

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Turismo

Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders. Caso de estudio: Cuenca, Ecuador

Línea de investigación: Planificación turística y desarrollo local

Trabajo de Integración curricular
previo a la obtención del título de
Licenciado en Turismo


Autores:

Stephany Pamela Ordóñez Ordóñez

Evelyn Dayanna Quiroga Coronel

Director:

Freddy Edgar Espinoza Figueroa

ORCID:  0000-0001-9114-2183

Cuenca, Ecuador

2023-10-20

Resumen

El presente estudio surge de la necesidad de analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis en la ciudad de Cuenca. La investigación planteó identificar los factores que influyen en la gobernanza turística, explorando la relación entre liderazgo y legitimidad entre actores públicos y privados del turismo, reconociendo los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders y analizando su rol en procesos de planificación turística y gestión de crisis. La metodología tuvo un enfoque cualitativo de alcance exploratorio - descriptivo, el corte fue transversal entre febrero y mayo de 2023. Las herramientas fueron entrevistas semiestructuradas aplicadas a una muestra a conveniencia: actores públicos (9) y privados (6). Con base en los resultados del estudio se concluyó que las decisiones turísticas adoptadas por el sector público carecen de legitimidad, existe rivalidad entre el sector público y privado y los líderes priorizan intereses propios. Además, no existe involucramiento de la sociedad civil en la toma de decisiones, los mecanismos de participación se limitan a sillas vacías y mesas de trabajo entre actores específicos. El rol de los stakeholders se reduce a la socialización de decisiones impuestas y se solicita aprobación teórica a la academia. En época de crisis, el sector público y privado manifiestan asociatividad. En términos generales, no existe gobernanza turística en la ciudad, la legitimidad es *fabricada*, las decisiones son unilaterales e influenciadas por el capital político en beneficio de los actores con mayor capital económico.

Palabras clave: stakeholders, legitimidad, capital económico, capital político, toma de decisiones



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

This study arises from the need to analyze tourism governance linked to criteria of leadership, participation and involvement of stakeholders in times of crisis in the city of Cuenca. The research proposed to identify the factors that influence tourism governance, exploring the relationship between leadership and legitimacy between public and private tourism actors, recognizing the mechanisms of collective participation of stakeholders and analyzing their role in tourism planning and crisis management processes. The methodology had a qualitative approach of exploratory - descriptive scope, the cut was cross-sectional between February and May 2023. The tools were semi-structured interviews applied to a sample at convenience: public (9) and private (6) actors. Based on the results of the study, it was concluded that tourism decisions made by the public sector lack legitimacy, there is rivalry between the public and private sectors and leaders prioritize their own interests. In addition, there is no involvement of civil society in decision-making, participation mechanisms are limited to empty chairs and working tables between specific actors. The role of stakeholders is reduced to the socialization of imposed decisions and theoretical and technical approval is requested from academia. In times of crisis, the public and private sectors manifest associativity. In general terms, there is no tourism governance in the city, legitimacy is manufactured, decisions are unilateral and influenced by political capital for the benefit of actors with greater economic capital.

Keywords: stakeholders, legitimacy, economic capital, political capital, decision making



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

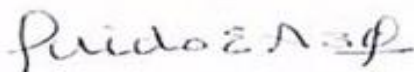
Trabajo de Integración curricular : Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador

Autores: Ordóñez Ordóñez Stephany Pamela - Quiroga Coronel Evelyn Dayanna

Director: Espinoza Figueroa Freddy Edgar - ORCID: 0000-0001-9114-2183

Certificado de Precisión FCH-TR-LicTur-332

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.



guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 7 de junio de 2023

Elaborado por: GEAV

Abstract en formato MsWord enviado a correo institucional de director/a de trabajo de titulación/UIC y estudiante/s.

Índice de contenidos

Resumen	2
Abstract	3
Dedicatoria	9
Agradecimiento	11
Introducción	12
Marco Teórico	14
Teoría de la gobernanza	14
La gobernanza de la acción colectiva: un enfoque turístico	18
Participación de los stakeholders en la gobernanza turística	21
Gobernanza del turismo en tiempo de crisis.....	23
Aproximación a la gobernanza y turismo	24
Metodología.....	27
Capítulo I. Liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre el sector público-privado.....	30
Gobernanza turística en Cuenca.....	30
Expectativas para la gobernanza: caracterización de líderes	33
Capitales económico, político y social como limitantes de la representatividad pública....	35
Capital económico, su rol e influencia	36
Capital político, su poder constituido limitado a las élites en Cuenca	39
Capital social, un desafío para el desarrollo turístico.....	41
Capítulo II: Mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca	50
Teoría de la acción colectiva en la toma de decisiones turísticas en Cuenca, Ecuador....	50
Barreras de participación colectiva en el sector turístico.....	53
Capítulo III: Rol de los procesos turísticos en procesos de planificación y gestión de crisis	59
Planificación turística ante riesgos en la ciudad de Cuenca.....	59
Resiliencia turística en época de crisis	64
Conclusiones	69
Recomendaciones	71
Referencias	72
Anexos.....	83
Anexo A: Diseño de Trabajo de Integración Curricular Aprobado.....	83
Anexo B: Diseño de entrevista semiestructurada para stakeholders	107

Anexo C: Consentimiento informado entregado a los participantes.....	114
Anexo D: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe la dinámica de la relación público-privada.	116
Anexo E: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe la dinámica de la relación público-privada (Enfoque en la representatividad pública).....	117
Anexo F: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe el rol de los stakeholders turísticos en planificación y gestión de crisis.	118

Índice de figuras

Ilustración 1 Gobernanza turística en Cuenca.....	33
Ilustración 2 Dinámica de la relación público-privada.....	48
Ilustración 3 Mecanismos de participación colectiva en el turismo - Cuenca, Ecuador.....	57
Ilustración 4 Rol de los stakeholders turísticos en planificación y gestión de crisis.....	68

Índice de tablas

Tabla 1 Características de la gobernanza según Rhodes.	15
Tabla 2 Participantes del Trabajo de Integración Curricular.	27

Dedicatoria

A mis padres, quienes me han inculcado valiosos hábitos y valores que me han impulsado a ser perseverante para alcanzar mis objetivos y no rendirme. A mis queridos hermanos, a pesar de ser jóvenes, han sido una fuente inagotable de aliento y motivación en la consecución de mis metas. A mis seres queridos, su presencia ha sido un bálsamo en los momentos más difíciles y una fuente constante de alegría y compañía en los buenos. Finalmente, a mi compañera de tesis. A lo largo de nuestra carrera hemos compartido desafíos y triunfos juntas. Su paciencia, sabiduría y amistad han sido invaluable. Gracias por estar a mi lado en este viaje académico y personal.

Stephany Pamela Ordóñez Ordóñez

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y apoyo a lo largo de este desafiante camino académico. A pesar de la distancia, su incondicional respaldo fue el motor que impulsó mi determinación para concluir mis estudios, y su constante guía en valores y principios ha sido fundamental en mi crecimiento personal. A mis hermanos, quienes siempre han sido mi fuente de motivación, impulsándome a superarme y mostrándome el camino hacia el éxito en cada paso de mi carrera universitaria. A mis amigas, quienes han estado a mi lado durante toda esta travesía, brindándome su apoyo inquebrantable. En especial, quiero mencionar a mi compañera de tesis, Stephany Ordoñez, quien se convirtió en mi amiga incondicional en este proceso y a quien admiro profundamente por su compromiso y dedicación.

Evelyn Dayanna Quiroga Coronel

Agradecimiento

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos la oportunidad de culminar esta etapa académica. En segunda instancia, agradecemos de manera incondicional a nuestros padres, por apoyarnos constantemente e inculcar en nosotras los valores y principios que nos caracterizan.

Agradecemos a nuestro tutor de tesis, Mg. Freddy Espinoza, quién con dedicación y compromiso ha fomentado en nosotras el amor en la investigación. Su guía ha sido esencial en el éxito de este proyecto, y estamos seguras de que su influencia positiva perdurará en nuestra trayectoria académica, personal y profesional.

Agradecemos de manera infinita a quienes colaboraron en este estudio y contribuyeron con sus criterios para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, agradecemos a la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad por habernos impartido una educación de calidad. Nos sentimos honradas de formar parte de esta comunidad académica.

Introducción

El turismo ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, convirtiéndose en uno de los sectores económicos más importantes a nivel global. El constante aumento de personas que viajan por diferentes motivos, ha generado un impacto significativo en la economía local y nacional.

Ante esta realidad, resulta indispensable contar con una planificación estratégica en el ámbito turístico, que permita anticipar los desafíos y aprovechar las oportunidades que esta actividad presenta. En este contexto, la gobernanza del turismo surge como un elemento esencial para el éxito; la misma, se relaciona con la participación de múltiples actores en la toma de decisiones y en la implementación de políticas y programas turísticos. Entre los stakeholders se incluyen gobiernos, empresas turísticas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales. Su objetivo es lograr un equilibrio entre los diferentes intereses y perspectivas de los actores involucrados, garantizando una distribución equitativa de los beneficios del turismo y minimizando los impactos negativos.

En este sentido, la gobernanza del turismo se basa en la cooperación, colaboración y construcción de alianzas entre los diversos actores del sector con el propósito de establecer mecanismos de diálogo y negociación, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas en la toma de decisiones. Así mismo, la gobernanza busca fomentar la participación activa de las comunidades locales, reconociendo su papel como actores clave en la gestión y desarrollo del turismo.

La ciudad de Cuenca, ubicada en la provincia del Azuay, Ecuador, es reconocida por su riqueza histórica, cultural y natural, lo que la convierte en un destino turístico. Sin embargo, a pesar de su potencial, se evidencia un vínculo poco notable entre el gobierno turístico local, representado por la Fundación de Turismo para Cuenca, y los stakeholders turísticos. Este escenario se agrava por la presencia frecuente de rivalidad, conflictividad e incompatibilidad entre los entes públicos y privados debido a la falta de coordinación en el ámbito turístico (Simancas Cruz y Ledesma González, 2017).

En términos generales, D'eramo (2017) destaca que la gobernanza promueve la creación de relaciones horizontales entre actores estatales y no estatales, fomentando la colaboración y la participación en los procesos de toma de decisiones. Es en épocas de crisis cuando la gobernanza del turismo debería convertirse en la herramienta principal para la organización y administración de esta actividad.

En este contexto, el presente estudio tiene como objetivo analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en épocas de crisis en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Para alcanzar este objetivo, se plantean los siguientes objetivos específicos: i) explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo, ii) identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca y iii) analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca.

Por lo tanto, este estudio busca contribuir con el conocimiento existente sobre gobernanza y crear una visión clara de la situación actual en el sector turístico de Cuenca. Con este propósito, la presente investigación se estructura en cuatro capítulos. El primer capítulo se centra en el marco teórico y la metodología del estudio cualitativo. El segundo capítulo aborda el análisis de la dinámica de la relación entre los sectores público y privado en el desarrollo turístico de Cuenca. El tercero examina los mecanismos de participación colectiva de los actores involucrados en el sector turístico de la ciudad. Por último, el cuarto capítulo se enfoca en el rol desempeñado por los stakeholders turísticos en el entorno analizado.

Marco Teórico

Teoría de la gobernanza

Desde la teoría, Jan Kooiman (2004) contribuye con la gobernanza interactiva o sociopolítica. Esta, se caracteriza por dar lugar a la interdependencia de actores políticos, sociales y económicos para la solución de problemas públicos. Frente a la escasez de recursos del Estado, los sectores públicos y privados tienen la obligación de participar conjuntamente con la finalidad de solucionar conflictos que afectan el desarrollo de un territorio.

Según Kooiman (2004), la gobernanza se basa en el análisis de las reglas y características de los sistemas en el medio donde se lleva a cabo un proceso de integración. Además, el autor prioriza la cooperación público-privada como instrumento creador de legitimidad y eficacia en procesos y acuerdos entre organismos estatales y no estatales. Para acotar esta corriente teórica, el autor identifica la importancia de manejar un modelo bidireccional entre gobernantes y gobernados, indagando las circunstancias, oportunidades, problemas, fortalezas y debilidades que posee el gobierno y el sistema utilizado para gobernar.

La gobernanza sociopolítica analiza la interacción entre la sociedad u organismos sociales con la toma de decisiones políticas con base en tres distinciones: autogobernanza, cogobernanza y gobernanza jerárquica. En este contexto, Córdova Montúfar (2018) menciona que la autogobernanza se refiere a la capacidad de las entidades para tomar decisiones de manera autónoma, la cogobernanza se relaciona con la interacción horizontal de actores, sin un actor dominante, y la gobernanza jerárquica se caracteriza por ser un modelo unidireccional, donde el gobierno mantiene centralidad y se estructura a través de la ley y la política (marco constitucional).

Kooiman y Bavick (2013) mencionan que el medio fundamental para la gobernanza es la interacción de actores, pues a más de ser vista como un medio democrático para la planificación y gestión de recursos, es la mejor manera para abordar problemas públicos. De la misma forma, los autores consideran que la gobernanza, la mayoría de veces, es el resultado de un aprendizaje constante, donde el sistema de gobierno bidireccional deja de ser una opción para convertirse en un medio necesario de gobernanza.

Además, Kooiman (2004) argumenta que la gobernanza se expresa en tres niveles. En el primer orden, la diversidad y complejidad de asuntos sociopolíticos crea oportunidades, el actor principal es el gobierno, siendo fortalecido a través de la creación de soluciones. En el segundo orden, existen las relaciones de actores públicos y privados como en la

cogobernanza, y en el tercer orden, conocido también como meta gobernanza, la gobernanza se manifiesta como una normativa. Así mismo, Rhodes (2007) menciona las principales características de la gobernanza (ver tabla 1).

Tabla 1

Características de la gobernanza según Rhodes.

Característica	Presentación
Coordinación	Relación articulada entre el gobierno, organizaciones gubernamentales y privadas.
Complejidad	Comprender que los problemas a los que se enfrenta la formulación de política pública son complejos y dinámicos. Es necesario diagnosticar y analizar desde distintas perspectivas.
Nueva posición de poderes públicos en los procesos de gobierno, adopción de nuevos roles y desarrollo de instrumentos de gestión de redes.	La gobernanza cambia el control institucional jerárquico y modifica el rol del gobierno, quien es el encargado de coordinar y liderar. Priorización de capacidades de influencia y habilidad para generar un marco común de cooperación entre los actores involucrados.

Nota: Elaboración propia. Adaptado de Rhodes, 2007.

En síntesis, la gobernanza da a conocer la necesidad de la participación conjunta entre actores estatales y no estatales. Así, la interacción entre stakeholders interdependientes facilita la planificación y gestión de recursos para obtener mejores resultados con base en intereses comunes (Cerrillo Martínez, 2005). Por lo tanto, la gobernanza dentro de un territorio debe promover la relación bilateral entre el Estado y los ciudadanos.

Desde esta perspectiva, elementos como liderazgo y legitimidad son críticos para una gobernanza óptima (Whittingham Munéar, 2010; Arista Castillo, 2017). Sin embargo, al ser un término polisémico (Rosas Ferrusca, 2018) da lugar al uso inconsciente y abuso del mismo en discursos políticos para referirse a un *buen gobierno*.

Aguilar Villanueva (2011) acentúa a la gobernanza como el proceso mediante el cual los actores involucrados de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia- fundamentos y

las formas de coordinarse. Así mismo, Kooiman (2009) manifiesta que la diversidad, complejidad y dinamismo remiten a transformaciones globales con impactos locales. Además, es indispensable considerar que la gobernanza requiere interacción, acción y estructuración.

Según van der Zee et al, (2017), como complemento de la gobernanza se dan las formas básicas de la coordinación. De esta manera, se encuentran formas de gobernanza blandas y duras. Por un lado, las primeras abarcan la información, convicción y reunión de actores; dando paso a la acción administrativa informal, negociación, consenso y cooperación de los involucrados. Por otro lado, las duras se refieren al incentivo financiero, contratos, orden unilateral y actos administrativos. Como resultado, la combinación del conocimiento, confianza, dinero y poder reflejan las formas de coordinación.

La cooperación entre actores para la formulación de políticas puede desarrollarse de múltiples maneras. Por una parte, se destacan los “acuerdos neo contratistas”, definido como las negociaciones institucionalizadas entre el Estado, empresas y trabajadores predefinidos. Por otra parte, los mecanismos de autorregulación, mediante los cuales los actores privados cumplen con sus funciones reguladoras. En términos de Natera Peral (2005), la gobernanza varía en cuanto a su configuración a partir de seis dimensiones, 1) número de actores involucrados, su naturaleza e intensidad de sus relaciones, 2) la institucionalización de la red, 3) definición la función principal de la red, 4) relaciones internas de poder, 5) distribución de intereses, 6) relaciones con su entorno inmediato.

Con respecto a las relaciones internas de poder, se manifiesta la importancia del capital económico y político para la toma de decisiones. En términos de Foucault, el poder se define como una acción ejercida sobre sujetos libres (Álvarez Sánchez, 2010). En palabras de Álvarez Sánchez (2010), en el interior de los establecimientos existen conflictos que relacionan al poder con la influencia de instancias económicas y la imposición de decisiones. Así, se plantea que quienes ejercen el poder son los que han logrado una mejor posición dentro de la organización.

De esta manera, el poder está vinculado al capital económico, mismo que engloba los recursos financieros y materiales acumulados por individuos y grupos (Meichsner, 2007). Según Bourdieu (1995), este capital contribuye a fortalecer el *habitus*, entendido como el conjunto de disposiciones estructuradas que los individuos adquieren en un contexto social específico. En consecuencia, las personas con un *habitus* similar tienden a ocupar posiciones sociales similares, puesto que su forma de pensar y actuar les facilita desenvolverse en

dichos ámbitos. Por lo tanto, las personas que se desenvuelven en el poder indican pertenecer a un mismo núcleo.

De acuerdo con Tovmasyan (2021), el capital económico desempeña un papel fundamental en el progreso de los sectores en desarrollo. En este sentido, se reconoce que la capacidad financiera tiene influencia en las relaciones de poder y genera ventajas competitivas en la toma de decisiones. De esta manera, el poder adquisitivo de cada ciudadano se relaciona con el capital político que se encuentra dentro de un marco legal establecido.

En palabras de Bourdieu, el capital político abarca los recursos existentes y las conexiones sociales que capacitan a las personas o grupos para ejercer influencia en el ámbito político (Meichsner, 2007). En este sentido, los recursos financieros toman lugar en la política, influyendo en la toma de decisiones para los diferentes sectores y dando paso al poder constituido ejercido solamente por clases sociales distinguidas por un capital económico mayor.

Kuo (2010), tomando la cita de Ackerman, indica que este poder no debería ser ejercido por las élites políticas, sino que debería existir una participación activa de los ciudadanos para la toma de decisiones constitucionales. En este contexto, se resalta el capital social como una herramienta explicativa para efectos sociales (Ramírez Plascencia, 2005) mediante lo cual es posible entender por qué dos personas con cantidades equivalentes de capital económico obtienen diferentes beneficios.

Así, el capital social busca influencias o relaciones, que tengan la capacidad de movilizar a su favor o beneficio el capital de un grupo social. Así mismo, Bourdieu propone cuatro elementos necesarios: la pertenencia a un grupo, la existencia de relaciones de intercambio material y simbólico, el grado de institucionalización y los recursos que ostenta dicho grupo (Ramírez Plascencia, 2005)

De manera similar, Putman citado por Fonseca Sánchez (2020) define al capital social como las relaciones con organizaciones sociales, normas y confianza social que facilitan la cooperación en búsqueda de beneficios mutuos. Así mismo, el autor hace referencia a Ortman y Ahh, quienes sostienen que el concepto evoluciona a través de diferentes etapas. La primera se caracteriza por una visión minimalista, el cual se enfoca únicamente en relaciones individuales con los demás. La segunda consiste en una etapa de transición, hacia la consideración de dos o más relaciones interpersonales. Por último, la tercera corresponde

a una visión expansionista, que reconoce el capital social como un factor vinculado a la acción colectiva y a la formulación de políticas públicas.

En contraste con el capital económico, el social requiere la existencia de grupos o redes sociales duraderas; por tanto, esto significa que los recursos pasan a formar parte del grupo o colectivo social. De esta manera, no se trata sólo de una red amplia de conocidos o vecinos que obedecen a reglas de cortesía para obtener un trato recíproco. Las redes que generan capital social deben tener la capacidad de movilizar recursos y comprenderlos como beneficios potenciales (Millán y Gordon, 2004)

El capital social se comprende de manera precisa cuando se considera como un recurso que está disponible en mayor proporción para grupos privilegiados. Así, se supone que existen grupos con capital social más elevado que otros. En consecuencia, Ramírez Plascencia (2005), indica que el capital social depende de la red de conexiones que posea y del capital económico que tienen aquellos que están vinculados a dicho grupo

La gobernanza de la acción colectiva: un enfoque turístico

El turismo es un fenómeno cultural, transversal y global (Velasco González, 2014) que se desarrolla en un territorio construido socialmente (Moscoso, 2014), donde existen connotaciones de identidad. Involucra a una gran cantidad de actores, entre visitantes, turistas, comunidad receptora, empresas turísticas, entes gubernamentales, etc. De esta manera, el turismo requiere de una planificación articulada y coordinada que permita integrar a todos sus actores (Nunkoo, 2017).

La gobernanza en el contexto turístico se convierte en un elemento de acción para el desarrollo de turismo en un destino (Fuentes Moreno y García Martínez, 2017); considerando al liderazgo como parte fundamental para establecer diálogos entre el sector público y privado. En la misma línea, se formulan fines, guían a los actores y dibujan un proyecto colectivo (Díaz Gibson et al., 2015) con el propósito conjunto y común de obtener cambios reales en beneficio del destino turístico.

