y. (2019). Tourists' socially responsible consumption: Concept and scale development. In *Social Behavior and Personality: an international journal* (Vol. 47, Issue 11, pp. 1–15). <https://doi.org/10.2224/sbp.8553>
- Xu, S., y Hu, Y. (2021). How do residents respond to negative environmental impacts from tourism? The role of community participation in empowering residents' environmentally responsible behavior. In *International Journal of Tourism Research* (Vol. 23, Issue 6, pp. 1099–1111). <https://doi.org/10.1002/jtr.2471>
- Yang, C., Lin, Z., Huang, J., y Cheng, T. (2021). A Dynamic Tax Model Based on Destination Lifecycle for Sustainable Tourism Development. In *Journal of Travel Research* (p. 004728752110575). <https://doi.org/10.1177/00472875211057596>
- Yang, E., Kim, J., y Hwang, C. S. (2022). The spatial moderating effect of environmental pollution on the relationship between tourism and community resilience. In *Tourism Management* (Vol. 93, p. 104554). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104554>
- Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P., y Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus. In *Tourism Management* (Vol. 31, Issue 3, pp. 345–356). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.016>
- Yeboah, T. (2021). Dynamics of ecotourism benefits distribution. *Tourism Planning & Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1876161>
- Yee, W. H., y Liu, P. (2021). Governance capacity and regulatory enforcement: street-level organizations in Beijing's food safety reform. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 256-274. <https://doi.org/10.1177/0020852321992110>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>
- Yin, R. K. (2004). *The Case Study Anthology*. SAGE. <https://play.google.com/store/books/details?id=cVcWlg-4NCcC>
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3),

- 321–332. <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. London, UK: Sage.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. Guilford Publications. [https://books.google.com/books/about/Qualitative\\_Research\\_from\\_Start\\_to\\_Finis.html?hl=&id=XP3CQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Qualitative_Research_from_Start_to_Finis.html?hl=&id=XP3CQAAQBAJ)
- Yiu, C.-Y., y Cheung, K.-S. (2021). Urban Zoning for Sustainable Tourism: A Continuum of Accommodation to Enhance City Resilience. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 13, p. 7317). <https://doi.org/10.3390/su13137317>
- Young, J. (2005). On insiders (emic) and outsiders (etic): Views of self, and othering. *Systemic practice and action research*, 18, 151-162. <https://doi.org/10.1007/s11213-005-4155-8>
- Ysa, T. (2007). Governance Forms in Urban Public-Private Partnerships. In *International Public Management Journal* (Vol. 10, Issue 1, pp. 35–57). <https://doi.org/10.1080/10967490601185724>
- Yüksel, A., Yüksel, F., y Culha, O. (2012). Ministers' statements: a policy implementation instrument for sustainable tourism? In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 20, Issue 4, pp. 513–532). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.617823>
- Yusuf, M., Bafadhal, F., Effendi, G. N., Saadah, M., y Yuska, M. (2022). Identifying the Causes of Tourism Conflict Development. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220302.027>
- Zaitul, Novianti, N., y Ilona, D. (2022). Tourism governance: village-based tourism criteria in Indonesia. In *GeoJournal of Tourism and Geosites* (Vol. 41, Issue 2, pp. 415–421). <https://doi.org/10.30892/gtg.41211-845>
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*, 387(1), 251-264. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.387.21>
- Zee, E. van der, van der Zee, E., Gerrets, A.-M., y Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 6, Issue 4, pp. 296–308). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.003>
- Zhang, J., y Xiang, G. (2021). Revisiting the Relationship Between Tourism and Crime Based on a Dynamic Spatial Durbin Model. In *Crime & Delinquency* (p. 001112872110647). <https://doi.org/10.1177/00111287211064790>
- Zhongyuan, Y., Bo, L., y Xinshi, Z. (2019). The concept and classification of tourism land from a social ecological system perspective. *En Acta Ecologica Sinica* (Vol. 39, Issue 7). <https://doi.org/10.5846/stxb201712252319>
- Zhu, S., y He, C. (2016). Global and local governance, industrial and geographical dynamics: A tale of two clusters. In *Environment and Planning C: Government and Policy* (Vol. 34, Issue 8, pp. 1453–1473). <https://doi.org/10.1177/0263774x15621760>
- Zotic, V., Alexandru, D.-E., y Dezsi, Ş. (2014). Debate on tourism in postmodernism and beyond. In *Turisticko poslovanje* (Issue 13, pp. 79–93). <https://doi.org/10.5937/turpos1413079z>