Sin embargo, la gobernanza del turismo a menudo se centra en los intereses de las empresas y de los gobiernos (Unkuch Saan y Rodríguez de Caires, 2017). De ahí, un modelo de acción social no resulta sostenible cuando es construido con base en objetivos unilaterales, debido a que carecen de moralidad. Es así que, la cooperación entre actores resulta esencial para una gobernanza adecuada, debido a que el turismo es una industria fragmentada en la que individuos trabajan juntos para brindar servicios (Rojas et al, 2019).

Por lo tanto, es esencial considerar la teoría de acción colectiva, que se centra en el análisis de los procesos de toma de decisiones colectivas (Hwang et al, 2017) y cómo los actores se involucran para mejorar la gestión del turismo y generar un mayor impacto económico y social; participando activamente dentro de la gobernanza turística y en las empresas que desempeñan funciones vinculadas al turismo.

De acuerdo a Cruz-Suárez et al, (2020), las organizaciones turísticas que deseen conseguir cierto grado de competitividad y apoyo de los stakeholders, deben crear una base de viabilidad y legitimidad. Entendiendo a la última como aquella que se deriva de la aceptación y consentimiento de un grupo social o colectivo de actores (Cruz Soto, 2008). Es decir, es el reconocimiento por parte de los stakeholders y la población local sobre las decisiones tomadas por los encargados de instituciones gubernamentales.

En el sector turístico emerge un amplio debate sobre los intereses propios, en el cual, actores reclaman convertirse en líderes (Cave et al, 2022); sin embargo, es necesario poseer habilidades, técnicas y conocimientos que permitan dirigir a un grupo de individuos; haciendo que el equipo trabaje en la búsqueda de metas y objetivos (Espino Vargas y González Espino, 2015), en beneficio del turismo. La relación entre el fenómeno turístico y el desarrollo es objeto de debates en la planificación, considerándola primordial para garantizar la eficiencia económica y la sostenibilidad local (Heslisga et al, 2019).

El posicionamiento estratégico y las capacidades de innovación son esenciales debido a que interactúan turistas, empresarios, autoridades públicas y comunidades locales. Esto conlleva a que se trabajen intereses comunes para influir en las prácticas o áreas de política. Los líderes comparten la responsabilidad y ocupan puestos clave para gestionar y garantizar las oportunidades de participación. Además, las redes ayudan a los líderes a encontrar puntos en común sobre los problemas, movilizar apoyo e influir en las políticas y la asignación de recursos (Gómez Ortiz, 2006). La perspectiva de la red es prometedora porque conecta a los líderes que comparten intereses comunes y trabajan para influir en la práctica y la política, así como también, ayudan a agrupar recursos, generar consensos e influencia.

El proceso de colaboración en la gobernanza turística incluye generar confianza, participación en el proceso, comprensión compartida de las metas, creencias estratégicas (Bichler y Losch, 2019), resultados intermedios y diálogo directo. De la misma forma, el liderazgo ha sido reconocido como un factor determinante en el turismo. Por lo tanto, empresarios y representantes locales que influyen en la gestión y regulación de servicios, posicionamiento

estratégico y capacidades de innovación, desempeñan un papel fundamental en su desarrollo.

La cooperación en el sector turístico utiliza los siguientes componentes: gestión del empoderamiento, que cuenta con un fuerte apoyo de planificación para garantizar la toma de decisiones y metas comunes e implementación, que comparten objetivos similares en comunidades comprometidas (Bichler y Losch, 2019). El desarrollo de la actividad turística se centra en las decisiones de planificación, considerando de manera esencial a la comunidad anfitriona (Chase et al., 2011). Los actores involucrados buscan que los beneficios obtenidos por el turismo sean equilibrados (Orgaz Agüera y Moral Cuadra, 2011). Así, comprender las perspectivas de las diferentes partes y cómo afectan el desarrollo del turismo es esencial para involucrar a los actores en la planificación.

Existen diversas formas de participación, desde la difusión de información, hasta reuniones públicas y grupos de trabajo. Los estudios de casos de talleres de modelado participativo, capacitación y asistencia técnica, encuestas y grupos focales, ilustran la efectividad de diferentes técnicas en varias situaciones (Chase et al., 2011); sin embargo, se presentan desafíos que dificultan el involucramiento de los stakeholders. Esto incluye la resistencia entre los grupos de actores, que no garantizan la equidad y justicia, dando paso a relaciones conflictivas entre instituciones por problemas de comunicación, falta de tiempo y dinero.

Por ello, la gobernanza, de acuerdo a Bustos Cara (2002), proporciona una combinación de acciones públicas, privadas y/o colectivas. El desarrollo de estas redes de cooperación contribuye a obtener la competitividad mediante el desarrollo de políticas y planificaciones integrales, que tomen en cuenta las dimensiones que componen el fenómeno turístico (González Velasco, 2010). La gobernanza está íntimamente ligada con la dinámica relacional, o estructura geométrica del poder; en otras palabras, es una estructura gobernada por redes.

La gobernanza presenta una característica colaborativa y organizativa (Sentanu et al, 2022) en los destinos turísticos para diseñarlos y desarrollarlos mediante el fomento de formas valiosas de compromisos y colaboraciones entre agentes públicos y privados (Nichols et al, 2017). Además, se basa en procesos y estructuras, con la finalidad de comprender por qué se combina el diseño institucional, las relaciones personales y las redes.

Por lo tanto, la estructura de gobierno es el encargado de generar un entorno ideal para el desarrollo económico y el crecimiento (Bashir et al, 2022). Se fomenta la confianza de inversiones nacionales e internacionales, así como la actividad turística. Sin embargo, el

turismo es un sector frágil (Liza Zatti et al, 2022) que fácilmente puede ser afectado ante cualquier inestabilidad.

Así mismo, los destinos turísticos presentan constantes cambios por los avances tecnológicos, es por ello que, es necesario estimular la colaboración y aumentar el compromiso de los stakeholders para alcanzar objetivos comunes. Así, la confianza surge como un ingrediente vital (van der Zee et al., 2017); pues crea y refuerza la relación entre el sector privado y público. El desarrollo de un trabajo articulado y cooperativo es más probable cuando existe un liderazgo legítimo que permita formular estrategias asociadas a la gestión inclusiva y confianza entre los actores.

La tecnología ha transformado considerablemente el sector turístico, dando paso a la aparición de destinos inteligentes; donde, la gobernanza tecnológica se refiere a la participación de los actores en los procesos de toma de decisiones, transparencia, calidad de las estrategias políticas y los sistemas de gestión (Çakar, 2023). El internet funciona como una herramienta de apoyo que incrementa la interacción de las partes interesadas y a su vez, la colaboración e intercambio de información.

Participación de los stakeholders en la gobernanza turística

En términos generales, la participación colectiva es la base de la gobernanza (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2017), pues la misma incide y condiciona los diferentes procesos de gestión política (Echeverría, 2011). Así mismo, Troudi, y sus colegas (2005) mencionan que dicha participación manifiesta e involucra a los actores de forma consciente y voluntaria en procesos de interés que se relacionen directa o indirectamente con los individuos. Según el Consejo Nacional de Competencias del Ecuador (2018), los mecanismos de participación son aquellos instrumentos con los que cuenta la ciudadanía (de manera individual o colectiva) para participar en todos los niveles de gobierno. En este contexto, se encuentran consejos ciudadanos sectoriales, consultivos, audiencias públicas, presupuestos participativos, asambleas ciudadanas y sillas vacías.

El Ministerio de Turismo de Ecuador (2021) detalla mecanismos de planificación para la formulación de planes provinciales de destinos turísticos sostenibles. Así, se dan a conocer cuatro fases para el desarrollo de actividades. En primera instancia, se forman equipos de trabajo, donde se consolida una institucionalidad abierta y participativa. Además, existen reuniones locales que involucran a los actores principales de establecimientos vinculados al sector turístico (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, intermediación, recreación, academia, asociaciones y organizaciones civiles). En la segunda fase se realiza el análisis

de propuestas, semaforización de indicadores, reconocimiento de problemas y validación de los mismos. Durante la fase tres se priorizan las actividades a través de estrategias y ampliación de variables. Finalmente, la fase cuatro habla de un plan de acción, determinando visión y objetivos, formulando planes y aprobándolos. De esta manera, el sector turístico manifiesta la importancia de la planificación y participación de los stakeholders para la elaboración de estrategias y toma de decisiones.

De acuerdo a Frooman (1999), existen tres corrientes que analizan los stakeholders como individuos influyentes en la estrategia. En la primera se elabora una tipología de stakeholders, estos son identificados con base en la urgencia que poseen, su legitimidad y el poder. La segunda corriente da a conocer el interés y las prioridades de los individuos, que al no ser siempre las mismas, causan problemas y conflictos. La tercera habla sobre el poder de los actores involucrados, manifestando que el poder determinará la estrategia que será utilizada.

Por lo tanto, a pesar de que es esencial involucrar en el proceso de planificación turística a todos los actores (Merinero Rodríguez y Zamora Acosta, 2009), no existe igualdad de oportunidades para participar. Esta desigualdad se manifiesta por la presencia de capital de cada establecimiento o institución (Valencia Rodríguez, 2005). Según Rodríguez-Girón y Vanneste (2019), el capital no engloba solamente los recursos económicos, sino que involucra al capital social como el recurso que moviliza todos los recursos para conseguir un objetivo en común.

Conociendo que los stakeholders del turismo son aquellos actores afectados por la actividad terciaria desarrollada en un lugar específico, Morales Cortijo y Hernández Mogollón (2011) manifiestan que agentes públicos y privados como empresas de alojamiento, restauración, agencias operadoras, centrales de reserva, compañías aéreas y aeropuertos, museos, teatros, centros de interpretación, oficinas de turismo, asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (senderismo, micológicas, cinegéticas, ornitológicas o teatrales), ayuntamientos, mancomunidades, grupos de acción local, diputaciones provinciales, consejerías, ministerios, fundaciones, universidades, edificios y lugares turísticos o culturales, espacios naturales protegidos, patrimonios de la humanidad, periodistas y medios de comunicación, promotores del destino turístico, comercios y empresas de transporte terrestre y marítimo son actores alterados (positiva y negativamente) por el turismo.

Según Troncoso (2018), la participación de la sociedad local es prioridad para el desarrollo de nuevas propuestas turísticas; sin embargo, Moscardo (2011) argumenta que la participación de los residentes en la toma de decisiones es limitada. La contribución brindada

por los diferentes actores son eje para el progreso continuo de una comunidad (Martner y Máttar, 2012). Conocer los intereses, aspiraciones y problemas de la localidad, permite conseguir una mejor calidad de vida, y por ende, un desarrollo local (Blanco, 2003). Juárez Alonso (2013) define al desarrollo local como el conjunto de iniciativas que promueven la identidad propia a través de actividades impulsadas para la obtención de beneficios económicos.

Gobernanza del turismo en tiempo de crisis

La crisis es definida desde diferentes perspectivas, dependiendo de la situación y el análisis de la realidad en un lugar determinado (Bustos González, 2005). Desde un concepto capitalista, Márquez Covarrubias (2010) define que una crisis se da a conocer con la estructura teórica del capitalismo, donde se manifiestan desigualdades entre la acumulación económica y la pobreza de diversas comunidades. Así mismo, Márquez enfatiza que la crisis está articulada con la sociedad civil, instituciones y política ejecutada. Así, el enlace claro entre la crisis y la gobernanza refleja la manera de sobrellevar la situación de un lugar.

Con base en el principio de exclusividad especulativa de Wolin (2012), la gobernanza no sólo mantiene relación con los conceptos políticos, sino identifica y prioriza los problemas que surgen en la sociedad, estudiando la relación directa con los resultados obtenidos. Así, la crisis de una nación podría ser combatida por medio de estrategias organizadas por la gobernanza que prioricen la solución de conflictos de la ciudadanía. De tal manera, una gobernanza óptima debe imponerse en una población para garantizar una mejor calidad de vida.

Sin embargo, existen deficiencias analizadas por medio de situaciones conflictivas y/o crisis en general. Según Cortada (2020), el alcance mundial de la pandemia producida por Covid-19 dio a conocer la falta de gobernanza efectiva global. Así mismo, Legler (2021) plantea encontrar límites para el daño que los presidentes del continente americano (en general) causan a la gobernanza de la salud, por su comportamiento impulsivo y anti institucional.

En el contexto de la crisis sanitaria, fue necesario contar con información turística primaria confiable, que incluya datos históricos y actuales que permitan aplicar técnicas económicas (CEPAL, 2020) con la finalidad de prever el comportamiento de las actividades turísticas y disponer de marcos estadísticos.

Aproximación a la gobernanza y turismo

De acuerdo a una revisión bibliométrica sobre “Gobernanza y turismo” (uso de Vosviewer) en Scopus arrojaron 6.212 documentos, donde, se destaca la relación entre gobernanza, participación, legitimidad, transparencia y eficiencia (García García, 2014) para generar una evolución conjunta, considerando las iniciativas de los actores e involucrando soluciones sostenibles. Así, el trabajo cooperativo funciona como una herramienta de empoderamiento de las comunidades, pues aumenta la participación emocional (Jerez Ramírez y Ramos Torres, 2022) de los visitantes y las empresas turísticas mediante el fortalecimiento humano; construyendo relaciones significativas entre las partes interesadas.

La gobernanza vinculada al turismo ha sido analizada desde diferentes perspectivas en el Ecuador. En el caso de Fuentes Moreno y García Martínez (2018), concluyen que el Consejo Nacional de Competencias del Ecuador restringe al nivel de gestión las competencias en materia de turismo dentro de las parroquias rurales; sin embargo, la capacidad de liderazgo por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, permite el desarrollo económico y social de los territorios.

En la misma línea, Guerrero Carvajal (2020) hablan sobre el análisis de gobernanza en el cantón Mejía, en la provincia de Pichincha, Ecuador. Los autores dan a conocer que no existe gobernanza dentro del territorio, pues no cuenta con participación activa de la población local y la falta de inclusión de todos los actores en el desarrollo turístico es evidente en la toma de decisiones. Así mismo, involucran al gobierno como problema principal, argumentando que no se enlazan las actividades con las necesidades y requerimientos de la población.

Ramón Ramos (2020) realizó un estudio sobre el sistema de gobernanza turística del cantón El Empalme, Ecuador como instrumento de gestión en el diseño de prácticas de turismo sostenible. En este contexto, el objetivo principal planteado por el autor es proponer un modelo de gestión turística, orientado al estudio del sistema de gobernanza del cantón antes mencionado como herramienta para prácticas de turismo sostenible.

A través del estudio, se estableció que, en la actualidad, los habitantes del cantón El Empalme perciben a la actividad turística como medio de desarrollo ambiental, económico y social. Así mismo, prestadores de servicios dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado menciona que es eje prioritario en la economía. Además, se reconoce que las actividades turísticas en el cantón son escasas, por lo que la ciudadanía busca mejorar la calidad del servicio. Considerando los antecedentes suscitados como la falta de planificación y gestión adecuada,

el autor propone un diseño de modelo de gestión turística, estableciendo indicadores que permitan avanzar de manera eficaz en el desarrollo de la comunidad.

Fierro Castro (2018) realizó un estudio sobre gobernanza, vinculado a la participación o jerarquía del turismo en el departamento de Nariño, Colombia. El objetivo principal fue determinar el modelo de gobernanza implementado en el sector turístico cultural en el territorio y la participación ciudadana de dicho modelo. Los resultados obtenidos se limitaban a demostrar que el modelo de gobernanza en Nariño implica la interacción constante entre actores públicos y privados; sin embargo, la participación de la sociedad civil no ha sido institucionalizada por ningún ente, por ende, no tiene capacidad de incidencia en el proceso de la política pública del turismo.

Así mismo, el autor menciona que en el territorio se ha dado paso a la congestión turística, donde los diferentes actores no están de acuerdo en la gestión y planificación de actividades. En los documentos plasmados por los actores turísticos gubernamentales de Nariño, se menciona en teoría, que la gobernanza debería darse a través de un proceso de cogobierno; no obstante, la investigación demostró que existe una dirección jerárquica del turismo, priorizando los intereses monetarios ante la participación e involucramiento de la sociedad.

Por un lado, se menciona que Nariño no posee un sector de turismo cultural independiente y definido, sin respetar los cuidados y condiciones especiales para la conservación del patrimonio. Por otro lado, se destaca que los actores destinados a la gestión de recursos turísticos reducen su papel a aportar leyes y normas requeridas por entes gubernamentales superiores, sin dar un seguimiento concreto a dichas herramientas. La influencia que ejercen las políticas de turismo dentro de Nariño, no son conscientes. Por lo general, surgen de manera espontánea, en busca de beneficios e intereses privados, desvalorizando la preservación y conservación de recursos.

Finalmente, existe una participación local sin incidencia en la toma de decisiones. Nariño se ha enfocado en la creación de programas diseñados e implementados para toda la comunidad, sin segmentar los servidores y prestadores turísticos de la zona. Por lo tanto, la mejora del conocimiento e instrumentos de comunicación son escasos.

Arroyo Delgado (2018), aportó con un estudio de turismo, gobernanza y sustentabilidad social en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo. Así, el objetivo principal fue determinar los factores de la gobernanza que influyen en el proceso de alcanzar la sustentabilidad desde un enfoque social en dicha comunidad. En su metodología se detalla el uso de discursos sociales, mismos que involucran los intereses concretos de los pobladores en situaciones

específicas. De la misma manera, el uso de entrevistas fue necesario para generar acercamiento y confianza en el territorio.

Entre los hallazgos más relevantes de la investigación se obtuvo que, los pobladores de Cabo Pulmo poseen un alto nivel de participación en la toma de decisiones y en política pública relacionada al turismo. Como consecuencia, la obtención de acuerdos mutuos entre el gobierno y los gobernantes son comunes. Según la investigadora, en dicha comunidad se dejan de lado las estructuras de poder antiguas, como la jerarquización, dando paso a una gobernanza horizontal. La atención de necesidades exclusivas de la comunidad y el equilibrio entre el poder estatal y la sociedad son las primicias para ejecutar cualquier actividad.

El capital social manifestado en la comunidad es ejemplar, la cooperación, reciprocidad y confianza entre los actores se encamina a la protección y conservación de recursos. De esta manera, los pobladores garantizan la sustentabilidad de su entorno y en las actividades que se realizan.

Finalmente, Nava Zazaueta y Mercado Celis (2019) dan a conocer un estudio sobre las redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. El objetivo planteado es demostrar que la gobernanza en dicho territorio se maneja en dos contextos. El primero, definido por actores regionales, y el segundo enlazado con los actores intraurbanos, obteniendo un sistema de gobernanza incoherente y desarticulado.

Como resultado, se obtuvo que no todos los actores involucrados en el desarrollo de turismo dentro de la zona tienen las mismas necesidades. Por lo tanto, la comunicación entre los mismos es distante, promoviendo la competitividad interna y desprendiendo los vínculos existentes para la gestión y planificación de actividades. Así mismo, se manifiesta una carencia considerable de participación de los actores y se establece que alrededor del 80% se encuentra distanciado para la toma de decisiones. En cuanto a la gobernanza del ámbito intraurbano, que es guía para la protección y conservación del centro histórico, se da a conocer que trabajan de manera puntual y articulada, desprendiendo las necesidades y requerimientos de los habitantes.

Metodología

El estudio tuvo un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo, priorizando la presentación, comportamientos, percepciones y relaciones de variables y fenómenos involucrados. El corte fue transversal, con un periodo de tiempo determinado entre febrero y mayo de 2023. Según Manterola y Otzen (2014), con dicho corte no existirán pérdidas de seguimiento, será rápido, económico y proveerá evidencia de asociaciones estadísticas válidas para variables inalterables.

Considerando el enfoque, el muestreo fue a conveniencia. En la investigación participarán actores del sector público vinculados a la actividad turística de manera directa y gremios turísticos del sector privado (ver tabla 2).

Tabla 2

Participantes del Trabajo de Integración Curricular.

Sector	Código	Entrevistado	Género	Edad	Modalidad
Público	SP001	Áreas Históricas y Patrimoniales	M	50	Presencial
	SP002	Centro Interamericano de Artes Populares	M	40	Presencial
	SP003	Facultad de Ciencias de la Hospitalidad – Universidad de Cuenca	F	49	Virtual
	SP004	Policía Nacional	F	40	Presencial
	SP005	Facultad de Ciencias de la Hospitalidad - Universidad de Cuenca	F	49	Presencial
	SP006	Casa de la Cultura, Núcleo del Azuay	M	36	Presencial
	SP007	Fundación de Turismo para Cuenca	F	40	Virtual
	SP008	Ministerio de Turismo	F	38	Presencial

	SP009	Dirección Municipal de Cultura de Cuenca	F	56	Presencial
Privado	SR001	Universidad del Azuay	M	39	Presencial
	SR002	Departamento de Turismo de la Arquidiócesis de Cuenca	F	39	Presencial
	SR003	Corporación de Guías y Profesionales de Turismo del Austro	F	34	Presencial
	SR004	Asociación de Agencias de Viajes	M	40	Presencial
	SR005	Asociación de Bares, Restaurantes y de Entretenimiento de Cuenca	M	38	Presencial
	SR006	Asociación Hotelera del Azuay	M	41	Presencial

Nota: La variable *género* posee dos categorías de respuesta. M = Masculino y F = Femenino.

La herramienta fue la entrevista semiestructurada, donde existió la máxima interacción y libertad de expresión entre el entrevistado y el entrevistador (Taguenca Belmonte y Vega Budar, 2012). Además, fue utilizado para conseguir un discurso con base en las motivaciones y perspectivas de los colaboradores. Así mismo, la observación participante en campo fue fundamental durante el tiempo de investigación para obtener una visión clara de los hechos y acontecimientos. Cabe indicar que previo a la aplicación de los instrumentos los participantes dieron su consentimiento libre e informado para participar en el proyecto. Las entrevistas fueron grabadas con previa autorización, transcritas textualmente en el programa Microsoft Word 2019. El contenido fue sometido a un análisis de discurso con ayuda del software Atlas.ti versión 23.

Capítulo I: Liderazgo y legitimidad

Capítulo I. Liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre el sector público-privado.

La gobernanza turística se centra en la naturaleza colaborativa y organizativa de los actores involucrados (Sentanu et al, 2022). La misma se caracteriza por fomentar formas valiosas de compromisos y colaboraciones entre agentes públicos y privados en el diseño y desarrollo de destinos turísticos. Dicha perspectiva reconoce la importancia de una gestión inclusiva y participativa, donde múltiples actores trabajan en conjunto para impulsar el crecimiento turístico.

Gobernanza turística en Cuenca

La gobernanza se basa en el análisis de las normas y características de los sistemas en el contexto donde se desarrolla el proceso de integración. En este sentido, se prioriza la relación público-privada como un instrumento que contribuye a la legitimidad y eficacia de los procesos (Kooiman, 2004). No obstante, se ha señalado que la estructura de gobierno en Cuenca no ha logrado crear un entorno óptimo para su correcto desarrollo.

Por un lado, los actores turísticos presentan cierto desconocimiento sobre el concepto de gobernanza. El sector privado (Actor 1) mencionó: *“yo pienso que hay buena intención pero que no hay el fundamento teórico y metodológico para poder entender cuáles son los puntos más importantes para llegar realmente a acuerdos entre los diferentes actores”* (Comunicación personal, 2023). Así mismo, la academia (Actor 5) no expresó con claridad el concepto de gobernanza, escudándose en un discurso complejo, extenso y sin fundamentos teóricos.

De acuerdo a Pulido Cortés y Gómez Gómez (2017), un representante académico adquiere un papel en el que se espera un nivel de conocimiento que brinde soluciones y complete vacíos. De tal manera, la gobernanza, al ser un principio de la sociedad en la que nos desarrollamos, debería ser reconocida y puesta en práctica por todos los actores, empezando en las aulas, con la formación de profesionales. Así mismo, resulta relevante analizar los criterios de selección utilizados por las instituciones de educación superior al designar a personas en cargos académicos, priorizando requisitos relacionados con la comprensión y aplicación de los principios de gobernanza.

Por otro lado, el término está relacionado únicamente con la aplicación de leyes o reglamentos de acuerdo a los distintos niveles de gobierno. Un representante del sector privado (Actor 3), expresó: *“engloba reglamentos, ordenanzas, acuerdos que se manejan dentro de los GADs provinciales, cantonales y obviamente todo lo que está regido por la ley*

en la *asamblea y el Estado*” (Comunicación personal, 2023). A su vez, un representante del sector público (Actor 7) señaló:

“las aptitudes, actitudes y habilidades que una persona o un grupo de personas tengan para poder generar política pública y acciones en favor del desarrollo de la actividad política” (Comunicación personal, 2023).

A pesar de que los stakeholders mencionan la relación entre gobernanza y política pública, no se han manifestado las acciones necesarias por parte del sector público, ni la presión por parte del privado para actualizar e implementar nuevas directrices políticas. Así, la ley en la que se rigen las actividades turísticas resulta obsoleta, considerando una realidad de hace más de dos décadas. Como resultado, se infiere que el sector turístico en Cuenca carece de canales efectivos de comunicación y colaboración en busca del desarrollo turístico con base en medidas gubernamentales.

En contraste, un limitado número de actores expresó conocimiento acertado sobre el tema. Entre las afirmaciones, el sector público (Actor 2) manifestó, *“la gobernanza es un sistema de instituciones, de actores, que tienen una incidencia en la toma de decisiones y en la generación de políticas públicas dentro de la ciudad (...) cómo se relacionan y trabajan entre ellas”* (Comunicación personal, 2023); por su parte, el actor (3) indicó: *“es la posibilidad de encontrar situaciones de encuentro entre los distintos actores de un territorio; es decir, que la gobernanza es la posibilidad de que todos los actores puedan opinar sobre”* (Comunicación personal, 2023).

Finalmente, el actor (6) señaló: *“(...) son aquellos procesos participativos, en los cuales pueden generarse la toma de decisiones, el nivel de participación que tú puedas tener o no en las decisiones sobre, cómo se estructuran las políticas y las formas de trabajo en un área”* (Comunicación personal, 2023).

Así, mediante estas perspectivas se reconoce la necesidad de una gobernanza efectiva y participativa para garantizar una gestión adecuada y colaborativa del desarrollo turístico. No obstante, los criterios entre el sector público y privado evidencian división de pensamiento. Como consecuencia, la realidad apoya lo mencionado por Hardt y Negri (2002), quienes indican que la multitud es el conjunto de individuos diversos con percepciones únicas, dando paso a una sociedad heterogénea.

Desde observación participante se evidenció que la academia presenta una división de criterios para la toma de decisiones. El ambiente interno se torna conflictivo, impidiendo la participación complementaria para alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, las partes

involucradas establecen una relación competitiva, donde si la una *gana*, la otra *pierde*. En palabras de De Angelis (2016), esta interacción es considerada *astuta*, pero no *inteligente*. La diferencia recae en que la primera se basa en obtener beneficios personales, mientras la segunda prioriza la comprensión, razonamiento, resolución de problemas, adaptación a nuevas situaciones y el trabajo en equipo. En este sentido, la aplicación de la gobernanza en temas académicos es afectada por situaciones internas.

En el contexto de la ciudad de Cuenca, un actor clave del sector público (8) en la toma de decisiones argumentó: “(...) entonces, obligatoriamente todos debemos estar dentro de la gobernanza si queremos tener cambios positivos” (Comunicación personal, 2023). En efecto, esta afirmación enfatiza la implementación de una participación inclusiva en los procesos de toma de decisiones como requisito para lograr transformaciones positivas, especialmente en el ámbito turístico.

Para ello, se requieren mecanismos de participación y espacios dedicados a la consideración de las opiniones y argumentos de todos los involucrados. La misma, se basa en la comprensión de que la toma de decisiones informada y consensuada garantiza un desarrollo turístico en la ciudad de Cuenca.

Los mecanismos de participación implican proporcionar oportunidades significativas para que los diversos actores del sector público, privado y sociedad civil, contribuyan activamente en la toma de decisiones relacionadas al turismo. Entre ellos, se destacan, la creación de espacios de diálogo y consulta, la promoción de debates y discusiones, la generación de canales de comunicación abiertos y transparentes, asambleas participativas y la incorporación de mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas.

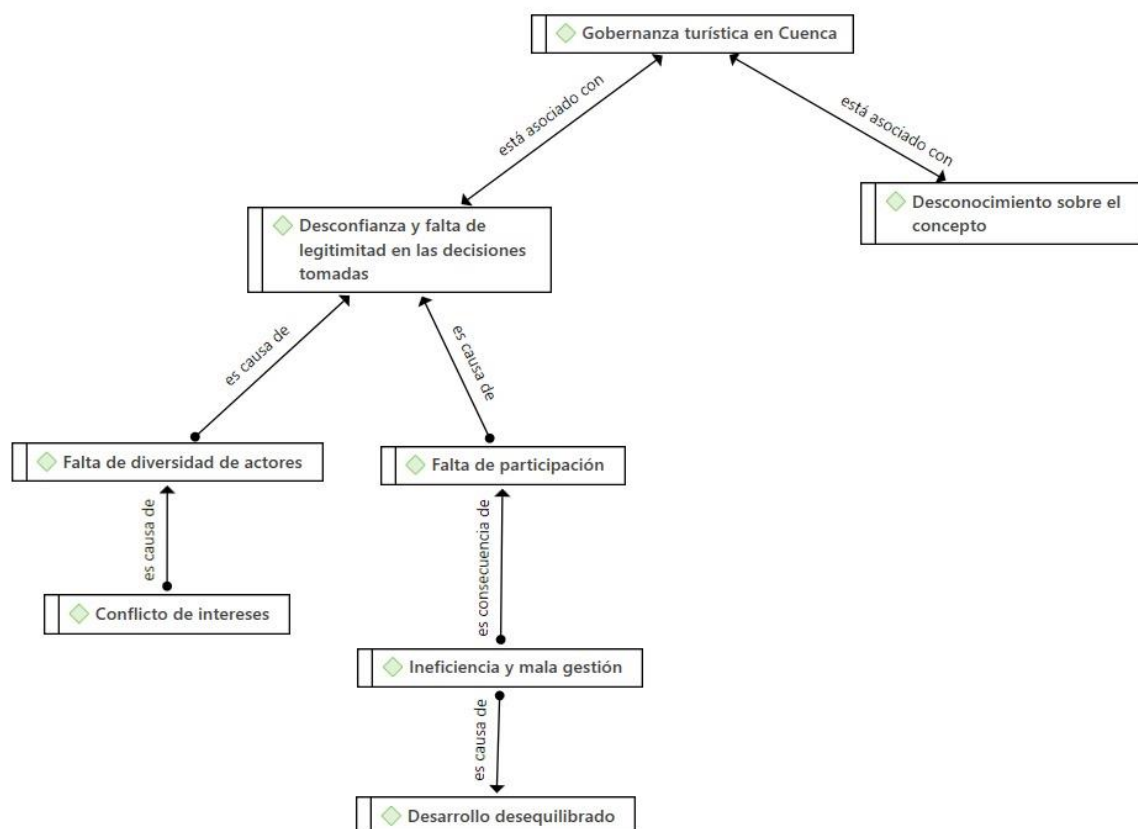
En teoría, la gobernanza permite que las diversas perspectivas, conocimientos y experiencias sean consideradas en el proceso de toma de decisiones; lo que enriquece la calidad de las mismas y promueve la legitimidad de los resultados. Sin embargo, en el contexto de la ciudad de Cuenca, el sector público (actor 6), expresó “Naturalmente (la relación público-privado) no funciona, creo que deberían establecer políticas públicas claras” (Comunicación personal, 2023). Además, se revelan una serie de problemáticas que afectan su eficacia y legitimidad.

Uno de los principales desafíos, como se mencionó anteriormente, es el desconocimiento sobre el concepto de gobernanza turística y espacios de participación limitados; los cuales generan que la toma de decisiones carezca de credibilidad y aprobación de las partes interesadas.

A partir de esto, varios actores perciben que las resoluciones no son adecuadas, debido a la falta de diversidad de actores involucrados en los procesos de gobernanza turística. Esto se debe, en parte, a los conflictos de intereses que existen entre las partes interesadas, dificultando la comunicación e involucramiento de los mismos. La ineficiencia y mala gestión son consecuencias directas de una gobernanza deficiente presente en la ciudad de Cuenca.

Ilustración 1

Gobernanza turística en Cuenca.



Nota: Red semántica sobre los factores que afectan la gobernanza turística de la ciudad de Cuenca. Elaboración propia.

Expectativas para la gobernanza: caracterización de líderes

La presencia de autoridades competentes en el ámbito turístico garantiza una toma de decisiones informada, basada en un análisis exhaustivo de las necesidades y oportunidades del sector. Así mismo, permite establecer políticas y estrategias que fomenten un crecimiento turístico responsable, promoviendo la conservación del entorno natural y cultural, el bienestar de las comunidades locales y la satisfacción de los visitantes.

De acuerdo a Em (2023), una persona con capacidad de liderazgo es alguien que utiliza el pasado como experiencia, gestiona eficientemente los acontecimientos presentes y se anticipa al futuro para abordar y resolver problemas imprevistos. En este sentido, un líder turístico debe planificar las actividades a realizar en el área de trabajo, aprovechando las oportunidades y optimizando los recursos necesarios para su ejecución.

De la misma manera, un líder es aquella persona capaz de influir en los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y aprobación en las decisiones adoptadas (Motta Ruiz, 2014). Así, los líderes se caracterizan por dirigir y coordinar a un grupo, protegiendo sus intereses y alcanzando los objetivos que buscan el bienestar común.

Los resultados de las entrevistas demostraron que un buen líder debe ser reconocido y aceptado como una persona legítima por parte de los diferentes stakeholders turísticos. El sector privado (Actor 6) destacó: *"El perfil tiene que ser administrativo, conocer de mercadeo, ser gestor"* (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, se manifiesta la importancia de que la persona encargada del desarrollo turístico dentro de la ciudad tenga conocimiento sobre la administración pública para la toma de decisiones, desarrollo de estrategias efectivas, capacidad de liderar equipos de trabajo y coordinar las actividades turísticas de manera eficiente

Desde el sector público (Actor 6), se destacó: *"Debe ser una visión desde afuera, sin control político"* (Comunicación directa, 2023). En esta línea, la necesidad de que los directivos turísticos tengan una visión apartada de la política y no compitan entre sí es fundamental. El actor (3) recalcó que un buen líder en el ámbito turístico es reconocido como *"una voz legítima"* (Comunicación personal, 2023); dando a conocer que los directivos deben tener la capacidad de representar los intereses del sector turístico de manera justa y equitativa, transmitiendo confianza y liderazgo dentro de las organizaciones turísticas e interacciones con los actores externos.

De esta manera, un actor legítimo es quien recibe el apoyo de los representados para la toma de decisiones y es reconocido por sus capacidades para conseguir beneficios colectivos. Aquí se enfatiza que el éxito en la representación política no depende principalmente de una campaña publicitaria intensiva, sino de la capacidad de un individuo para demostrar, a través de su desempeño y acciones concretas, que puede representar y tomar decisiones en beneficio de un grupo social específico. Estos acontecimientos no están presentes dentro de la ciudad de Cuenca, lo que indica que la legitimidad es un factor dependiente del nivel de campaña que realicen las autoridades.

Con base en los resultados obtenidos, los actores indicaron la creación de la legitimidad en un cargo público al saber que la persona encargada reconoce y ha estudiado dentro del ámbito que lidera. Así, el sector privado (Actor 2) indicó: “*Para generar más confianza en el sector, el líder debería ser profesional en turismo y por supuesto, tener la experiencia dentro del sector*” (Comunicación personal, 2023). De modo que, una persona que indique y reconozca al sistema turístico desde sus complejidades, garantiza, a manera general, una mejor aceptación por parte de los stakeholders.

Como aporte a la legitimidad de una autoridad, se considera la capacidad de liderazgo que posee la misma. El actor público (7) indicó “*Un buen gobernante debe tener aptitudes de liderazgo para manejar agremiaciones*” (Comunicación personal, 2023). En este contexto, se atribuye a los directivos un buen manejo del sistema a través de una relación eficiente entre la autoridad y los subordinados (Cruz Soto, 2008).

A pesar de lo manifestado por los stakeholders sobre la importancia que debería existir con respecto a la legitimidad en una autoridad, González Simón y Guenaga Garai (2007) indican que el liderazgo que se manifiesta en una organización no siempre está vinculado con los actores y el poder de los mismos. En esta resolución, aparece el poder del liderazgo, que se manifiesta cuando un individuo posee cualidades personales para gobernar. Por lo tanto, los entes gubernamentales deberían promover mecanismos de verificación, cuyo propósito sea evaluar y determinar si los individuos que ocupan cargos públicos y privados cumplen con las características y criterios asociados al liderazgo efectivo.

Capitales económico, político y social como limitantes de la representatividad pública.

Al hablar de una representatividad pública, la legitimidad y el poder deben ser considerados como enfoques generales. De esta manera, la legitimidad hace referencia al atributo que los stakeholders manifiestan al aprobar o apoyar objetivos comunes dentro de un sector u organización (Espinal Monsalve et al, 2020). Así, la representatividad pública debería contar con el apoyo y respaldo de los actores involucrados para manifestarse como legítima.

En este sentido, a pesar de que el poder debería priorizar la legitimidad para la toma de decisiones, varios autores consideran que sucede todo lo contrario. Es el caso de Negri (2005), que caracteriza al poder por la explotación y la dominación en un contexto capitalista. Así, las personas o grupos que poseen mayor capital tienden a presentarse ante los demás como líderes con ideologías dominantes. Como consecuencia, la legitimidad, que es construida a través de la participación activa, solidaridad y capacidad; contradice al poder dentro de un sistema social.

De esta manera, el capital económico, político y social funcionan como una expresión de poder que no se reconoce directamente, sino que se presenta como una exigencia legítima de reconocimiento y respeto (Fernández Fernández, 2012). Es por ello que, se destaca que la posesión de capital por parte de un actor le confiere poder; sin embargo, no garantiza que este tenga legitimidad. Entonces, la legitimidad no se deriva únicamente del capital, pues debe contar con el reconocimiento y aceptación de los demás actores y de la sociedad.

Capital económico, su rol e influencia

El capital económico comprende la posición de recursos financieros y materiales acumulados por los individuos y grupos (Meichsner, 2007). Así mismo, se reconoce cómo la propiedad de capital económico influye en las relaciones de poder y genera ventajas competitivas en la toma de decisiones.

De acuerdo a Tovmasyan (2021) el capital económico es fundamental para el progreso del sector. De esta forma, se percibe una fuerte organización privada en la ciudad que no posee el apoyo gubernamental adecuado. Según el actor (3) del sector privado: *“son los recursos monetarios los que permiten que cada sector pueda unirse y llegar a una toma de decisiones”* (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, el sector privado, al tener capital económico propio, es libre de decidir en las inversiones que desea realizar. Sin embargo, el sector público no puede desarrollar esta actividad con facilidad.

A través de las entrevistas realizadas, se identificó una representatividad pública deficiente en la ciudad, asociada a la falta de apoyo del sector público hacia las iniciativas privadas. El sector privado (Actor 5) expresó: *“Cuando nosotros tenemos una iniciativa, en término general, a los del sector público no les interesa”* (Comunicación personal, 2023). De modo que, el sector privado evidencia la falta de interés como un impacto negativo en el desarrollo e implementación de proyectos y propuestas turísticas y no se sienten respaldados por las autoridades turísticas de la ciudad.

De tal manera, los stakeholders reconocen la escasez de recursos financieros del sector público como impedimento al apoyo entre entidades. Según lo manifestado por el sector privado (Actor 1), se mencionó enfáticamente: *“Con el tema del Ministerio de Turismo puedo decir una sola cosa, y es que no tienen dinero”* (Comunicación personal, 2023). Así mismo, el actor (3) expresó: *“Lamentablemente, los recursos económicos son los que limitan la gestión del turismo”* (Comunicación personal, 2023).

El manejo deficiente de recursos en los entes gubernamentales está asociado con la rivalidad entre el sector público y privado. El segundo (Actor 6) indicó, en términos generales: *“Del total del dinero que tiene la Fundación, el 60% se va en gasto corriente, y tan solo el 40% se destina para actividades de turismo, que prácticamente es promoción”* (Comunicación personal, 2023), en la misma línea, menciona que el dinero destinado al personal de la Fundación es una *mala inversión*; pues la mayoría de actividades que se realizan para el desarrollo turístico es hecho por terceras personas que la Fundación de Turismo contrata. Por lo mismo, el actor se cuestionó: *“¿Qué hace la gente que trabaja en la Fundación para la que se destina el 60% del presupuesto?”* (Comunicación personal, 2023).

En este contexto, surge una interrogante acerca de la eficacia de las acciones llevadas a cabo por los encargados de la Fundación de Turismo. Desde esta perspectiva, se plantea la sugerencia de que el capital económico asignado al reclutamiento y desarrollo del talento humano, así como a la gestión y adquisición de recursos, los cuales hasta el momento han evidenciado un progreso limitado, podría ser administrado de manera óptima en beneficio del desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca, considerando la participación de profesionales capacitados específicamente para esta tarea.

La Policía Nacional, quien posee un departamento de Turismo en Cuenca, declaró: *“En el sector público no tienen suficientes recursos, si les pedimos un tríplico, ellos se niegan porque carecen de presupuesto”* (Comunicación personal, 2023). Así mismo, aseguró tener ayuda de la entidad gubernamental al mencionar: *“Nosotros recibimos mensualmente una capacitación por parte del MINTUR (...) nos han llevado a recorridos turísticos y nos han enseñado las reseñas históricas”* (Comunicación personal, 2023).

No obstante, a través de la técnica de observación participante, se realizó una investigación sobre el nivel de conocimiento de los individuos que laboran en el departamento mencionado. Como resultado, se constató que la policía turística carece de un manejo adecuado en esta materia. La formación y capacitación proporcionada a los agentes no resulta suficiente para un desempeño óptimo, puesto que no cuenta con la información turística relevante sobre la ciudad, presentan dificultades en la comprensión de idiomas distintos al español y no cumplen con los estándares de calidad en la prestación del servicio.

Como consecuencia, los recursos monetarios empleados por el Ministerio de Turismo para la preparación adecuada de los servidores públicos no tienen resultados favorables. Además, es preciso considerar que los agentes de la Policía Nacional no son permanentes, sino varían su asignación cada cierto mes en función de las decisiones adoptadas por los responsables de cada área.

El sector público (Actor 8), por su parte, comentó: "*Nosotros como sector público no tenemos presupuesto para apoyar con promoción o señalética*" (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, los stakeholders dan a conocer que el sector público enfrenta restricciones financieras significativas, lo que limita su capacidad para destinar recursos y fondos suficientes para respaldar y promover el desarrollo turístico de manera efectiva.

Así, en la ciudad de Cuenca se evidencia una problemática en relación al cumplimiento de las competencias cantonales que involucran la actualización y mantenimiento de la señalización turística, así como la elaboración y difusión de material promocional. A pesar de que estas responsabilidades están claramente establecidas en el marco normativo, sus acciones no responden a una gestión de capital económico adecuada.

Con base en lo pronunciado anteriormente, la duda de la inexistencia de recursos económicos es mayor. A pesar de las respuestas obtenidas por los diferentes entes públicos sobre la escasez de recursos monetarios, desde la observación participante se constató la existencia de conciertos, festividades, exposiciones, entre otros. En este sentido, surge la pregunta: ¿No existen recursos monetarios para el desarrollo del turismo en la ciudad de Cuenca, o se están destinando recursos económicos a actividades complementarias?

Desde la inmersión en campo se consideró la poca importancia que posee la planificación turística para los entes gubernamentales y asociaciones vinculadas al turismo. Para la mayoría de ciudadanos, al no estar involucrados ni ser convocados en la toma de decisiones, el concepto de turismo se confunde con la organización de eventos públicos (conciertos) o con la publicación de imágenes de personas extranjeras con un sombrero de paja toquilla. En este sentido, existe la posibilidad de que los recursos económicos sean utilizados para aparentar una gestión correcta del turismo (ante los ojos del turista y el ciudadano), pero no para crear los verdaderos cimientos del desarrollo turístico.