Zumba-Zuniga, M.-F., Toledo-Macas, R.-K., y Martinez-Fernandez, V.-A. (2021). Management of innovation and social networks in tourism companies: Descriptive theoretical approach of its adoption and use. In 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI). <https://doi.org/10.23919/cisti52073.2021.9476458>



## 7. Anexos

**Anexo 1.** *Ejemplo de los Instrumentos usados para el trabajo de campo.*

### I. Información general

a) ¿Leyó y está de acuerdo con el Consentimiento informado? Marque con una X.

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

b) **Destino turístico.** (Escoja una sola opción para el destino turístico que Ud representa)

PNNN	<input type="checkbox"/>	Salento/Cocora	<input type="checkbox"/>	San Cipriano	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------------	--------------------------

c) **Edad.**

Entre 18 y 25	<input type="checkbox"/>	Entre 26 y 35	<input type="checkbox"/>	Entre 36 y 45	<input type="checkbox"/>
Entre 46 y 55	<input type="checkbox"/>	Entre 56 y 65	<input type="checkbox"/>	Más de 65	<input type="checkbox"/>

d) **Sector y tipo de actor.** Escoja solo uno, el que mejor represente su actividad.

Sector público	Empresa privada	Gremios	Organización no gubernamental	Comunidad
Educación	Hospedaje	Promoción	Cooperación interna	JAC
Financiación	Restaurante	Hospedaje	Medioambiente	JAL
Control Local	Transporte	Gastronomía	Derechos humanos	Comité convivencia
Control Reg.	Educación	Atracciones	Financiación	Grupo de mujeres
Control Nal	Artesanías	Transporte	Asesoría	Jóvenes
Promoción	Guía	Coordinación	Educación	Mayores y Mayoras
Asesoría	Operador		Coordinación	Lideresas
Ser. Públicos			Cultura y Etnia	Comisión ambiental
Coordinación				Cultura y Etnia
Otro	Otro	Otro	Otro	Otro

e) **Tiempo de residencia o trabajo en este destino.** (Escoja una sola opción)

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	Entre 1 y 5 años	<input type="checkbox"/>	Entre 6 y 10 años	<input type="checkbox"/>
Entre 11 y 20 años	<input type="checkbox"/>	Más de 21 años	<input type="checkbox"/>	No sabe/No responde	<input type="checkbox"/>

### II. Identificación de los actores relevantes en el destino

Se le solicita que comparta el nombre de un actor en cada una de las actividades que se presentan abajo. (Pueden ser personas o empresas). Si se le ocurre algún actor de una actividad no tenida en cuenta puede agregarlo en otros.

<b>Hospedaje</b>	
<b>Restaurante</b>	
<b>Transporte</b>	
<b>Educación</b>	
<b>Agremiación</b>	
<b>Guía turístico</b>	

<b>Tienda de artesanías</b>	
<b>Gobierno local</b>	
<b>Gobierno Nacional</b>	
<b>Operador turístico</b>	
<b>ONG's</b>	
<b>Educación y capacitación</b>	
<b>Otros</b>	

### III. Protocolo para el análisis de la red turística del destino. (Análisis de redes)

Coordinación  Vigila  Asocia  Forma o capacita  Representación  Define normas  Asesoría  Relación comercial

Las siguientes preguntas se deben diligenciar en el cuadro de abajo. Cada pregunta se podrá responder según se corresponda la letra de la pregunta con la letra de la columna del cuadro.