Estas declaraciones subrayan la realidad, indicando que la falta de interés y apoyo por parte del sector público hacia las iniciativas privadas se vinculan con la asignación presupuestaria que poseen. Sin embargo, las instituciones turísticas de la ciudad cuentan con un presupuesto, pero este, no se gestiona de manera eficiente, pues se centran en gastos corrientes, dejando de lado, aspectos importantes como la creación de espacios de participación, socialización, proyectos o estrategias de largo plazo.

La incompetencia y la mala gestión por parte de las entidades turísticas públicas han sido obstáculos significativos para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, lo que ha provocado un estancamiento en el crecimiento y la promoción turística de la ciudad de

Cuenca. Así, se genera una brecha en la capacidad del sector público para cumplir con su rol de apoyo y promoción del turismo en la ciudad.

El sector público se encuentra en una posición económica desfavorable en comparación con el sector privado, dado que carece de un mayor capital económico. Como consecuencia, los actores privados, quienes disponen de recursos monetarios significativos para respaldar una variedad de proyectos, aprovechan esta situación para involucrarse en campañas electorales con el propósito de promover el ascenso al poder de determinados individuos. Según Meichsner (2007) el nivel de capital económico que poseen los individuos o grupos es considerado significativamente en su capacidad para influir en la toma de decisiones políticas.

Desde la perspectiva de las investigadoras, se considera que, al respaldar económicamente una campaña política exitosa, se establece una relación entre el financiador y el candidato, lo que genera expectativas de acceso privilegiado y mayor influencia en la toma de decisiones políticas. En este sentido, se infiere que los individuos con un mayor poder adquisitivo se convierten en los principales beneficiarios en la ciudad de Cuenca, pues tienen el poder y los recursos para ejercer un impacto directo en la toma de decisiones políticas.

Capital político, su poder constituido limitado a las élites en Cuenca

Considerando que la representatividad implica la capacidad de actuar en nombre de colectividades, ya sean políticas o sociales en busca de un bien común (Burge et al, 2020), resulta esencial analizar si dicha representación dentro del ámbito turístico de la ciudad de Cuenca cuenta con el respaldo de los stakeholders involucrados.

De acuerdo con Bourdieu, el capital político abarca los recursos y las conexiones sociales que capacitan a las personas o grupos para ejercer influencia en el ámbito político (Meichsner, 2007). En este sentido, Kuo (2010), tomando la cita de Ackerman indica que el poder constituido no debería ser ejercido por las élites políticas, sino que debería existir una participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones constitucionales.

En el contexto de la ciudad de Cuenca, se observa la presencia de un capital político influenciado por el poder constituido basado en los actores con mayor capital económico, en el cual los líderes del sector turístico son los encargados de tomar decisiones y efectuar modificaciones dentro del marco legal establecido. Además, es probable que las decisiones estén influidas por actores que han brindado respaldo financiero durante los períodos electorales. Por lo tanto, las políticas públicas emitidas persiguen beneficios personales o de grupos específicos, sin considerar las peticiones de todos los stakeholders.

En este contexto, el sector privado, bajo comunicación personal (2023) indicó: *“si el gobierno sigue con las mismas políticas, seguiremos limitados a la promoción y a la larga, no hemos cambiado mucho”* (Actor 1); *“el buen manejo de una política pública en la ejecución de una ordenanza que esté dirigida a la necesidad del sector generará acciones positivas”* (Actor 3); *“La decisión política es importante si está a favor y en coordinación con la población y a favor de los intereses de la población”* (Actor 2); *“si nosotros no tenemos el apoyo y unas leyes que nos defiendan, generaremos un caos”*. En términos de Siakwah et al, (2019), a nivel mundial, el marco legal de la gobernanza turística no ha generado la suficiente confianza, justicia y participación entre organismos públicos y privados. Por lo tanto, la ciudad de Cuenca no está habilitada para generar actividades.

Así, las decisiones no presentan veracidad debido a la falta de respaldo o consentimiento de las partes interesadas.

Desde esta perspectiva, el segundo actor del sector privado indicó: *“muchas veces solo un pequeño círculo de personas se encarga de representar los intereses del sector turístico, pero no interactúan ni se comunican adecuadamente con los demás actores involucrados”* (Comunicación personal, 2023). Además, informó:

“existen casos de funcionarios públicos que ocupan cargos durante años sin realmente realizar acciones significativas en beneficio del sector turístico” (Comunicación personal, 2023).

La situación descrita plantea una suposición acerca de los funcionarios que ocupan cargos en las entidades turísticas públicas. Se sugiere que su designación podría deberse más a motivos políticos que a su verdadera capacidad para abordar y atender las necesidades del sector turístico. Siendo estos aspectos los que evidencian la falta de legitimidad y representación adecuada por parte del sector público hacia los demás stakeholders.

En la misma línea, durante la comunicación personal en 2023, el actor (1) del sector público mencionó: *“algunos de los actores que ocupan cargos en el Ministerio son propietarios de hoteles y buscan beneficios personales”*. Por esta razón, se enfatiza la importancia de promover una representatividad más efectiva y una toma de decisiones transparente y justa en el ámbito turístico de la ciudad.

La ilegitimidad, comprendida como la ausencia de transparencia pública en la democracia (Ardila Usuga y Gómez Giraldo, 2018), involucra en el sector turístico el vínculo entre las actividades de turismo con la política o el mandatario de la ciudad (considerado desde la mirada política). En relación a la politización del turismo, por un lado, se destacó la opinión

expresada desde el sector público (Actor 3): "*el turismo no debería ser político, debería ser más legítimo*" (Comunicación personal, 2023). La declaración destacó las preocupaciones sobre la legitimidad y la gobernanza en las que se involucran la ciudad al tomar decisiones turísticas.

Por otro lado, el actor (7) del sector público, expresó: "*El problema es la politización de la actividad turística, porque si no me cae bien el alcalde y estoy peleado, entonces no trabajamos con ellos ni con el turismo, y actualmente sucede esto*" (Comunicación personal, 2023). Con ello, se evidencia la realidad del turismo en Cuenca. A pesar de que existan proyectos que no cuenten con la aprobación de todos los involucrados, las entidades encargadas del turismo en el cantón las ejecutan sin considerar sus opiniones.

Así mismo, el sector privado expresó su punto de vista sobre la comprensión del movimiento del turismo por parte del sector público, afirmando: "*La gente del sector público no entiende el movimiento del turismo, porque ellos quieren cubrir que el turismo es político*" (Comunicación personal, 2023). En este contexto, las decisiones y acciones relacionadas con el turismo son influenciadas por intereses políticos y disputas personales; la objetividad, la transparencia y la eficacia son comprometidas. Al mismo tiempo, conduce a la falta de confianza entre los stakeholders y dificulta la formulación de estrategias conjuntas y de cooperación.

Finalmente, el sector público (Actor 1) reconoció que: "*las mismas personas que forman parte del sector privado ocupan cargos públicos y toman decisiones en beneficio propio*" (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, la premisa planteada con anterioridad sobre el acceso privilegiado y mayor influencia en la toma de decisiones políticas a personas con capital económico diferenciador es respaldada con los criterios emitidos durante las entrevistas.

Capital social, un desafío para el desarrollo turístico

El concepto de capital social, tal como lo identificó Bourdieu, se refiere a la estructura de relaciones estables y potencialmente disponibles en momentos de necesidad que emergen de la pertenencia a grupos sociales, en los cuales los individuos se conocen y reconocen entre sí (Meichsner, 2007). Sin embargo, en la ciudad de Cuenca el capital social es ignorado y no se le concede el reconocimiento necesario en los procesos de toma de decisiones, lo que provoca una percepción de la relación público-privada deficiente.

Las entrevistas revelaron que existe una relación deficiente entre las partes interesadas del sector turístico de la ciudad de Cuenca. La ausencia de una comunicación y colaboración

adecuadas perjudica la efectividad de las iniciativas implementadas y compromete la representatividad de los mismos. Desde el sector privado, uno de los actores entrevistados (Actor 1) expresó su percepción de la escasa relación entre los sectores público y privado. De acuerdo a sus palabras durante la comunicación personal en el año 2023, afirmó: "*Siento que no hay mucha relación entre lo público y privado*"; lo cual, afecta la cooperación conjunta y restringe las posibilidades de un trabajo articulado en beneficio del desarrollo turístico.

En la misma línea, otro actor privado (Actor 2) señaló que la relación público-privado es un tema controversial, destacando que el primero no comprende completamente las necesidades y perspectivas del otro. Según sus declaraciones, mencionó: "*Es un tema un poco controversial porque en realidad la parte del sector público no nos entiende como sector privado*" (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, se generan tensiones y obstáculos en la gobernanza.

En esta perspectiva, la relación público-privada deficiente se debe a la participación limitada de los stakeholders en la toma de decisiones; lo cual, recae en el escaso compromiso por parte del sector privado en acciones del sector público. El actor (7) mediante comunicación personal (2023) indicó la falta de compromiso por parte de los actores privados. El actor hace referencia a una capacitación de seguridad en la que solo asistieron diez personas, lo cual evidenció un bajo nivel de compromiso.

Así, el estudio plantea dos posibilidades, la primera que recae en el pensamiento del actor público e indica que el sector privado no se involucra en la toma de decisiones que buscan una mejora continua. La segunda, relacionada a la falta de interés por parte de los actores privados al reconocer que cuando ellos acuden a las reuniones planteadas, sus opiniones no son escuchadas, mucho menos consideradas.

El mismo sector (Actor 7) argumenta que el sector privado a menudo se excusa por falta de tiempo y muestra un nivel de compromiso insuficiente hacia las iniciativas propuestas. A manera de conclusión, el actor público (8) manifestó: "*No hay el nivel de compromiso del sector privado, del uno al diez podría decir que existe un seis*" (Comunicación personal, 2023); lo cual, indica una percepción de compromiso relativamente bajo por parte del sector privado en comparación con las expectativas y necesidades de colaboración establecidas.

Como contradicción, el sector privado expresa su desacuerdo con la imposición de decisiones por parte del sector público. El actor (1) mencionó: "*Yo creo que en algunos momentos es bueno colaborar, pero en decisiones políticas del turismo, la mejor manera de colaborar es no siendo partícipe de cosas que sabemos que están mal*" (Comunicación personal, 2023);

de esta manera, se evidencia la postura de no participar en decisiones consideradas incorrectas o desfavorables para el desarrollo turístico. Por lo cual, se deduce que el actor presenta conocimiento sobre las irregularidades que existen en la toma de decisiones del sector turístico, donde los beneficiados son los grupos con mayor capital económico, respaldados por el capital político de la ciudad de Cuenca.

Del mismo modo, se destaca la falta de consideración hacia el sector privado, como indicó el actor (2): *"No estamos siempre en las mesas de trabajo porque no somos invitados"* (Comunicación personal, 2023); advirtiendo sobre la falta de inclusión en los procesos de toma de decisiones por parte del sector privado. Como consecuencia, el estudio demuestra que la convocatoria es a conveniencia, destinada únicamente a actores específicos.

Mediante observación participante se identificaron dos causas principales de la relación público-privada deficiente en la ciudad de Cuenca. Por un lado, se destacó el desconocimiento de cómo opera el sector público en el ámbito turístico. Los representantes públicos reconocieron esta situación mediante varias declaraciones, uno de ellos (Actor 7) indicó: *"Hay una desconexión de la realidad o del entendimiento de lo que se hace en el sector público"* (Comunicación personal, 2023); dando a entender que este factor dificulta la adecuada representación de los intereses turísticos.

Además, desde el sector privado, se percibió una falta de comprensión de las formas y herramientas de trabajo utilizadas por el sector público. Según comunicación directa (Actor 3) en el año 2023, se mencionó: *"Desde lo privado, no se entienden las formas o herramientas con las que trabaja el sector público, porque son totalmente diferentes y nadie nos explica nada"*. La falta de transparencia en las prácticas y procedimientos del sector público crea un desacuerdo y obstaculiza la cooperación entre los participantes del sector público y privado. Así mismo, existe una percepción de que el sector público no presenta interés en invitar a todos los actores, puesto que las decisiones que no se alinearán con sus objetivos.

Por otro lado, la falta de participación de todos los stakeholders turísticos se reduce a la socialización con el sector privado. En este sentido, el actor público (4) señaló: *"A pesar de ser actores clave, ellos toman las decisiones en una mesa técnica y lo que hacen es impartirnos (sic) las disposiciones que ellos tomaron"* (Comunicación personal, 2023). Así, se refleja la percepción de que las decisiones se toman de manera unilateral en un espacio técnico sin tener en cuenta las opiniones y aportes de los demás involucrados, generando beneficios únicamente para ciertos actores y olvidando a los demás interesados.

En síntesis, se interpreta una representación privada deficiente, que en contraste con Chase et al. (2011), se genera por una falta de armonía entre los participantes, la cual no asegura la equidad e imparcialidad. El sector privado, a menudo, cuestiona la legitimidad del sector público debido a su enfoque en la toma de decisiones burocráticas y procesos políticos que pueden percibirse como ineficientes, poco innovadores o restrictivos para la actividad empresarial. El sector público critica la legitimidad del sector privado argumentando que su búsqueda de beneficios económicos da lugar a prácticas injustas, desigualdades sociales y una falta de responsabilidad hacia el bienestar público.

El sector público (Actor 7) expresó: “*Yo creo que ninguno debería estar como presidente de sus gremios porque no tienen el perfil adecuado cómo líderes para estar al frente de un sector tan sensible*” (Comunicación personal, 2023). Además, señaló que, si bien existen gremios en la ciudad, su representatividad no es fuerte, pues las asociaciones turísticas no están desempeñando un papel destacado en la representación y defensa de los intereses de sus miembros y del sector en general. Es posible que exista una falta de cohesión y articulación entre los gremios, lo que limita su capacidad para influir en las decisiones y políticas relacionadas con el turismo.

El mismo stakeholder indicó: “*en el momento de la convocatoria, ellos no convocan gente, eso quiere decir que ni sus mismos agremiados les están haciendo caso*” (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, se enfatiza la falta de compromiso de las asociaciones y gremios turísticos en la convocatoria de personas y la participación en actividades; lo que, a su vez, sugiere que los representantes no logran movilizar y motivar a sus miembros para que se involucren en las iniciativas y acciones propuestas.

Otro de los principios por los que el sector público indica la carencia de legitimidad en los establecimientos es la toma de decisiones basadas en un núcleo familiar. El colaborador privado (Actor 1) destacó: “*Varias empresas del sector privado están basados en un sistema familiar y no salen de allí porque necesitan poder*” (Comunicación profesional, 2023). Puesto que, el poder es considerado como un factor dominante en la toma de decisiones y con esto, se da paso a limitaciones en la diversificación de ideas y enfoques, así como en la apertura a nuevas oportunidades y perspectivas.

En este contexto, se presenta una relación deficiente en el ámbito turístico de Cuenca a través de la falta de legitimidad. La relación público-privada desempeña un papel fundamental como un instrumento para generar la misma (Kooiman, 2004). Cuando esta colaboración no se lleva a cabo adecuadamente, las decisiones tomadas no se alinean con las necesidades que se presentan (Guerrero Carvajal, 2020). El sector privado, representado por el actor 1, destacó

que: *“muchas empresas dentro del sector se basan en un sistema familiar y no trascienden más allá de ese círculo debido a cuestiones de confianza y legitimidad”* (Comunicación personal, 2023).

El Actor 5 (sector público), por su parte, subrayó que el control del capital en el país se concentra en un reducido número de actores privados, lo que indica una falta de diversidad y competencia en el sector turístico (2023). La concentración de poder afecta en la toma de decisiones y restringe la participación de otros actores relevantes en la definición de políticas y estrategias turísticas.

En relación con la presencia de actores privados permanentes, el sector público (2023), menciona que, en la industria hotelera, la mayoría de las empresas son de carácter familiar, lo que implica que los cargos directivos están ocupados por los propietarios o sus hijos. Esta situación genera una falta de renovación y una resistencia al cambio, puesto que las decisiones están influenciadas por intereses personales y familiares más que por criterios profesionales y estratégicos.

A través de esta afirmación, se resalta la importancia de contar con líderes capacitados y con conocimientos específicos del sector, que sean capaces de comprender y abordar las necesidades y desafíos del turismo de manera efectiva. Además, deben poseer habilidades, destrezas y conocimientos que posibiliten liderar a un conjunto de personas, fomentando la colaboración en equipo en la consecución de metas y objetivos comunes (Espino Vargas y González, 2015); lo que plantea la eficacia en el progreso y crecimiento del sector turístico en Cuenca.

No obstante, este sector demuestra un alto grado de desvalorización al profesional en turismo. El sector privado (Actor 1) resaltó esta problemática al señalar: *“Cuando vemos instituciones públicas y establecimientos privados que hacen turismo, no son necesariamente profesionales en turismo”* (Comunicación personal, 2023). Así, la ausencia de profesionales cualificados posee consecuencias negativas al requerir de conocimientos especializados para abordar los retos y aprovechar las oportunidades del sector turístico. Al mismo tiempo, el sector privado se planteó la pregunta: *“¿Qué está haciendo el sector público para proteger al profesional en turismo?”* (Comunicación personal, 2023). De manera general, expresó su preocupación y cuestionó si se están implementando políticas y acciones concretas para valorar la formación y experiencia de los expertos en turismo.

Desde la academia (Actor 5) se argumentó: *“No creo que sea necesario ser licenciado o tecnólogo en turismo o en hotelería para tener un cargo en esta área”* (Comunicación

personal, 2023). Así, se abre un debate sobre la necesidad de una formación académica y capacitación especializada en turismo para garantizar una gestión eficiente y de calidad en el sector. La afirmación revela que no consideran necesario contar con licenciados o tecnólogos en turismo o hotelería para ocupar cargos en esta área; con ello, se evidencia una falta de respaldo hacia los profesionales capacitados y una preferencia por contratar personal no especializado.

Esta perspectiva plantea serias interrogantes sobre las intenciones y prioridades de la academia en cuanto al desarrollo del turismo. Si las autoridades no muestran interés en contratar profesionales especializados, es difícil esperar un avance significativo en la promoción y gestión efectiva del turismo. De hecho, la dificultad asciende al saber que es la propia Academia quien desvaloriza al profesional en turismo.

Entre las consecuencias más considerables a raíz de la desvalorización del profesional en turismo se encuentra la falta de políticas públicas relacionadas al desarrollo del sector. Es así, que Herrera Camacho (2020), argumenta que existen fallas en los procesos de instrumentalización de políticas públicas debido al incumplimiento de metas propuestas. Así, se da a conocer que las principales razones se relacionan con el temor a pronunciarse que poseen los stakeholders por miedo al rechazo. En este contexto, el sector público indicó:

“En esta ciudad nadie se va a pelear con nadie y menos en el sector turístico, porque simplemente, luego no tiene cabida; si alguien llega al sector público y decide poner el dedo en la llaga y decir esto es lo que está mal y esto es lo que hay que arreglar, después no va volver a trabajar en el sector ni privado ni público, nunca más”
(Comunicación personal, 2023)

Este planteamiento refleja la existencia de una cultura de silencio y falta de apertura a la crítica constructiva en el sector turístico de la ciudad. La ausencia de espacios donde se pueda debatir y abordar los problemas impide el desarrollo de una gobernanza turística.

La escasez de una cultura de debate y mejora continua en el sector turístico conduce a la perpetuación de problemas. Es así que, resulta necesario promover un entorno en el que los profesionales del sector puedan expresar sus inquietudes, plantear propuestas de mejora y participar en la toma de decisiones de manera abierta y constructiva.

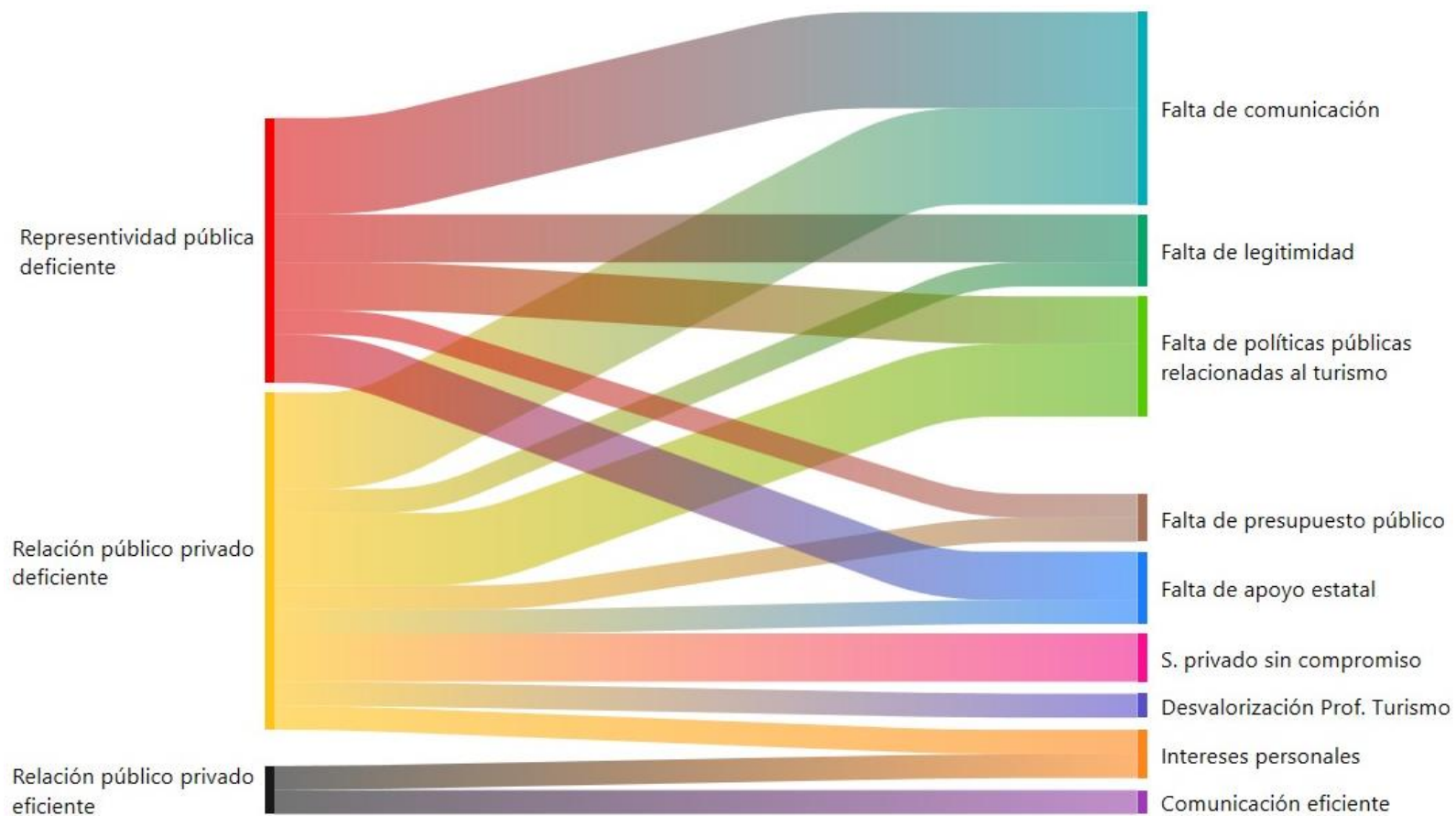
Así mismo, es importante destacar que el temor a perder oportunidades laborales puede ser un factor que desincentive la participación activa y el compromiso en la búsqueda de soluciones. De esta manera, la industria turística resalta la relevancia de la planificación y participación de los actores involucrados en la creación de estrategias y la toma de decisiones

(Ministerio de Turismo del Ecuador, 2021), mediante el establecimiento de canales de comunicación efectivos y espacios de diálogo donde los actores puedan expresar libremente sus opiniones sin temor a represalias.