- A. Liste los nombres de todas las organizaciones o personas con quienes Ud colabora en la actividad turística (Generador de nombres)** (escoja los diez actores que son más relevantes para su función dentro de la actividad turística). Responda en el cuadro en la columna **A** escribiendo el nombre del actor que considere. Recuerde que más adelante deberá agregar, en el mismo cuadro, información sencilla para cada uno de los actores.
- B. Para cada uno de aquellos actores con los que colabora, califique su nivel de relación con cada uno, de 1 a 3 (siendo 1 Casi nada, 2 Poco, 3 Bastante).** Responda en el cuadro en la columna **B** para cada actor de 1 a 3 qué tanto se relaciona.  
**(1) Casi nada:** una o dos veces al año **(2) Poca:** entre 3 a 6 veces al año **(3) Bastante:** más de 6 veces al año.
- C. ¿El actor con el que se relaciona establece normas que usted debe acatar?** Responda en el cuadro en la columna **C** marcando **SI** o **NO**.
- D. ¿Ud establece normas que el actor con el que se relaciona debe acatar?** Responda en el cuadro en la columna **D** marcando **SI** o **NO**.
- E. ¿El actor con el que se relaciona le ofrece asesoría para el cumplimiento de las normas?** Responda en el cuadro en la columna **E** marcando **SI** o **NO**.
- F. ¿Ud ofrece asesoría para el cumplimiento de las normas al actor con el que se relaciona?** Responda en el cuadro en la columna **F** marcando **SI** o **NO**.
- G. ¿El actor con el que se relaciona vigila el cumplimiento de normas que Ud debe acatar?** Responda en el cuadro en la columna **G** marcando **SI** o **NO**.
- H. ¿Ud vigila el cumplimiento de normas que el actor con el que se relaciona debe acatar?** Responda en el cuadro en la columna **H** marcando **SI** o **NO**.
- I. ¿El actor con el que Ud se relaciona colabora con Ud en condiciones de igualdad (relación comercial) ?** Responda en el cuadro en la columna **K** marcando **SI** o **NO**.



## IV. Conflictos socio-ecológicos generados por el turismo

Los conflictos socioambientales están relacionados con el acceso y control de los recursos naturales y el territorio, donde diferentes actores, con diferentes intereses y valores, se encuentran en un contexto de gran asimetría de poder (Svampa, 2012), debido principalmente al enfrentamiento entre los poderes políticos, los intereses particulares y las diferentes actividades económicas que confluyen en un mismo socio-ecosistema. Abajo se presenta el instrumento utilizado por Sanchez del Rio-Vazquez, Rodríguez-Rad, & Revilla-Camacho (2019).

**Tabla 1.** Modelo de medición de Sanchez del Rio-Vazquez, Rodríguez-Rad, & Revilla-Camacho (2019)

		T o t a l m e n t e	B a s t a n t e	E n d e s a c u e r d o	N i d e a c u e r d o	D e a c u e r d o	B a s t a n t e	T o t a l m e n t e
		Td	Bd	Ed	N/R	Da	Ba	Tda
Relevance of Social, Economic, and Environmental Impacts on Residents' Satisfaction with the Public Administration of Tourism Sanchez del Rio-Vazquez, M. E., Rodríguez-Rad, C. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2019). Relevance of social, economic, and environmental impacts on residents' satisfaction with the public administration of tourism. <i>Sustainability</i> , 11(22), 6380								
<b>IMPACTO ECONÓMICO</b>		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
IEa**	El turismo ha generado empleo							
IEb***	El desarrollo turístico atrae a importantes marcas							
IEc**	Todos los sectores económicos se ven favorecidos por la llegada de turistas							
IED**	El turismo está atrayendo inversiones							
IEe**	El turismo ha contribuido a la creación de nuevas empresas							
IEf**	El turismo ha aumentado el número de trabajadores independientes							
<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
IAa**	Los turistas generan un alto volumen de residuos							
IAb*	Los turistas consumen demasiada energía.							
IAc**	Los turistas usan demasiada agua							
IAd*	Los turistas afectan negativamente al medio ambiente							
IAe**	El turismo incide negativamente en el estilo de vida de la comunidad local							
IAf**	Los turistas han agravado la contaminación acústica (generada por el ruido)							
IAg**	El turismo afecta negativamente la congestión del tráfico							
IAh**	El turismo está degradando el destino							
IAi***	El modelo turístico actual no es sostenible							
<b>IMPACTO SOCIAL</b>		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
ISa**	El turismo ha impulsado la protección del patrimonio cultural							
ISb**	La mejora de los medios culturales, educativos y recreativos es consecuencia del turismo							
ISc**	El turismo ha contribuido a la recuperación de la artesanía tradicional							
ISd**	El turismo ha contribuido a la recuperación de las tradiciones locales							
ISe**	El nivel educativo de la población ha mejorado a través del turismo							
ISf***	El turismo estimula el comercio local							
ISg*	El turismo ha impulsado la accesibilidad de las personas con discapacidad							
ISh***	El turismo ha contribuido a atraer trabajadores calificados							
<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL TURISMO</b>		<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
APa*	Estoy satisfecho con la participación e influencia de la comunidad local en la planificación y desarrollo turístico							
APb***	Estoy satisfecho con la administración pública del turismo							