En cuanto al sector privado (Actor 4) manifestó: *“Hay veces que no podemos hacer absolutamente nada, a veces nos mantenemos como espectadores, ver, oír y callar, porque muchas de las veces tenemos ese temor de que nos den las espaldas”* (Comunicación personal, 2023); como consecuencia, la perspectiva muestra una preocupación por posibles repercusiones negativas que surgen al expresar opiniones o tomar acciones que desafíen y planteen discrepancias. El temor a ser excluidos o rechazados puede derivar de la percepción de un entorno donde la crítica o la opinión contraria no son bienvenidas o pueden generar consecuencias adversas. Entonces, en Cuenca se observa una realidad en la que no se puede opinar y mostrar ideas opuestas, porque conlleva a consecuencias negativas

Ilustración 2

Dinámica de la relación público-privada.



Nota: El gráfico de Sankey muestra el vínculo de variables de acuerdo al grado de correlación entre las mismas.

Capítulo II: Mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca

Capítulo II: Mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca

Los mecanismos de participación colectiva son elementos claves para garantizar la gobernanza, refiriéndose a la reunión y otros métodos de participación entre actores estatales y no estatales (van der Zee et al., 2017). De esta manera, esta forma de gobierno pretende manejar un modelo bidireccional entre las partes involucradas, identificando las circunstancias, oportunidades, fortalezas y debilidades (Kooiman, 2004).

Por lo tanto, la teoría de la acción colectiva desempeña un papel fundamental en el ámbito del turismo, debido a que se centra en el estudio de cómo la sociedad, organismos públicos y privados se unen para lograr objetivos comunes en un contexto de interdependencia. En este sentido, se reconoce a la co-gobernanza, como el proceso de gobierno que implica la interacción horizontal entre los stakeholders del sector para la toma de decisiones (Córdova Montúfar, 2018). Esta forma de gobernanza promueve la participación activa y equitativa de los actores, permitiendo comprender y abordar desafíos y oportunidades que se presentan en el turismo.

Teoría de la acción colectiva en la toma de decisiones turísticas en Cuenca, Ecuador.

La participación de los stakeholders en los procesos de toma de decisiones resulta esencial para asegurar una gobernanza inclusiva y efectiva (Chase et al., 2011). Los autores destacan que existen diversas formas de participación que se implementan para involucrar a los actores en la toma de decisiones. Entre las maneras más destacadas se da la difusión de información, gestión y ejecución de reuniones públicas y formación de grupos de trabajo entre sectores complementarios. Estas formas de participación buscan garantizar la representación de los diferentes actores y promover un enfoque colaborativo en la toma de decisiones que permita alcanzar objetivos comunes.

En el mismo sentido, se considera que el poder no debería influir en la toma de decisiones. En palabras de Foucault, el poder *viene desde abajo* (Pelegrí Viaña, 2004). Así, se manifiesta que la participación activa de los de los stakeholders es primordial para establecer el poder red en la sociedad. Esta relación se da a través de las interacciones sociales y económicas, donde el poder se distribuye en cada uno de los participantes.

En el caso de Cuenca, los únicos mecanismos utilizados son mesas de trabajo y sillas vacías. Así lo afirmó el actor (3) del sector privado: “las mesas surgen de la necesidad de buscar soluciones en muchas situaciones y circunstancias que no se podían visualizar a corto plazo,

esto a raíz de la pandemia” (Comunicación, personal, 2023). En estas circunstancias, a más de identificar el espacio limitado de participación generado por las autoridades locales. Mediante observación participante se evidenció que las convocatorias ciudadanas surgen a partir de un enemigo en común, siendo la pérdida de capital económico la razón principal.

Del mismo modo, el representante (5) del mismo sector, expresó su preocupación acerca de su limitada participación en la toma de decisiones. En sus palabras: “hemos asistido, por ejemplo, a la silla vacía con los concejales, hemos participado en la socialización” (Comunicación personal, 2023). Así, se infiere que su papel se ha reducido exclusivamente a la socialización de decisiones ya tomadas, respaldando el aporte mencionado en el primer capítulo.

El análisis revela que el turismo, al ser un sector estrechamente ligado a la comunidad local, requiere una participación e involucramiento activo de esta última. Varios entrevistados expresaron que el sector carece de procesos de participación con la sociedad civil en la toma de decisiones. Los argumentos de los actores contradicen lo propuesto por el GAD Cantonal de la ciudad, pues este indica que se realizan procesos participativos para elecciones de comités, presupuestos participativos, planificaciones estratégicas, reglamentos y políticas públicas (GAD de Cuenca, 2023).

La entrevista realizada a un actor (1) del sector privado, destacó la necesidad de una mayor socialización e involucramiento de la verdadera sociedad civil en el turismo (Comunicación personal, 2023). Desde la perspectiva de las investigadoras, esta denominación se refiere a los residentes, que poseen desde los puestos más reconocidos hasta los pequeños emprendedores, que forman parte de la actividad y experiencia turística. Esta afirmación fue apoyada por el actor privado (1), quien manifestó “(...)no veo por ejemplo a la señora del mercado 10 de agosto, al taxista, artesanos” (Comunicación personal, 2023).

De tal manera, ¿qué hace falta para un reconocimiento e involucramiento de los stakeholders? El estudio infiere que es la falta de capital económico el que influye en la inexistencia de su participación. Así pues, al no contar con recursos monetarios suficientes para la inversión en la ciudad, son excluidos en la toma de decisiones.

En la misma línea, otro representante (2) del sector privado, enfatizó la falta de involucramiento de la sociedad civil, dando a entender, que la voz de la comunidad local no es considerada en las decisiones que afectan directamente a su entorno (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, se sobreentiende que la sociedad civil no contribuye

desde una perspectiva propia, no identifican soluciones sostenibles para la solución de conflictos y el riesgo de que las decisiones sean insuficientes e inadecuadas es mayor.

Algo similar, mencionó el actor (3) del mismo sector, quién expresó: “la participación ciudadana es mínima, por no decir, nula” (Comunicación personal, 2023). Así, los ciudadanos carecen de conocimiento y experiencia práctica sobre problemas turísticos en la localidad. Esto implica que los ciudadanos no tienen una influencia significativa en las decisiones relacionadas con el turismo, lo que recae en el desinterés de la ciudadanía en aspectos turísticos.

Además, la interpretación de turismo desde la perspectiva local es errónea. La falta de involucramiento provoca una confusión en el concepto, pues se reduce a la organización de eventos y promoción de la ciudad a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, la consecuencia que conlleva la falta de organización y planificación en el sector público se refleja en la ignorancia de la comunidad local con respecto al sector turístico.

Así, y considerando que la teoría de la acción colectiva resulta relevante para comprender y evaluar la dinámica de toma de decisiones en contextos sociales, políticos y turísticos (Hwang y Stewart, 2017); el manejo público en la ciudad de Cuenca es limitante. En este sentido, y con la finalidad de analizar procesos mediante los cuales, los actores colectivos y la sociedad civil se involucran en la toma de decisiones que afectan o benefician a sus intereses y bienestar; el sector turístico no está en la capacidad de presentar más que mesas de trabajo y sillas vacías como participación ciudadana.

En el contexto específico de Cuenca, la teoría de la acción colectiva no se cumple en su totalidad, se evidencia una falta de consideración y participación de todas las opiniones y actores relevantes en los procesos relacionados con el turismo, lo que conduce a una falta de representatividad y legitimidad en las decisiones adoptadas. Al excluir a la sociedad civil, las autoridades locales manifiestan la toma de decisiones como una imposición, generando desconfianza y apartando a los stakeholders que carecen de poder.

Como consecuencia, se observa una relación público-privada deficiente en la gobernanza del turismo en Cuenca, lo que conlleva a que los intereses de las empresas y los gobiernos locales prevalezcan sobre las necesidades y perspectivas de la sociedad civil. La asimetría en las relaciones de poder dificulta aún más la inclusión de todas las opiniones y la adopción de decisiones colectivas. Así mismo, la limitación de espacios de participación constituye otro obstáculo para la plena aplicación de la teoría mencionada en Cuenca. Si los espacios de

participación están restringidos o no son accesibles para todos los actores relevantes, se excluyen voces importantes y compromete la legitimidad de las decisiones tomadas.

A pesar de la relevancia teórica de la acción colectiva, en el contexto de la ciudad estudiada, se observa un incumplimiento parcial (en su mayoría) de esta teoría. En relación a la gobernanza dirigida por la presente administración, se presenta la inequidad y falta de desarrollo inclusivo como efecto principal en la ciudad. Las políticas y decisiones están destinadas para favorecer a determinados grupos de interés, como se manifestó en la primera parte de esta investigación.

Barreras de participación colectiva en el sector turístico

La falta de consideración de todas las opiniones, comunicación deficiente, relación público-privada desequilibrada y limitación de espacios de participación ciudadana son factores que reducen el involucramiento de las personas en el sector turístico (Gráfico 1). Con base en los argumentos teóricos antes proporcionados, se indica que es fundamental abordar estos desafíos para lograr una gobernanza del turismo inclusiva y legítima. Así mismo, el ente gubernamental evita el desperdicio de recursos y consolida un desarrollo equilibrado del turismo a través de la gestión eficiente, planes operativos y sostenibles.

Considerando los argumentos expuestos, se evidencia la escasa participación colectiva en el sector turístico. Entre los factores que determinan esta realidad se incluye el fallo en la comunicación como uno de los principales obstáculos. Al no tener una comunicación abierta, transparente y bidireccional para construir una mejor relación entre entidades, no se identifican necesidades y preocupaciones de los actores involucrados. Por lo tanto, los resultados obtenidos en el presente estudio demostraron que los consensos carecen de aceptación entre todos los actores de la ciudad de Cuenca y promueven la polarización y el conflicto social.

Aunque las autoridades turísticas públicas de Cuenca aseguraron realizar convocatorias constantes, según el actor (7): “todos los años hemos hecho convocatorias generales al sector (...) Hay muchas tomas de decisiones que se les hace solo a través del directorio” (Comunicación personal, 2023). Otros, del sector privado (Actor 2) afirmaron: “las convocatorias no se han dado de manera adecuada (...) creo que se convoca a las personas que se quiere convocar” (Comunicación personal, 2023).

De tal manera, se impide la construcción de soluciones colaborativas y consensuadas que fomenten la relación responsable entre el gobierno y la sociedad. Nuevamente, el poder del capital político a través de la influencia del capital económico se manifiesta en las actitudes adoptadas por el sector público con la sociedad civil.

Bajo el mismo contexto, la participación supone la inclusión consciente y voluntaria de los actores en procesos de interés que tengan una relación directa o indirecta con los individuos (Troudi et al ,2005). Desde esta perspectiva, la importancia de involucrar a todas las partes interesadas en las decisiones adoptadas permite la promoción de un trabajo coordinado y articulado. Además, promueve el cuidado de la estabilidad social, generando armonía y convivencia pacífica para evitar posibles disturbios, resentimientos y tensiones.

De igual forma, se infiere que dichas decisiones están influenciadas por el poder que ostentan los actores involucrados. En efecto, los participantes habituales en estas reuniones son los mismos actores de un largo periodo de tiempo, como lo señala un actor privado (1): "al final, las decisiones las toman los típicos de siempre" (Comunicación personal, 2023). En este sentido, se fomenta la falta de diversidad, estancamiento, falta de innovación e incluso la corrupción o captura de intereses.

El sector público, por su lado, reconoció haber mantenido una notable apertura hacia la participación de la sociedad civil en los últimos cuatro años. No obstante, dicho sector expresa la necesidad de fortalecer aún más su presencia y actividad en el territorio, pero se limita por tiempo y disponibilidad de recursos humanos y/o económicos (Comunicación personal, 2023). A pesar de los esfuerzos realizados hasta la fecha, no existe una participación efectiva de la sociedad civil en las decisiones relacionadas con el turismo. Así, no se garantiza la presencia de la participación activa y significativa de la sociedad.

Por ello, la importancia de las redes juega un papel fundamental al ayudar a los líderes a identificar puntos en común sobre los problemas, movilizar apoyo e influir en las políticas y la asignación de recursos (Gómez Ortiz, 2006). Estas redes colaborativas son clave para fomentar la participación efectiva de stakeholders y lograr consensos en la toma de decisiones. Además, en el sector del turismo, las redes permiten el intercambio de conocimientos y buenas prácticas, promoviendo una gestión sostenible y responsable para el fortalecimiento de la gobernanza, y por supuesto, de la localidad como fuente primordial de actividades turísticas.

Sin embargo, en esta perspectiva las personas entrevistadas manifiestan que no existe presupuesto asignado para el desarrollo de este propósito, como lo manifestó el actor (9), del sector público: “dependemos de un presupuesto” (Comunicación personal, 2023). Esta carencia presenta implicaciones significativas en el desarrollo y mantenimiento de las redes necesarias para la gobernanza.

La falta de recursos financieros dificulta la creación de espacios de diálogo, el establecimiento de plataformas de participación y la realización de actividades de promoción y sensibilización necesarias para fortalecer las redes de colaboración. De tal manera, el poder se transmite a los actores con capital económico, siendo ellos quienes manejan el turismo a su conveniencia, escudándose en las personas que manejan los cargos públicos, y por ende, el capital político.

La ausencia de presupuesto también limita la capacidad de los líderes y actores involucrados para movilizar apoyo y ejercer influencia en las políticas y la asignación de recursos. Sin recursos financieros adecuados, las acciones necesarias para impulsar cambios se ven comprometidas. De tal manera, las entidades turísticas públicas no están en la capacidad económica para implementar proyectos y promover iniciativas que respondan las necesidades y demandas de la sociedad, destacando así la falta de inversión en la conservación y preservación de patrimonio.

Es importante destacar que el presupuesto asignado no solo implica la disponibilidad de fondos monetarios, sino también la asignación de recursos humanos y materiales para el funcionamiento efectivo de las redes. La falta de recursos humanos restringe a los líderes para establecer y mantener las conexiones necesarias, dificultando así el logro de consensos y la influencia en las políticas. Así mismo, la escasez de personas preparadas en la gestión y planificación turística debilita al sector, aumentando la probabilidad de tener malas experiencias y resultados no favorables en la ciudad.

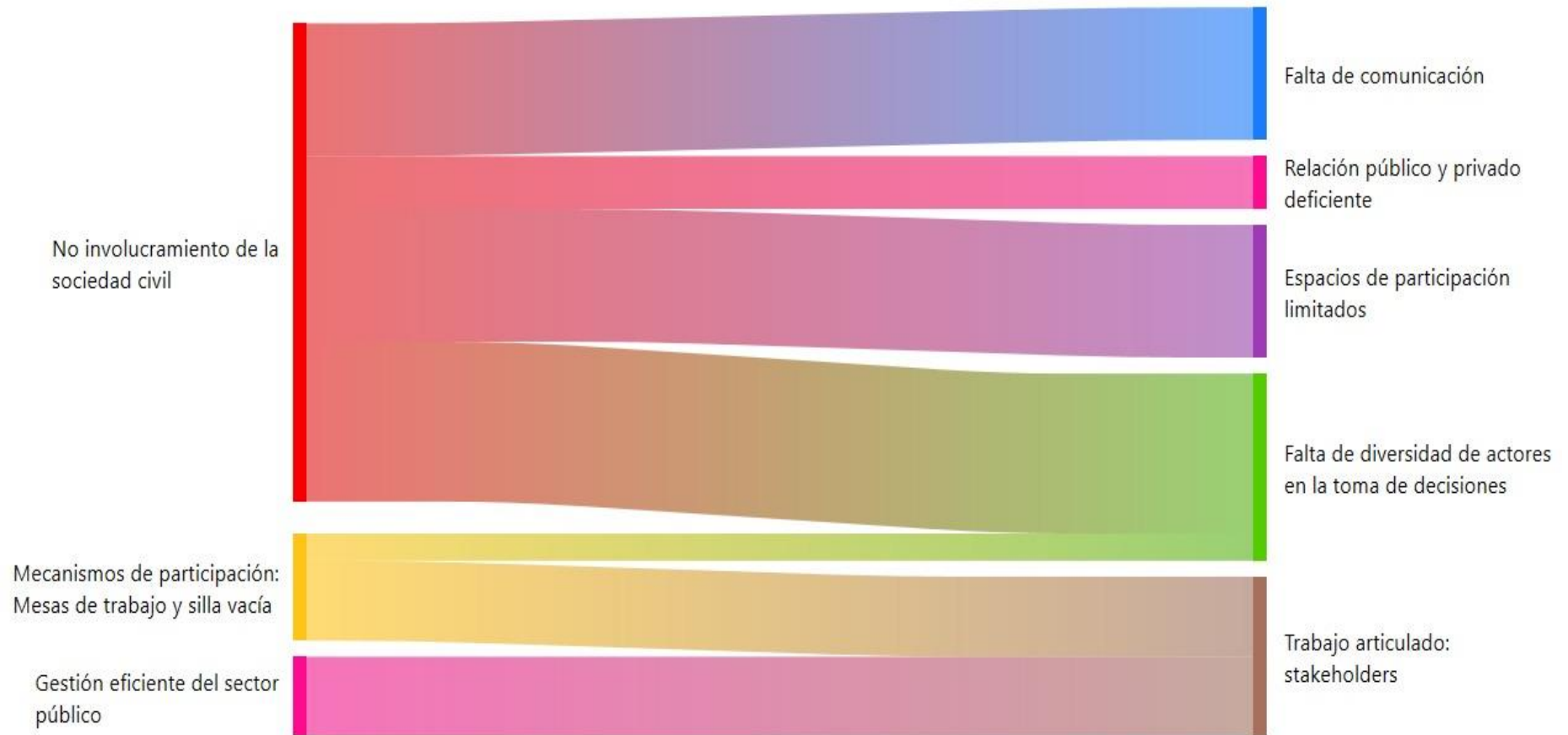
En Cuenca, la gobernanza del turismo, a más de la falta de recursos económicos y capital humano, se ve afectada por una tendencia hacia la priorización de los intereses de las empresas y los gobiernos locales, lo que conduce a la aparición de conflictos derivados de la búsqueda de intereses personales y objetivos unilaterales. Esta situación plantea desafíos significativos en la gestión y la toma de decisiones relacionadas con el turismo.

De la misma forma, otro de estos desafíos es la resistencia y las tensiones existentes entre los grupos de actores. Esta resistencia puede derivar de intereses contrapuestos, desconfianza mutua o la percepción de que la participación no garantiza la equidad y justicia.

Estos factores generan relaciones conflictivas entre las instituciones y obstaculizan la cooperación necesaria para la toma de decisiones. De ello, se deriva que gremios del sector privado muestran poco interés en participar en las convocatorias realizadas, así lo señaló un representante (Actor 6) privado: “AGENTUR y ASECUT, ellos casi nunca asisten, no participan. Se comprometen, dicen que van, pero nunca llegan” (Comunicación personal, 2023).

Ilustración 3

Mecanismos de participación colectiva en el turismo - Cuenca, Ecuador.



Nota: El gráfico de Sankey muestra el vínculo de variables de acuerdo al grado de correlación entre las mismas.

Capítulo III: Rol de los actores

Capítulo III: Rol de los procesos turísticos en procesos de planificación y gestión de crisis

El desarrollo turístico sostenible requiere de una adecuada planificación y una atención a largo plazo, en la cual los diferentes actores turísticos desempeñan un papel fundamental (Santos Junior et al, 2017). Sin embargo, la falta de coordinación y colaboración entre estas partes interesadas se convierte en un obstáculo que dificulta el trabajo conjunto y requiere un mayor esfuerzo y asignación de recursos para lograr resultados favorables (OCDE, 2019). En este sentido, la colaboración activa y comprometida de los actores turísticos resulta indispensable para garantizar una planificación efectiva y exitosa en el ámbito turístico.