APc***	En general, la llegada de turistas es positiva							
APd*	Estoy satisfecho con el turismo que se está recibiendo							
APe**	Estoy satisfecho con el nivel de desarrollo del sector turístico							

**Fuente:** \* Adaptado de la Comisión Europea; \*\*\* Preparado Ad-hoc.

\*\* Adaptado.

**Anexo 2.** Lista de entrevistados en PNNN. (18)

<b>Código interno</b>	<b>Tipo de Actor</b>
<b>E1</b>	Comunidad
<b>E2</b>	Comunidad
<b>E3</b>	Comunidad
<b>E4</b>	Comunidad
<b>E5</b>	Comunidad
<b>E6</b>	Comunidad
<b>E7</b>	Funcionario PN
<b>E8</b>	UTON
<b>E9</b>	Guía
<b>E10</b>	Turoperador
<b>E11</b>	Agencia de viajes
<b>E12</b>	Hotel
<b>E13</b>	Transporte
<b>E14</b>	ONG'S
<b>E15</b>	Academia
<b>E16</b>	Academia
<b>E17</b>	ONG's
<b>E18</b>	Hotel

## Lista de entrevistados en Salento/Cocora (22).

<b>Código interno</b>	<b>Tipo de Actor</b>
<b>E19</b>	Comunidad
<b>E20</b>	Comunidad
<b>E21</b>	Comunidad
<b>E22</b>	Comunidad
<b>E23</b>	Gobierno local
<b>E24</b>	Turoperadore
<b>E25</b>	Turoperadore
<b>E26</b>	Agencias de viajes
<b>E27</b>	Hospedajes
<b>E28</b>	Hospedajes
<b>E29</b>	CRQ
<b>E30</b>	Cámara de Comercio
<b>E31</b>	ONG's
<b>E32</b>	ONG's
<b>E33</b>	Oficina de turismo
<b>E34</b>	Atracciones
<b>E35</b>	Atracciones

<b>E36</b>	Academia
<b>E37</b>	Academia
<b>E38</b>	Artesanos
<b>E39</b>	Artesanos
<b>E40</b>	Artesanos

Lista de entrevistados en San Cipriano (19).

<b>Código interno</b>	<b>Tipo de Actor</b>
<b>E41</b>	Fundación
<b>E42</b>	Fundación
<b>E43</b>	Gobierno local
<b>E44</b>	Gobierno local
<b>E45</b>	Restaurante
<b>E46</b>	Tienda
<b>E47</b>	Restaurante
<b>E48</b>	Hotel
<b>E49</b>	Hotel
<b>E50</b>	Academia
<b>E51</b>	Comunidad
<b>E52</b>	Comunidad
<b>E53</b>	Comunidad
<b>E54</b>	Comunidad
<b>E55</b>	Guía
<b>E56</b>	Guía
<b>E57</b>	Operador
<b>E58</b>	Operador
<b>E59</b>	Brujita