Es importante considerar que la aparición de circunstancias imprevistas y crisis tiene un impacto significativo en los destinos turísticos, generando dificultades en la ejecución de las actividades planificadas (Derevianko, 2020). El sector turístico es especialmente vulnerable ante situaciones de crisis, como se ha evidenciado durante la pandemia de COVID-19. En este contexto, la participación activa y el compromiso de los actores turísticos son cruciales para abordar los requisitos y desafíos que surgen en la planificación y gestión de crisis en el sector terciario. La colaboración entre los diferentes actores, incluyendo el sector público, el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y las comunidades locales, se vuelve esencial para desarrollar estrategias y medidas efectivas que permitan afrontar y superar las crisis, minimizando así su impacto negativo en el turismo y facilitando la recuperación del sector.

Planificación turística ante riesgos en la ciudad de Cuenca

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los stakeholders de la ciudad de Cuenca, se evidencia una notable falta de planificación turística en relación a los riesgos presentes en el sector. Los actores involucrados señalan que una de las principales causas de esta situación radica en la intensa competencia existente entre el Municipio y el Estado por obtener reconocimiento y visibilidad a través de sus respectivas obras y proyectos. En palabras de un representante del sector público durante una comunicación personal en 2023, se mencionó: "En ocasiones, el Ministerio de Turismo tiene una campaña para el sector turístico mientras que el Municipio tiene otra. En lugar de unir fuerzas y optimizar recursos, la gente se confunde y no encuentra destinos específicos para visitar".

Este escenario contradice la finalidad de descentralización promovida en el Capítulo I del Título V del COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización) de 2015. Dicho capítulo establece que la transferencia de competencias

tiene como objetivo impulsar el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado del territorio. Sin embargo, las autoridades involucradas no persiguen el bien común, lo cual representa un obstáculo significativo para el progreso del sector turístico tanto en el corto como en el largo plazo.

La falta de coordinación y colaboración entre el Municipio y el Estado en materia de planificación turística tiene consecuencias negativas para el desarrollo y la promoción del turismo en la ciudad de Cuenca. En lugar de trabajar de manera conjunta y complementaria, las diferentes entidades compiten entre sí, lo que resulta en una confusión para los visitantes. La falta de unificación de esfuerzos y optimización de recursos impacta directamente en la experiencia del turista y en la capacidad de la ciudad para aprovechar su potencial turístico.

La competencia público – privada del sector turístico se asocia con la idea de que el gobierno local toma ideas preestablecidas por otros organismos para desarrollarlas bajo autoría propia. De esta manera, mediante comunicación personal (2023), el sector privado (Actor 6) indicó “Nosotros fuimos los pioneros en el tema de vacunación, toda la gestión fue nuestra, pero la Fundación se llevó los créditos”, “La idea de Cuenca, destino gastronómico sale del MINTUR, alguien filtra la información y la Fundación de Turismo se adueña del proyecto, entonces no todo lo que brilla es oro”.

En la misma línea, la falta de datos turísticos se presentó como una consecuencia de la competencia mencionada anteriormente. El actor (4) del sector privado mencionó: "Los catastros actuales están desactualizados, la Fundación de Turismo y el Ministerio de Turismo tienen registros diferentes, entonces no sabemos a quién creer" (Comunicación personal, 2023). Además, el actor privado (6) expresó: "No tenemos nada, no hay estadísticas y eso me parece una grave deficiencia por parte de las entidades públicas, tanto del Ministerio de Turismo como de la Fundación de Turismo" (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, se refleja el impacto negativo que resulta de la falta de coordinación entre las entidades gubernamentales encargadas del desarrollo turístico.

Asimismo, varios actores privados mencionaron que el papel del sector público en el levantamiento y actualización de datos turísticos después de una crisis como la pandemia del Covid-19 es deficiente. Como justificación a sus respuestas, el actor privado (2) mencionó: "(...) si uno ingresa a revisar el registro, en realidad no está actualizado en absoluto" (Comunicación personal, 2023). Como complemento, el actor privado (5) indicó: "No hay datos, los datos son generales como los del SRI, que no se entienden en absoluto" (Comunicación personal, 2023). De esta manera, la ciudad no fundamenta la toma de

decisiones en datos reales y no garantiza resultados favorables, pues según Merendino et al. (2018), la disponibilidad de datos impulsa la toma de decisiones responsables y estratégicas, con mayor eficacia y eficiencia para abordar cambios en el entorno.

La creación de un observatorio turístico en la ciudad de Cuenca es una demanda fuerte por parte de los actores públicos y privados. Según una comunicación directa con el sector público (actor 7), actualmente se está considerando la implementación de un observatorio turístico en la ciudad. En este contexto, el sector privado (actor 5) mencionó: "Actualmente no hay un observatorio turístico, pero ya lo están estableciendo. Sin embargo, hay varios que no comprenden su finalidad" (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, es necesario capacitar a todos los actores sobre la importancia de esta herramienta. Según Fantoni Alvares et al. (2020), el uso de observatorios turísticos promueve el desarrollo de destinos inteligentes, mejora la calidad de la oferta turística y la experiencia del visitante.

A pesar de que se relaciona esta falta de datos con la crisis provocada por el Covid-19, los actores privados afirman: "No es un problema de la pandemia, sino que el Ministerio de Turismo no actualiza el registro" (Comunicación personal, 2023). Por otro lado, el sector público indicó que recopilar datos es una tarea complicada, mencionando: "Casi tuvimos que reunirnos con todos los propietarios y explicarles la necesidad de proporcionarnos la tarifa promedio, sabiendo que en la mayoría de los casos nos mienten, pero al menos algo podemos recopilar" (Comunicación personal, 2023). Así, se revela que la recopilación o actualización de datos carece de credibilidad debido a la falta de cooperación por parte del sector privado.

La competencia entre el sector público y privado se presenta como otra limitación para el desarrollo de la planificación turística frente a los riesgos. Esta competencia está relacionada con la desconfianza en la recopilación de datos, que es una consecuencia de la falta de participación del sector privado. En la entrevista realizada al sector público (Actor 8), mencionó: "A veces, el sector privado muestra cierta desconfianza al proporcionar información (...) esto sucede porque tienen miedo de cuestiones fiscales o de que alguien los clausure" (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, las deficiencias en la actualización de la información no recaen únicamente en el sector público, sino que el sector privado desempeña un papel fundamental en este aspecto.

El tema de impuestos obtiene un rol importante en la investigación, pues son varios actores quienes indican a este elemento como motivo principal de la desactualización de datos. Mediante comunicación directa con el sector público en el año 2023, se obtuvieron respuestas

como: “Ellos se hacen poner de menos categoría porque pagan menos impuestos” (Actor 1); “El sector privado aquí es renuente a dar información porque siempre ha pasado que se da información y luego aparecen impuestos” (Actor 3); “Cuando queremos levantar datos, tienen miedo de que les vayan a subir los impuestos, controlen trabajadores legales y ellos mismo lo han dicho” (Actor 7).

En términos de Kacperska y Lukasiewicz (2020) el intercambio de información en un sector productivo es esencial para alcanzar objetivos. Los autores resaltan la confianza existente entre los stakeholders para el intercambio de conocimientos que se pueden dar. Así, el sector público consideró: “Al no tener datos reales, no tenemos estadística real. Esto sólo funciona si sinceramos datos” (Comunicación personal, 2020). Desde esta perspectiva, el sector gubernamental del turismo en la ciudad de Cuenca no genera la suficiente confianza en actores privados, incorporando nuevamente la falta de legitimidad en el funcionamiento turístico.

Además, varios actores del sector privado mediante comunicación personal en el año 2023 manifestaron que su rol en el sector turístico de Cuenca se reduce únicamente a informar y difundir las decisiones tomadas por otros actores. Así lo señaló el sector privado (Actor 1): “En mi caso, me llamaron un poco para la revisión final del documento” y (Actor 5): “El rol fue solamente de informar, de decirle a la gente esto es lo que ocurre”. De esta manera, se demuestra nuevamente que las resoluciones son aplicadas sin consentimiento de todas las partes interesadas y que no les interesa sus opiniones.

Por esto, actores tanto públicos como privados manifestaron “No participé”, “no tuve participación directa”, “nosotros no hemos sido convocados cuando se toman decisiones referentes al turismo y a la cultura” (Comunicación personal, 2023). Así, el discurso manifiesta que existe influencia de capital económico, social y político, pues los stakeholders afirman que no tienen un rol importante en la toma de decisiones.

De igual manera, la academia indicó (Actor 1): “sólo me llamaron un poco para la revisión final del documento” (Comunicación personal, 2023); (Actor 5): “solamente me informaron” (Comunicación personal, 2023). Así, se manifiesta que, las necesidades y requerimientos de los actores no son considerados y se limitan a cumplir lo impuesto por las entidades gubernamentales.

En el mismo contexto, la academia, mediante comunicación personal (2023) se pronunció: (Actor 3) “Desde la academia querían que yo valide eso, pero fui el único actor que no lo hizo”:

En este contexto, a pesar de que no existe fundamento teórico para la aprobación correspondiente de los proyectos propuestos, la ejecución de los mismos no se altera. Una vez más, el estudio plantea que la toma de decisiones políticas está influenciada por actores cuyas deficiencias se reflejan en el ámbito académico, pero no en el ámbito del capital económico.

Con respecto a las actividades que deben cumplir los organismos encargados del turismo en la ciudad, la academia (Actor 3) planteó que no existen bases teóricas o estadísticas para la inversión realizada. Así, dio a conocer: “los proyectos que se proponen son sacados del sombrero de un mago, no tienen una base de ¿qué?, ¿por qué?, ¿para qué?” (Comunicación personal, 2023). Además, complementó su reacción de respuesta y mencionó: “ninguno de los ocho proyectos que se hicieron en la zona rural se implementaron” (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, se evidencia el mal uso de recursos económicos para el desarrollo del sector.

En esta línea, la consecuencia se manifiesta en el sector turístico al no obtener resultados favorables en el desarrollo del mismo. Esto a raíz de la falta de distribución de valores entre los diferentes stakeholders y la poca influencia que tienen los mismos en el poder de decisión (Gama Boaventura, et al, 2020).

Por lo tanto, la investigación indica que la toma de decisiones está asociada con la imposición de resoluciones bajo criterios propios. Entre las justificaciones más claras se menciona a la época de pandemia producida por Covid-19 en el año 2021, cuando las entidades gubernamentales promocionaban áreas rurales como alternativas de destinos turísticos. Así, el sector privado (Actor 1) mencionó: “Nadie pensaba en la gente rural, ellos no querían ese tipo de turistas, pero otra vez pensamos desde lo urbano a lo rural” (Comunicación directa, 2023).

Como consecuencia, se presentan los impactos negativos en la sociedad rural. En términos de Shahzalal (2016) las comunidades que no poseen una correcta capacitación sobre el turismo, tienden a sufrir efectos de aculturación, cultura híbrida o mercantilización cultural. En este sentido, una mala gestión del turismo en zonas comunitarias pone en riesgo la identidad de las personas, y la percepción de estas con respecto al turismo puede ser negativa.

Finalmente, los stakeholders mencionaron que la crisis hizo que todos sean considerados para la toma de decisiones. Según el sector público (Actor 7) indicó: “En la pandemia, el sector privado supo que tiene el respaldo público y empezó a invertir para innovar sus

productos” (Comunicación personal, 2023). De esta manera, se pronuncia la colaboración público-privado existente. Como respaldo a este comentario, en el sector público (Actor 8) afirmó: “durante la pandemia nos dimos cuenta que existía la asociatividad entre lo público y privado para generar soluciones” (Comunicación personal, 2023). Como consecuencia, durante las épocas de crisis, el sector público generó confianza y legitimidad para recibir el apoyo y aceptación del sector privado.

No obstante, todas las soluciones fueron en la época más grave de la crisis, pero no se mantuvieron el resto del tiempo. Según el sector público (Actor 3) mencionó: “Las soluciones son por ese momento, es inmediatista esa reacción” (Comunicación personal, 2023). En este sentido, se indaga que el sector público y privado del sector turístico trabaja en conjunto cuando tiene un enemigo en común. Otro de los ejemplos es mencionado por el sector privado (Actor 4) que indicó: “Tendremos el cierre del aeropuerto, ahora si tenemos que reunirnos para ver cómo vamos a trabajar” (Comunicación personal, 2023). Así mismo, el mismo sector (Actor 2) manifestó: “El cierre de las vías que tenemos es un problema complejo, entre todos deberíamos reunirnos para buscar soluciones” (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, se comprueba que la asociatividad existe cuando el sector turístico percibe un problema en común.

Según la participación de la academia (Actor 3), se afirmó: “la siguiente vez que haya una crisis, otra vez se reunirán, pero cuando se acabe la crisis todos se irán por su lado” (Comunicación personal, 2023). En este contexto, se interpreta que las soluciones dadas por los stakeholders no son de prevención para futuras crisis, sino de acción contra lo que sucede en un momento determinado. Así, la complejidad de la planificación turística toma lugar en los diferentes procesos, donde stakeholders e intereses políticos no caminan de la mano (Luh Sin, 2010).

Resiliencia turística en época de crisis

Al no tener una planificación de prevención para el turismo en época de crisis, los stakeholders optan por ser resilientes ante cualquier situación adversa. Así, y considerando que la resiliencia es conocida como la capacidad de adaptarse y crecer, incluso en situaciones imprevistas (Folke, 2016); los sectores público y privado buscan mantenerse firmes y avanzar para conseguir los objetivos propios de cada entidad.

Durante la época de pandemia, el sector privado deseaba reflejar alta capacidad de adaptación para seguir operando y generando confianza en el cliente. Como parte de la

resiliencia en el sector, los establecimientos buscaron demostrar que son lugares bioseguros ante la pandemia de Covid-19. Para esto, el sector público y privado debían trabajar en conjunto, pues los establecimientos no podían manejarse sin un marco legal o el respaldo de las leyes.

Tanto el sector público como privado realizaron mesas de trabajo, en las que llegaron a la solución de impulsar campañas de bioseguridad. Por un lado, el sector público (Actor 3) mencionó: “Los entes gubernamentales apoyaron con el tema de bioseguridad, la Fundación declaró a la ciudad como destino bioseguro” (Comunicación personal, 2023). Según las autoridades turísticas, dieron a conocer: “Se hizo el Cuenca seguro y sostenible, donde más de 400 locales se sumaron y fueron beneficiados con los sellos que se les entregó” (Comunicación directa, 2023). De tal manera, se reconoce la unión y compromiso entre las dos partes en un tema de crisis.

Además de realizar la gestión de operación dentro de locales, las entidades públicas priorizaron la experiencia y seguridad de los turistas, según (Actor 7) indicó: “La idea principal fue dar los instrumentos de cómo manejarse, cómo hacer la limpieza, recibir a las personas, el tema de la mascarilla, tipo de fundas, intervenciones de mesas, cubiertos, entre otras.” (Comunicación directa, 2023). Asimismo, como respaldo del nuevo funcionamiento y protocolo de los establecimientos durante la pandemia, se generaron nuevas leyes. De acuerdo al sector público (Actor 7): “Se aprobó la reducción del pago de impuestos, en la LUAF, se formaron ordenanzas para el uso de espacios” (Comunicación personal, 2023). Así, se contribuyó para que los establecimientos optaran por desarrollar productos y servicios innovadores y dejar a un lado la opción de finalizar la operación del negocio.

Por otro lado, el sector privado (Actor 5) mencionó: “la promoción de la ciudad como biosegura fue clave para la reactivación del turismo” (Comunicación personal, 2023). En la misma línea, el actor (2) dio a conocer: “Las entidades públicas aportaron con reconocimientos de bioseguridad, esto definía quién podía abrir y quién no, porque prácticamente eran obligatorio” (Comunicación personal, 2023). En este contexto, los establecimientos fueron apoyados por los entes gubernamentales en época de crisis. Así, se obtuvieron grandes resultados en la acogida de Cuenca como destino bioseguro.

Sin embargo, existieron problemas en el lapso de tiempo de reactivación con otros gobiernos locales de ciudades cercanas. Como manifestó el sector público (Actor 7) “El gobierno nacional nos tachó de asesinos porque fuimos a Guayaquil a lanzar campañas para decirle al mercado más cercano que visitara Cuenca” (Comunicación personal, 2023). Así mismo, el

sector privado (Actor 5) indicó: “El gobierno central tuvo un olvido total, le importaba un bledo y no priorizaba nada” (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, nuevamente comprendemos que, a pesar de que los entes gubernamentales de la ciudad estuvieron de acuerdo y trabajaron de la mano con los stakeholders, la relación con entidades exteriores no era la adecuada.

Entre los aspectos considerados como parte de la resiliencia, se encuentra la importancia de la sostenibilidad en un territorio. Así, las campañas impartidas por entes públicos y privados no se reflejaron solamente en la reactivación de la economía, sino consideraban a la naturaleza y la sociedad como fuertes del turismo. En palabras de Coelho et al, (2021), la responsabilidad y sostenibilidad turística presiona a los stakeholders para el desarrollo de actividades con preocupaciones éticas y medioambientales. En la misma línea, el autor indica que esta responsabilidad posee grandes dificultades, pues el turismo puede ser considerado como su propio destructor.

En este sentido, el sector privado (Actor 1) dió a conocer la importancia de la verdadera sostenibilidad, indicó: “La crisis nos ayudó a ser más prudentes con temas de sostenibilidad. Todos decimos ser sostenibles, pero nos dimos cuenta que era mentira y por eso algunos fracasaron” (Comunicación personal, 2023). Así mismo, el actor (5) mencionó: “Teníamos que mostrarnos bioseguros para generar confianza en el cliente” (Comunicación personal, 2023). Por lo tanto, las empresas privadas buscaban representarse bioseguros para infundir seguridad en el cliente.

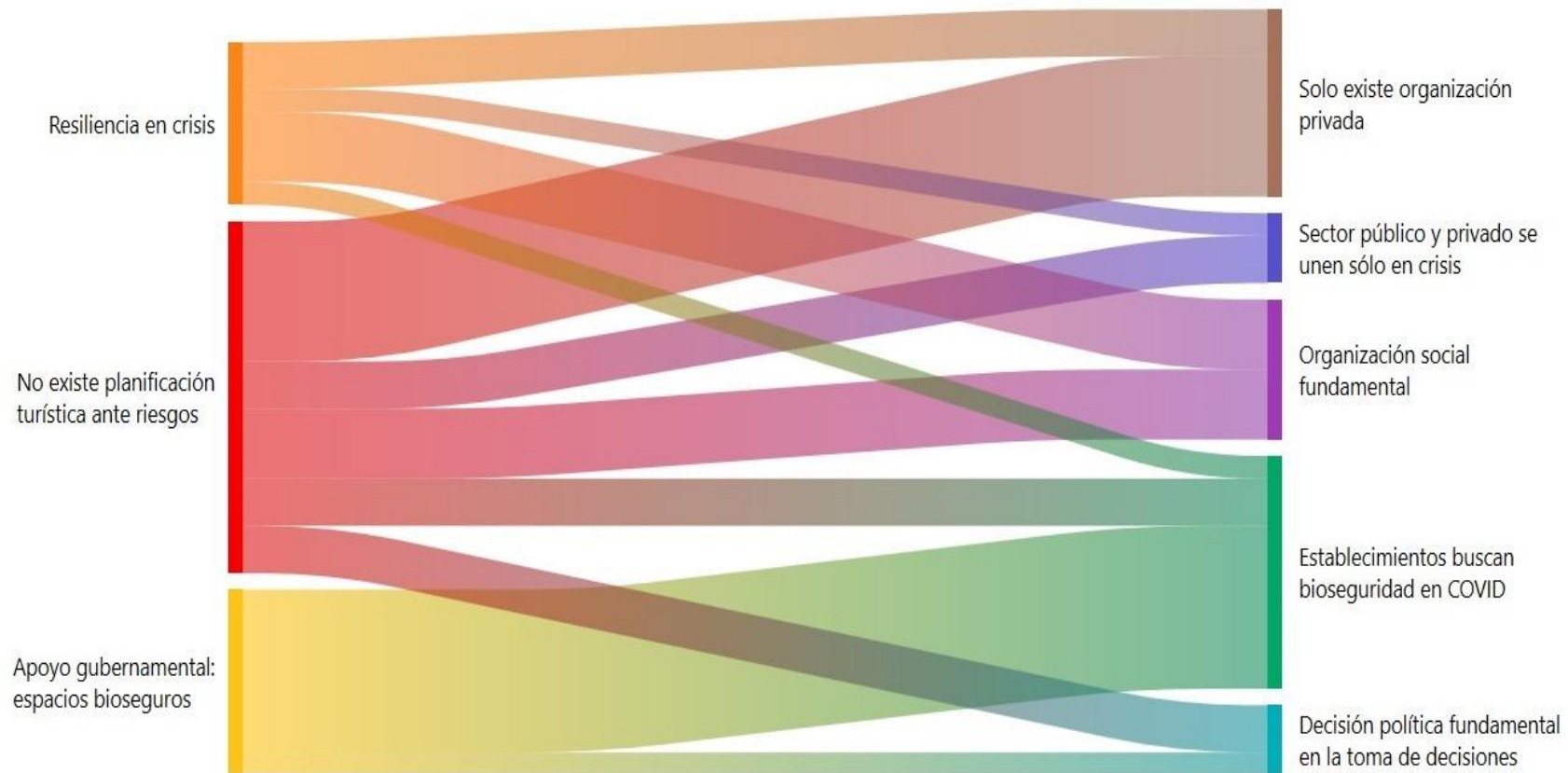
Con respecto al capital social como medio para el desarrollo de actividades durante la crisis, fue una de las variables que los establecimientos debían reconocer y trabajar. Según Zhao et al, (2011), este capital se relaciona con la capacidad de ejecutar y alcanzar objetivos en un emprendimiento. En este contexto, proteger a las personas que trabajan dentro de un establecimiento turístico forma parte de cuidar, en términos generales, el negocio turístico considerado.

En la misma línea, el sector público indicó que, durante la época de crisis, las diversas experiencias y eventos llevaron a abandonar la idea de buscar ganancias económicas y enfocarse en el capital social. Según el sector privado (Actor 5), se destaca la importancia de "ser y ver la parte humana más que la económica" (Comunicación personal, 2023). Asimismo, se menciona la preocupación por el bienestar del prójimo como un aprendizaje derivado de la crisis por Covid-19. Por otro lado, el sector público (Actor 2) afirma: " Nosotros pensábamos justamente en los artesanos, que debían seguir vendiendo y no dedicarse a otras actividades

o migrar" (Comunicación personal, 2023). Con base en esto, se resalta el valor de los activos sociales para el desarrollo del sector terciario.

Ilustración 4

Rol de los stakeholders turísticos en planificación y gestión de crisis.



Nota: El gráfico de Sankey muestra el vínculo de variables de acuerdo al grado de correlación entre las mismas

Conclusiones

El estudio revela que la toma de decisiones en el ámbito turístico de la ciudad de Cuenca se ve influenciada por el capital económico. Esta influencia se materializa a través de las relaciones entre los actores con mayores recursos financieros y los representantes del sector turístico público, provocando un impacto significativo en las decisiones adoptadas con el objetivo de obtener beneficios particulares. A pesar de que diversos actores reconocen la prioridad otorgada a los individuos de alto poder adquisitivo, no se expresa su inconformidad por el temor a ser rechazados o excluidos del sector al que pertenecen.

Además, esta toma de decisiones se realiza con un número limitado de actores, que en general, pertenecen a un mismo núcleo familiar. Los emprendimientos que no se encuentran dentro del sistema familiar perciben retos mayores para mantenerse en el mercado. De esta manera, el sector turístico no prioriza la formación y preparación de los profesionales de turismo para el control y gestión de las actividades del área.

La ciudad presenta rivalidad entre el sector público y privado como consecuencia del desconocimiento del manejo y gestión por parte de los entes gubernamentales. Así, los gremios turísticos solamente manifiestan interés cuando existen beneficios económicos para las partes interesadas. La falta de comunicación entre sectores indica que no todos los actores poseen los mismos objetivos para el desarrollo turístico, provocando un desgaste de recursos económicos.

Por lo tanto, se percibe que la ciudad estudiada posee una legitimidad *fabricada*, donde la manipulación política producida por determinados actores o grupos de poder es evidente en la toma de decisiones. Así mismo, mediante observación participante se evidenció que existe un aislamiento de los actores críticos de la academia; quienes, al no encontrar fundamentos teóricos en los proyectos impulsados por las instituciones, se niegan a apoyarlos y/o aprobarlos.

Esta legitimidad evidencia la falta de representatividad del sector público, puesto que los actores privados indican que no se consideran sus necesidades y sugerencias. Así, y en contraste de lo que presentan los medios de comunicación, donde la ciudad de Cuenca es reconocida por la gestión y planificación adecuada del turismo; se produce una situación semejante a la descrita por Maquiavelo () "*pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos*".

De la misma manera, la ausencia de participación ciudadana induce a la existencia de esta legitimidad. La población cuencana no está involucrada en la toma de decisiones y el trabajo

mancomunado se realiza con actores específicos. La presencia de mecanismos de participación se limita a sillas vacías y mesas de trabajo, donde el desinterés del sector privado se manifiesta por la inasistencia y falta de compromiso en los acuerdos establecidos por el sector público.

En el contexto de la ciudad de Cuenca, se observa una dinámica en la toma de decisiones turísticas caracterizada por la imposición unilateral por parte del gobierno. En esta situación, los stakeholders se limitan a transmitir y aplicar las decisiones a los miembros de sus respectivos grupos o asociaciones. No obstante, el turismo tiene una tendencia a reaccionar de manera conjunta y unirse únicamente en momentos de adversidad. La presencia de estos acontecimientos funciona como un catalizador para la solidaridad y cooperación entre los diversos actores.

La crisis ocasionada por la pandemia de Covid-19 manifestó una mayor disposición por parte de los dos sectores implicados a colaborar y emprender acciones colectivas. No obstante, la falta de una planificación turística adecuada para afrontar situaciones de riesgo expuso la vulnerabilidad de los actores turísticos, quienes adoptaron una actitud resiliente frente a los impactos negativos.

En términos generales, no existe gobernanza turística en la ciudad estudiada. Las estrategias utilizadas por el sector turístico buscan beneficios personales o de un grupo en específico. El concepto de legitimidad es empleado como una herramienta de fortalecimiento del capital político por parte de los actores que ostentan un mayor capital económico. Estos actores, a través de su influencia y recursos financieros, se encargan de construir una imagen de legitimidad ante la sociedad civil, buscando consolidar su poder y dominio en la toma de decisiones relacionadas con el turismo.

Recomendaciones

El estudio demuestra que no existe gobernanza turística en la ciudad de Cuenca debido a varios factores que afectan de manera directa al mismo. Por lo tanto, se recomienda que la ciudad promueva una toma de decisiones basada en criterios con fundamentos teóricos y buscando la satisfacción de todas las partes interesadas. De la misma manera, para contrarrestar la influencia del capital económico y político, que beneficia a actores específicos.

Es fundamental fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en los procesos de toma de decisiones. Para ello, es necesario involucrar activamente a los actores turísticos y a la sociedad civil en la toma de decisiones, proporcionando espacios y mecanismos que permitan el intercambio de ideas e inclusión de diversas perspectivas. Así, los stakeholders dejarán de percibir que la toma de decisiones carece de legitimidad, pues se asegura una representación equitativa de los intereses.

De la misma manera, para mejorar las resoluciones adoptadas en el sector turístico se debe fomentar la participación activa de profesionales especializados en turismo. Las instituciones públicas y establecimientos turísticos deben considerar la contratación de personal capacitado en el área, pues su experiencia y conocimientos estratégicos permitirán una toma de decisiones acertada en el desarrollo de acciones dentro del sector y buscarán trabajar articuladamente con los stakeholders.

El sector turístico de Cuenca requiere una planificación para el desarrollo de actividades relacionadas al turismo, priorizando la gestión adecuada de recursos. Además, para superar la dependencia de la existencia de momentos difíciles como único factor motivador para la colaboración. Las investigadoras sugieren promover una mentalidad proactiva y de trabajo en equipo en todas las circunstancias. Es decir, cultivar una cultura de cooperación y buscar oportunidades de sinergia y beneficio mutuo en lugar de esperar a que surjan desafíos externos.

Finalmente, es primordial que el turismo en Cuenca deje de ser un tema político y se enfoque en el desarrollo turístico de la ciudad. Para lograrlo, es preciso que los stakeholders trabajen de manera coordinada y articulada, dejando de lado sus intereses políticos y priorizando el beneficio y crecimiento del turismo. Así, es ideal que se establezcan mecanismos de colaboración y diálogo entre el sector público y privado para impulsar un enfoque conjunto y orientado a metas comunes.

Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Álvarez Sánchez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. https://www.ses.unam.mx/docencia/2019/Alvarez2010_EIPoderYLasRelacionesDePoder.pdf
- Ardila Usuga, L. D., & Gómez Giraldo, R. (2018). *La gobernanza como mecanismo para la toma de decisiones en la Provincia de Cartama* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12909>
- Arista Castillo, L. (2017). Turismo y gobernanza en la conservación del patrimonio rural de México. Armadillo de los Infante, Sal Luis Potosí. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 311–339. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975081>
- Arroyo Delgado, M. V. (2018). *Turismo, gobernanza y sustentabilidad social en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, BCS*. [Tesis de Maestría, Universidad de Quintana Roo]. <http://192.100.164.85/handle/20.500.12249/2463>
- Badache, F. (2019). A representative bureaucracy perspective on workforce composition in international organizations: The case of the United Nations Secretariat. *Wiley Online Library*, (98), 2. <https://doi.org/10.1111/padm.12629>
- Bashir, M. F., Ul Ain, S. Q., Tariq, Y. B., y Iqbal, N. (2022). Impact of Governance Structure, Infrastructure, and Terrorism on Tourism. *Pertanika Jourals*, 30 (4), 1607-1633. [http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2030%20\(4\)%20Dec.%202022/08%20JSSH-8494-2021.pdf](http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2030%20(4)%20Dec.%202022/08%20JSSH-8494-2021.pdf)
- Bichler, B. F., & Lösch, M. (2019). Collaborative governance in tourism: Empirical insights into a community-oriented destination. *Sustainability*, 11(23), 6673. <https://doi.org/10.3390/su11236673>
- Blanco, H. (2003). Recursos naturales e infraestructura. *Planeamiento del desarrollo local*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6425>

- Bourdieu, P. (1995). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Kauf, T.(Trad.). Anagrama.
- Burge, C. D., Wamble, J. J. y Cuomo, R. R. (2020). A certain type of descriptive representative? Understanding how the skin tone and gender of candidates influences black politics. *The journal of politics*, (82), 4. <https://doi.org/10.1086/708778>
- Bustos Cara, R. (2002). Los sistemas territoriales. Etapas de Estructuración y Desestructuración en Argentina. *In Anales de geografía de la Universidad Complutenses*, 22, 113-129. <https://core.ac.uk/download/pdf/38823127.pdf>
- Bustos González, R. (2005). Desarrollo local y representación: El concepto de crisis. *Diálogo Andino – Revista de Historia, Geografía y Cultura Andina*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=371336235004>
- Çakar, K. (2023). Towards an ICT-led tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 34. https://www.researchgate.net/publication/368330457_Towards_an_ICT-led_tourism_governance_A_systematic_literature_review
- Cave, J., Dredge, D., van't Hullenaar, C., Koens Waddilove, A., Lebski, S., Mathieu, O., ... & Zanet, B. (2022). Regenerative tourism: the challenge of transformational leadership. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 298-311. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-02-2022-0036/full/html>
- Cerrillo Martínez, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/La_gobernanza_hoy-ConsultoresTema.pdf
- Chase, L. C., Amsden, B., & Phillips, R. G. (2011). "Stakeholder engagement in tourism planning and development". *In Handbook of tourism and quality-of-life research: Enhancing the lives of tourists and residents of host communities*. Dordrecht: Springer Netherlands, 475-490. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-2288-0_28
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2015). *Obras Públicas*. <https://www.obraspublicas.gob.ec>
- Coelho, A. Quezado de F. Cavalcante, W. y Maia Bairrada, C. (2021). Sustainability and Tourism marketing: A bibliometric analysis of publications between 1997 and 2020 using

VOSviewer software. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 13(9).
<https://doi.org/10.3390/su13094987>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). “*Evaluación de los efectos e impactos de la pandemia de COVID-19 sobre el turismo en América Latina y el Caribe: aplicación de la metodología para la evaluación de desastres (DaLA)*”. CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46551/1/S2000674_es.pdf

Consejo Nacional de Competencias. (2018). *Promover la participación ciudadana en los GADs*.
<http://www2.competencias.gob.ec/articulacion-territorial-y-resolucion-de-conflictos/promover-la-participacion-ciudadana-en-los-gad>

Córdova Montúfar, M. (2018). *Gobernanza y políticas públicas. La seguridad ciudadana en Bogotá y Quito*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario / Flacso.
[dx.doi.org/10.12804/th9789587841336](https://doi.org/10.12804/th9789587841336)

Cortada, M. (2020). Tiempos de crisis: cuando la gobernanza colaborativa se vuelve imprescindible.
https://pemb.cat/es/blog/tiempos_de_crisis_cuando_la_gobernanza_colaborativa_se_vuelve_imprescindible/105/

Cruz Soto, L. A. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 68–82.
<https://www.redalyc.org/pdf/716/71612100006.pdf>

Cruz Suárez, A. I., Plaza Casado, P., y Escamilla Solano, S. (2020). Efecto de la legitimidad sobre el turismo de compra en la Unión Europea. *Revista Espacios*, 41(45), 368–383.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p29>

D’eramo, D. (2017). Gobernabilidad, gobernanza...en definitiva, el Estado. *Revista digital Administración Pública y Sociedad*, (3), 126-135.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/15314/17153>

De Angelis, C. (2016). Gobernanza compartida y cambio cultural para combatir la corrupción. *Transparencia & Sociedad*, 4, 39-62. https://www.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2017/01/t_s_n4___web.pdf#page=41

Derevianko, O. (2019). Reputation stability vs anti.crisis sustainability: under what circumstances will innovations, medio activities and CSR be in higher demand?.

- Oeconomia Copernicana*, 10(3), 511-536. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=991858>
- Díaz-Gibson, J., Civís Zaragoza, M., Cortada Pujol, M., y Carrillo Álvarez, E. (2015). El Liderazgo y la Gobernanza colaborativa en proyectos educativos comunitarios. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, (26), 59-83. https://doi.org/10.7179/PSRI_2015.26.03
- Echeverría, J. (2011). *De la gobernabilidad a la gobernanza: centralización o múltiples niveles de gobierno. Gobiernos Locales Transparentes*. CARE. https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/biblioteca_virtual/transparencia/LIBRO-2-A4.pdf
- Em, S. (2023). A review of different ideas concerning the characteristics of a good leader and shaping new ideas of an effective 21st century leader. *Journal of General Education and Humanities*. (1)2. <https://doi.org/10.58421/gehu.v2i1.53>
- Espinal Monsalve, N. E., Gómez Hernández, Y. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2020). La medición de la legitimidad organizacional en la literatura (1997-2020). *Revista Espacios*.(41)29. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p20.pdf>
- Espino Vargas, P., & Gonzalez Espino, D. (2015). *Turismo, liderazgo & motivación. 1 ed.* Grafica Melusa E.I.R.L. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/322/Turismo%20Liderazgo%20Motivacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fantoni Alavares, D., Rideiro dos Santos, S. y Costa Perinotto, A. R. (2020). Network of Tourism observatories toward a tourism intelligence: The case of Brazil. *Enlightening Tourism*, 10(2), 140-178. <https://doi.org/10.33776/et.v10i2.4696>
- Fernández Fernández, J.M. (2012). Capital simbólico, dominación y legitimidad. Las raíces weberianas de la sociología de Pierre Bourdieu. *Papers: revista de sociología*, 98(1), 33-60. https://ddd.uab.cat/pub/papers/papers_a2013m1-3v98n1/papers_a2013m1-3v98n1p33.pdf
- Fierro Castro, C. C. (2018). El modelo de gobernanza del sector turístico ¿Gobernanza participativa o jerárquica del turismo en el departamento de Nariño- Colombia. [Tesis de maestría, FLACSO Ecuador] <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13613/16/TFLACSO-2018CCFC.pdf>

- Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, 21(4), <https://www.jstor.org/stable/26269991>
- Fonseca Sánchez, J.C. (2020). El pensamiento de Elinor Ostrom sobre el capital social en la gobernanza de los bienes comunes y el desarrollo sostenible. *Agroalimentaria Journal-Revista Agroalimentaria*, 26(2407-2022-078), 235-247. <https://ageconsearch.umn.edu/record/316886/>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205. <http://www.jstor.org/stable/259074>
- Fuentes Moreno, A., y García Martínez, D. A. (2018). Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural de Calderón. *Uisrael Revista Científica*, 5(1), 65–77. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/65>
- Gama Boaventury, J. M., Bosse, D. A., Cunha de Mascena, K. M. y Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders: The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Elsevier*, (2), 53. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- García García, J. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas. *Innovar*, 24(54), 75-88. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512014000400006
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca. (2023). Procesos Participativos. Alcaldía de Cuenca. <https://cuencaparticipa.cuenca.gob.ec/processes>
- Gómez Ortiz, R. A., (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 5(11), 62-91. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>
- González Simón, M y Guenaga Garai, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: Conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483103.pdf>
- González Velasco, M. (2010). *Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos*. In Proceedings of the XV Congreso AECIT Dinámicas de Transformación Del Turismo En El Siglo XXI, Tenerife, Islas Canarias, Spain. <https://aecit.org/uploads/public/congresos/15/C15.pdf>

- Guerrero Carvajal, F. R. (2020). *Análisis de la gobernanza del turismo del cantón Mejía en el periodo 2014-2018* [Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22841>
- Hardt, M., y Negri, A. (2002). La multitud contra el Imperio. *Osal*, 7, 159-166. <https://fcp.uncuyo.edu.ar/upload/hardtnegrimperio.pdf>
- Hernández, G., Bojórquez, A. y Pedraza, C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina (México). *Turismo y Sociedad*, xxvii, pp. 77-94. doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>
- Herrera Camacho, M. J. (2020). *Análisis de las políticas públicas de turismo en Ecuador: periodo 2009-2013* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7769/1/T3359-MRI-Herrera-Analisis.pdf>
- Heslinga, J., Groote, P., & Vanclay, F. (2019). Strengthening governance processes to improve benefit-sharing from tourism in protected areas by using stakeholder analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(6), 773-787. 10.1080/09669582.2017.1408635
- Hwang, D., Stewart, W. P., y Ko, D. W. (2012). Community behavior and sustainable rural tourism development. *Journal of Travel research*, 51(3), 328-341. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0047287511410350?journalCode=jtrb>
- Jerez Ramírez, D. O., y Ramos-Torres, R. J. (2022). La gobernanza del riesgo en América Latina y la dimensión política de los desastres. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (11), 205-224. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8459/1/11-ES-Jerez-Ramos.pdf>
- Juárez Alonso, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. Líder: *Revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, (23), 9-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4959019>
- Kacperska, E., y Łukasiewicz, K. (2020). The importance of trust in knowledge sharing and the efficiency of doing business on the example of tourism. *Information*, 11(6), 311. <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/6/311>
- Kooiman, J. (2004), "Gobernar en gobernanza", *Revista Instituciones y Desarrollo, Instituto Internacional de Governance de Catalunya, España*, (16) 171-194. <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento24211.pdf>

- Kooiman, J. (2009). *Governing as Governance*. Reino Unido: Sage Publishers
- Kooiman, J. y Bavinck, M. (2013), "Theorizing Governability-The Interactive Governance Perspective". *Governability of fisheries and aquaculture: Theory and applications*, Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-6107-0_2#citeas
- Kuo, M. S. (2010). Conciliar el constitucionalismo con el poder: hacia un nomos constitucional del ordenamiento político. *Ratio Juris*, 23(3), 390–410. doi:10.1111/j.1467-9337.2010.00460.x
- Legler, T. (2021). Presidentes y orquestadores: la gobernanza de la pandemia de Covid-19 en las Américas. *Foro internacional*, 61(2), 333-385. <https://doi.org/10.24201/fi.v61i2.2833>
- Liza-Zatti, S. A. ., Flores-Olivos, A. J. ., Barrantes-Mann, G. A. L. ., & Santa-Cruz Arévalo, J. E. . (2022). sustainable tourism models applicable to the district of Incahuasi. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/275>
- López Molina, D., & Pulido-Fernández , J. I. . (2022). Análisis estratégico de una red de actores de turismo: un estudio comparativo en ciudades de Ecuador. *Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles*, (94). <https://doi.org/10.21138/bage.3283>
- Luh Sin, H. (2010). Who are we responsible to? Locals' tales of volunteer tourism. *Elsevier*, (41), 6, 983-992. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2010.08.007>
- Manterola, C., y Otzen, T. (2014). Estudios observacionales: los diseños utilizados con mayor frecuencia en investigación clínica. *International Journal of Morphology*, 32(2), 634-645. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0717-95022014000200042&script=sci_arttext.
- Márquez Covarrubias, H. (2010). La gran crisis del capitalismo neoliberal. *Andamios*, 7(13), (57-84). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000200004&lng=es&tlng=es
- Martner, R. y Máttar, J. (2012). Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados del ILPES (1962 - 1972). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2621/1/S2012845_es.pdf
- Meichsner, S. (2007). El campo político en la perspectiva teórica de Bourdieu. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 2(3), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211015576006.pdf>

- Merendino, A., Dibb, S., Meadows, M., Quinn, L., Wilson, D., Simkin, L., & Canhoto, A. (2018). Big data, big decisions: The impact of big data on board level decision-making. *Journal of Business Research*, 93, 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.029>
- Merinero Rodríguez, R. y Zamora Acosta, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. *Revista PASOS*, 7(2), 219-238. http://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_6.pdf
- Millán, R. y Gordon, S. (2004). Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista mexicana de sociología*, 66(4), 711-747. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032004000400004
- Ministerio de Turismo. (2021). Metodología para la formulación de planes provinciales de destinos turísticos sostenibles. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/Metodologia-planificacio%CC%81n-provincial-1.pdf>
- Morales Cortijo, G. y Hernández Mogollón, J. M. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism & management studies*, 1, 894-903. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867081.pdf>
- Moscardo, G. (2011). Exploring social representations of tourism planning: Issues for governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 423-436. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2011.558625>
- Moscoso, F. V. (2014). Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos. *In Congreso Internacional de Investigación en Turismo (Bogotá, 2014)*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/42644>
- Motta Ruiz, (2014). Las características del líder en la empresa moderna. Universidad Militar de Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/11819>
- Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociología*, 67(4), 755-791. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v67n4/v67n4a4.pdf>
- Nava Zazaueta, M. y Mercado Celis, A. (2019). Redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. *Región y sociedad*, 31, <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1003>
- Negri, A. (2005). *Between Civil War and Democracy in 1970s Italy*. Editorial Verso.

- Nichols, G., Ralston, R., & Holmes, K. (2017). The 2012 Olympic Ambassadors and sustainable tourism legacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(11), 1513-1528. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2017.1291648>
- Nunkoo, R. (2017) "Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital?" *Journal of Destination Marketing & Management* 6(4): 277-285. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-destination-marketing-and-management>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). Estrategia de competencias de la OCDE 2019. Competencias para construir un futuro mejor. Fundación Santillana. www.oecd.org/publishing/corrigenda.
- Orgaz Agüera, F., & Moral Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *El periplo sustentable*, (31). <https://www.redalyc.org/journal/1934/193449985009/html/>
- Pelegrí Viaña, X. (2004). El poder en el trabajo social: una aproximación desde Foucault. *Cuadernos de trabajo social*, 17, 21-43. <https://repositori.udl.cat/items/a0e571d6-0d93-43e7-b122-86d9f9955e16>
- Pulido Cortés, Ó., y Gómez Gómez, L. (2017). Del enseñar y el aprender. *Praxis & Saber*, 8(18), 9-14. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-01592017000300009
- Pulido Fernández, J. I. y Pulido Fernández, M. C. (2017). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. *Social Indicators Research*, 137, 695-743. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11205-017-1627-z>
- Ramírez Plascencia, J. (2005). Tres visiones sobre el capital social: Bourdieu, Coleman y Putman. *Acta republicana: política y sociedad*, 4(4), 21-36. <http://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS1.pdf>
- Ramón Ramos, D. A. (2020). Estudio del sistema de gobernanza turística del cantón El Empalme como instrumento de gestión en el diseño de prácticas de turismo sostenible. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1290>

- Rhodes, R. A. W. (2007), "Understanding Governance. Ten years On". *Organizations Studies*, 28 (08), 1243-1264. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840607076586?journalCode=ossa>
- Rodríguez-Girón, S., & Vanneste, D. (2019). Social capital at the tourist destination level: Determining the dimensions to assess and improve collective action in tourism. *Tourist Studies*, 19(1), 23-42. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1468797618790109>
- Rojas, M., Leonardi, V. S. y Elías, S. R. (2019). Gobernanza y Gestión Comunitaria de un Destino Turístico: El caso de Villa del Mar, Argentina. *Revista Rosa Dos Ventos*, 11(3), 578-597. <https://www.redalyc.org/journal/4735/473561121005/html/>
- Rosas Ferrusca, F. J. (2018). Características y enfoques de la gobernanza. *Revista de Estudios Territoriales*, 20(2), 117–122. <https://www.redalyc.org/journal/401/40158030002/>
- Santos-Júnior, A., Mendes-Filho, L., Almeida-García, F., & Manuel-Simões, J. (2017). Destinos turísticos inteligentes: un estudio basado en la visión de los stakeholders. *Revista Turismo Em Análise*, 28 (3), 358-379. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i3p358-379>
- Sentanu, I. G. E. P. S., Haryono, B., Zamrudi, Z., & Praharjo, A. (2023). Challenges and successes in collaborative tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 33, 3302. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v33i.2669>
- Shahzalal, M. (2016). Positive and Negative Impacts of Tourism on Culture: A Critical Review of Examples from the Contemporary Literature. *An International Peer-Reviewed Journal*, 20 (0), 2312–5179.
- Siakwah, P., Musavengane, R. y Leonard, L. (2019). Tourism governance and attainment of the sustainable development goals in Africa. *Taylor & Francis*, (17), 4. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>
- Simancas Cruz, M., y Ledesma González, O. (2017). El papel de los stakeholders en los procesos de gobernanza y renovación de las áreas turísticas del litoral. *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(2), 348-369. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322017000200007&script=sci_arttext&tlng=en

- Taguenca Belmonte, J.A, y Vega Budar, M.R. (2012). Técnicas de investigación social. Las entrevistas abierta y semidirectiva. *Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, (1).
http://dgsa.uaeh.edu.mx/revistas_ver2/index.php/ICSHU/article/view/10
- Tovmasyan, G. (2021). Capital investments, tourist tax and tourism development: the case study of Armenia. *Economics and Sociology*, 14(1), 199-213.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=974803>
- Troncoso, C. A. (2018). Turismo, desarrollo y participación local. La experiencia de quebrada de Humahuaca Jujuy-Argentina. *Aportes y Transferencias*, 12(2), 110-130.
<https://www.redalyc.org/pdf/276/27615331007.pdf>
- Troudi, H., Harnecker, M. y Bonilla, L. (2005). Herramientas para la participación.
<https://www.rebelion.org/docs/15385.pdf>
- Unkuch Saant, A. M. y Rodríguez de Caires, C. M. (2017). Gobernanza e instrumentos de política: un análisis de la política de turismo comunitario del Ecuador. *Mundos Plurales-Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 4(2), 25.
<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/mundosplurales/article/view/3073>
- Valencia Rodríguez, M., (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- van der Zee, E., Gerrets, A. M., & Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 296-308.
- Velasco González, M., (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?. *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1),9-22.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115437784002>
- Whittingham Munévar, V. M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?. *Revista Análisis Internacional*, 2, 219–223. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>
- Wolin, S. (2012). El principio de exclusividad especulativa. Política y Perspectiva. Continuidad y cambio en el pensamiento político occidental. Editorial FCE Buenos Aires.
- Zhao, W., Ritchie, J. B., & Echtner, C. M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1570-1593.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738311000314>

Anexos

Anexo A: Diseño de Trabajo de Integración Curricular Aprobado



Carrera de Turismo - Rediseño

Diseño de Proyecto de Investigación:

Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio:- Covid-19 en Cuenca, Ecuador

Línea de Investigación: Planificación turística y desarrollo local

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Turismo

Autores:

Ordóñez Ordóñez Stephany Pamela

CI: 0150624542

Correo electrónico: stephany.ordonez@ucuenca.edu.ec

Quiroga Coronel Evelyn Dayanna

CI: 1401008980

Correo electrónico: evelyn.quirogac@ucuenca.edu.ec

Director:

Mgst. Freddy Espinoza

CI: 0104367800

Cuenca, Ecuador

15 de diciembre de 2022

ÍNDICE

<u>DESCRIPCIÓN.</u>	<u>4</u>
1. <u>TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>4</u>
2. <u>NOMBRE DEL ESTUDIANTE</u>	<u>4</u>
3. <u>RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>4</u>
4. <u>ABSTRACT</u>	<u>5</u>
5. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>5</u>
6. <u>MARCO TEÓRICO</u>	<u>6</u>
7. <u>OBJETIVOS</u>	<u>20</u>
8. <u>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>20</u>
9. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>21</u>
10. <u>TALENTO HUMANO</u>	<u>29</u>
11. <u>RECURSOS MATERIALES</u>	<u>30</u>
12. <u>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</u>	<u>31</u>
13. <u>PRESUPUESTO</u>	<u>31</u>
14. <u>ESQUEMA</u>	<u>32</u>
15. <u>ANEXOS</u>	<u>33</u>

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN.

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders. Caso de estudio: Cuenca, Ecuador.

2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Stephany Pamela Ordóñez Ordóñez (stephany.ordonez@ucuenca.edu.ec)

Evelyn Dayanna Quiroga Coronel (evelyn.quirogac@ucuenca.edu.ec)

3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte de la necesidad de conocer la gobernanza del turismo en el sector público durante la crisis producida por la pandemia de Covid-19. El estudio se desarrolla en el cantón Cuenca, donde la toma de decisiones en relación al turismo es fundamental para alcanzar metas comunes. En este sentido, la investigación pretende indagar la gobernanza mediante los siguientes apartados, (1) explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo; (2) identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca y (3) analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca. Para ello, es necesario realizar entrevistas semiestructuradas mediante una muestra no probabilística por conveniencia dirigidas a actores del sector público y privado, encargados de la planificación turística dentro de la ciudad. Los datos serán sometidos a un análisis de discurso utilizando el software Atlas,ti versión 22. Así, se pretende obtener que el consenso entre los stakeholders y autoridades es estático, pues no existe una comunicación activa entre los mismos.

Palabras clave: Gobernanza, legitimidad, liderazgo, stakeholders, participación.

4. ABSTRACT

This research is based on the need to understand the governance of tourism in the public sector during the crisis caused by the Covid-19 pandemic. The study is developed in the canton of Cuenca, where decision-making in relation to tourism is fundamental to achieve common goals. In this sense, the research aims to investigate governance through the following sections, (1) explore the relationship between leadership and legitimacy for the achievement of dialogues between public and private actors in tourism; (2) identify the mechanisms of collective participation of tourism stakeholders in Cuenca and (3) analyze the role of tourism stakeholders in the processes of tourism planning and crisis management in Cuenca. For this, it is necessary to conduct semi-structured interviews through a non-probabilistic sample by convenience directed to public and private sector actors in charge of tourism planning within the city. The data will be subjected to a discourse analysis using Atlas,ti version 22

software. Thus, it is intended to obtain that the consensus between stakeholders and authorities is static, since there is no active communication between them.

Key words: Governance, legitimacy, leadership, stakeholders, participation.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Considerando que el turismo es un fenómeno social que requiere planificación, gestión y ejecución adecuada para el éxito de sus actividades, la gobernanza es indispensable para el uso y manejo de recursos (Hernández González, Bojórquez Vargas y Pedraza Gómez, 2020). De esta manera, se pretende equilibrar la intervención de las partes interesadas para la toma de decisiones.

En el caso de Cuenca, ubicada en la provincia del Azuay-Ecuador, el vínculo entre el gobierno turístico local (Fundación de Turismo para Cuenca) y los stakeholders, es poco notable. Además, en términos de Simancas Cruz y Ledesma González (2017), la presencia de rivalidad, conflictividad e incompatibilidad entre entes públicos y privados por la falta de coordinación en el sector turístico son frecuentes. En términos generales, D'eraimo (2017) menciona que la gobernanza promueve la creación de relaciones horizontales entre actores estatales y no estatales. Así, dicha forma de gobierno es la herramienta principal para la organización y administración de turismo desarrollada a través de la participación de los actores involucrados en época de crisis.

Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis en la ciudad de Cuenca, Ecuador. A su vez, como objetivos específicos se plantea, i) explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo, ii) identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca y iii) analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca

6. MARCO TEÓRICO

De acuerdo a una revisión bibliométrica de 6.212 documentos, se destaca la relación entre gobernanza y cooperación, donde la primera involucra innovación social, enfocada en roles de cooperación (Sarkii et al., 2022) para generar una evolución conjunta, para ello se consideran las iniciativas de los actores involucrados y con ello, alcanzar soluciones sostenibles. Así, el trabajo cooperativo funciona como una herramienta de empoderamiento de las comunidades, pues aumenta la participación emocional (Rámirez et al., 2022) de los visitantes y las empresas turísticas mediante el fortalecimiento humano; construyendo relaciones significativas entre las partes interesadas.

Estudios previos demuestran que la buena gobernanza incluye dimensiones de participación, legitimidad, transparencia y eficiencia (García García, 2014). Desde esta perspectiva, la buena gobernanza se consigue si todos los actores involucrados públicos y privados trabajan de manera conjunta para conseguir el poder, la experiencia y los recursos necesarios.

Sin embargo, la gobernanza del turismo a menudo se centra en los intereses de las empresas y de los gobiernos, más que en una amplia gama de partes interesadas. Es por ello que, un modelo de acción social no resulta sostenible cuando es construido sobre una ideología centrada en intereses personales debido a que carecen de moralidad. Es así que, la cooperación entre actores resulta esencial para una

buena gobernanza, debido a que el turismo es una industria fragmentada en la que individuos trabajan juntos para brindar servicios turísticos.

En este contexto, la gestión de las relaciones con las partes interesadas se vuelve crucial para garantizar la legitimidad y el apoyo. No obstante, estas relaciones pueden ser costosas y llevar mucho tiempo si son extensas; puesto que existen varias barreras para comunicarse con los actores involucrados. De esta manera, la gobernanza en el turismo debe ser compartida entre el sector público y privado para contribuir a un desarrollo sostenible (Tuan Phoung y Chaoji, 2019) y en consecuencia el cumplimiento de participación, toma de decisiones y actividades económicas.

Durante el Covid-19, la cooperación se ha transformado en una herramienta fundamental en el proceso de recuperación en los países afectados por la pandemia. El impacto de la pandemia de Covid-19 en la industria del turismo aún continúa, y la respuesta de la misma se reconoce como un factor indispensable. Dicha respuesta ha resultado en la creación de herramientas de cooperación entre los actores del turismo; lo cual contribuye al desarrollo de la industria (Paddison y Hall, 2022).

Por lo tanto, las acciones adaptativas de resiliencia deben liderar el desarrollo de los destinos turísticos para evitar el colapso del sistema. La innovación, creatividad y las normas implementadas por las instituciones relacionadas a la actividad son consideradas de manera especial (Benítez Aurióles, 2022). Así mismo, interviene la gobernanza como un herramienta política-estratégica (Liberato et al., 2018) para fortalecer y facilitar las interacciones entre los stakeholders y lograr, a través de acuerdos, una cooperación articulada y coordinada que garantice el desarrollo de los recursos culturales y naturales.

La gobernanza tiene por objeto organizar y coordinar los destinos turísticos para diseñar y desarrollarlos mediante el fomento de diferentes formas valiosas de compromisos y colaboraciones entre agentes públicos y privados (Nichols et al., 2017), y de manera simultánea, apoyar a las autoridades de dichos sectores a mantener una relación responsable. Además, se basa en procesos y estructuras, con la finalidad de comprender por qué se combinan distintos componentes, tales como: diseño institucional, las relaciones personales y las redes.

La gobernanza presenta una característica colaborativa (Sentanu et al., 2022), la cual proporciona soluciones alternativas a los problemas que son superiores a las creadas por las organizaciones gubernamentales por sí solas. La misma involucra a diversos actores relevantes, especialmente los relacionados con el turismo. Un proceso integrado proporciona una alternativa directa cara a cara al incorporar varios elementos de información, dando como resultado una planificación estratégica integral y rigurosa.

En el sector turístico emerge un amplio debate sobre los intereses propios, en el cual, muchas voces reclaman simultáneamente el convertirse en líder (Cave et al., 2022); sin embargo, es necesario poseer habilidades, técnicas y conocimientos que permitan dirigir a un grupo de actores; haciendo que el equipo trabaje en la búsqueda de metas y objetivos (Espino Vargas y Gonzalez Espino, 2015), en beneficio del turismo y desarrollo.

La relación entre el turismo y el desarrollo es objeto de debates al momento de planificar el sector turístico, considerándola primordial para garantizar la eficiencia económica y la sostenibilidad del desarrollo local (Maráková y Dzúrikocá, 2022). El turismo es una industria que generalmente se ve como una oportunidad para el desarrollo; lo que resulta cierto en áreas de interés natural o cultural, permitiendo que los residentes aprovechen al máximo esta situación.

Es así que, en la industria del turismo, el concepto de "reparto de beneficios" significa que los recursos generados por el turismo deben compartirse entre las partes interesadas. El desarrollo de interacciones sinérgicas entre las mismas es un requisito previo para la distribución efectiva de los beneficios del turismo (Heslisga et al., 2019).

El proceso de colaboración incluye generar confianza, participación en el proceso, comprensión compartida de las metas, creencias estratégicas (Bichler y Losch, 2019), resultados intermedios y diálogo directo. Además, la gobernanza y el diseño institucional influyen en la capacidad de lograr los objetivos. De la misma forma, el liderazgo ha sido reconocido como un factor clave en todas las disciplinas, estudios previos han demostrado que el liderazgo en el turismo a menudo lo comparte un grupo de personas. Por lo tanto, líderes como empresarios y representantes locales que influyen en los servicios básicos, el posicionamiento estratégico y las capacidades de innovación desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del turismo.

El posicionamiento estratégico y las capacidades de innovación son esenciales debido a que interactúan turistas, empresarios, autoridades públicas y comunidades locales, lo que conlleva a que se compartan intereses comunes y trabajen para influir en las prácticas o áreas de política. Los líderes comparten la responsabilidad y ocupan puestos clave para gestionar y garantizar las oportunidades de participación. Además, las redes ayudan a los líderes a encontrar puntos en común sobre los problemas, movilizar apoyo e influir en las políticas y la asignación de recursos. La perspectiva de la red es prometedora porque conecta a los líderes que comparten intereses comunes y trabajan para influir en la práctica y la política, así como también, ayudan a agrupar recursos, generar consenso e influencia.

Con base en la literatura existente, la cooperación en el sector turístico utiliza los siguientes componentes: gestión del empoderamiento, que cuenta con un fuerte apoyo de gestión para garantizar la toma de decisiones; metas comunes e implementación, que comparten metas similares y comunidades comprometidas (Bichler y Losch, 2019). Estos factores hacen que ambas regiones sean adecuadas para la cooperación y el acceso

Es así que, el desarrollo de la actividad turística se centra en las decisiones de planificación, considerando de manera esencial a la comunidad anfitriona (Chase et al., 2011). Los actores involucrados buscan que los beneficios obtenidos por el turismo sean equilibrados (Orgaz Agura y Moral Cuadra, 2011). Así, comprender las perspectivas de las diferentes partes interesadas y cómo afectan el desarrollo del turismo es esencial para involucrar a los diferentes actores en la planificación.

Existen diversas formas de participación, desde la difusión de información hasta reuniones públicas y grupos de trabajo. Los estudios de casos de talleres de modelado participativo, capacitación y asistencia técnica, encuestas y grupos focales, ilustran la efectividad de diferentes técnicas en varias situaciones (Chase et al., 2011); sin embargo, se presentan desafíos que dificultan el involucramiento de los stakeholders. Esto incluye la resistencia entre los grupos de actores, que no garantizan la equidad y justicia, dando paso a relaciones conflictivas entre instituciones por problemas de comunicación, falta de tiempo y dinero.

Por ello, la gobernanza de acuerdo a Bustos Cara (2008), proporciona una combinación de acciones públicas, privadas y/o colectivas. El desarrollo de estas redes de cooperación contribuye a obtener la competitividad mediante el desarrollo de políticas y planificaciones integrales, que tomen en cuenta las diferentes dimensiones que componen el fenómeno turístico (González Velasco, 2010). La gobernanza está íntimamente ligada con la dinámica relacional, o estructura geométrica del poder; en otras palabras, es una estructura gobernada por redes.

Gobernanza y turismo

Desde la teoría de la gobernanza se distinguen dos corrientes clásicas (Fonseca López et al., 2020). Por un lado, Jan Kooiman contribuye con la gobernanza interactiva o sociopolítica. Esta, se caracteriza por dar lugar a la interdependencia de actores políticos, sociales y económicos para la solución de problemas públicos. Frente a la escasez de recursos del Estado, los sectores públicos y privados tienen la obligación de participar conjuntamente con la finalidad de solucionar conflictos que afectan el desarrollo de un territorio.

Según Kooiman (2004), la gobernanza se basa en el análisis de las reglas y características de los sistemas en el medio donde se lleva a cabo un proceso de integración. Así mismo, prioriza la cooperación público-privada como instrumento creador de legitimidad y eficacia en procesos y acuerdos entre organismos estatales y no estatales. Para acotar esta corriente teórica, el autor identifica la importancia de manejar un modelo bidireccional entre gobernantes y gobernados, indagando las circunstancias, oportunidades, problemas, fortalezas y debilidades que posee el gobierno y el sistema utilizado para gobernar.

La gobernanza sociopolítica analiza la interacción entre la sociedad u organismos sociales con la toma de decisiones políticas con base en tres distinciones: autogobernanza, cogobernanza y gobernanza jerárquica. En este contexto, Córdova Montúfar (2018) menciona que la autogobernanza se refiere a la capacidad de las entidades para tomar decisiones de manera autónoma, la cogobernanza se relaciona con la interacción horizontal de actores, sin un actor dominante y la gobernanza jerárquica se caracteriza por ser un modelo unidireccional, donde el gobierno mantiene centralidad y se estructura a través de la ley y la política (marco constitucional).

Kooiman y Bavick (2013) mencionan que el medio fundamental para la gobernanza es la interacción de actores, pues a más de ser vista como un medio democrático para la planificación y gestión de recursos, es la manera más práctica para abordar problemas públicos. De la misma forma, los autores consideran que la gobernanza, la mayoría de veces, es el resultado de un aprendizaje constante, donde el sistema de gobierno bidireccional deja de ser una opción para convertirse en un medio necesario de gobernanza.

Así mismo, la estructura de gobierno se convierte en un elemento vital para generar un entorno ideal al desarrollo económico y al crecimiento (Bashir et al., 2022). De esta manera, se fomenta la confianza de inversiones nacionales e internacionales así como la actividad turística. Sin embargo, el turismo es un sector frágil (Liza Zatti et al., 2022) que fácilmente puede ser afectado ante cualquier inestabilidad.

Los avances tecnológicos han transformado considerablemente el sector turístico, dando paso a la aparición de destinos inteligentes. Así, la gobernanza tecnológica se refiere a la participación de los actores en los procesos de toma de decisiones, transparencia, calidad de las estrategias políticas y los sistemas de gestión (Çakar, 2023); el internet funciona como una herramienta de apoyo que incrementa la interacción de las partes interesadas y a su vez, la colaboración e intercambio de información.

Finalmente, para Kooiman (2004), la gobernanza se expresa en tres niveles. En el primer orden, la diversidad y complejidad de asuntos sociopolíticos crea oportunidades, el actor principal es el gobierno, siendo fortalecido a través de la creación de soluciones. En el segundo orden, existen las relaciones de actores públicos y privados como en la cogobernanza y en el tercer orden, conocido también como metagobernanza, la gobernanza se manifiesta como una normativa.

Por otro lado, Rhodes (2007) manifiesta la existencia de la gobernanza contemporánea, impulsada por redes para llevar a cabo un proceso político. Entre las características principales se maneja la coordinación entre el gobierno y las organizaciones no gubernamentales y privadas; argumentando que la falta de legitimidad y de recursos políticos provoca que el gobierno interactúa con actores ajenos a los procesos. Así mismo, menciona que la gobernanza por jerarquía no es posible, pues se enfatiza la relación de actores, instituciones, recursos o racionalidades para conseguir un objetivo en común.

Como segunda característica, se reconoce la complejidad como elemento permanente en la formulación de políticas públicas. Ante la necesidad de crear normativa para el control y gestión de actividades y recursos, las situaciones o problemas involucrados pueden ser diagnosticados y analizados desde diferentes perspectivas, lo que involucra la participación conjunta entre actores públicos y privados para la toma de decisiones. Por lo tanto, los procesos deben ser más comprensivos, corresponsables y descentralizados.

La última característica de la gobernanza, según Rhodes (2007) menciona la nueva posición de poderes públicos, adopción de roles y desarrollo de instrumentos para la gestión de redes. Como se mencionó anteriormente, el control jerárquico no es permitido en la gobernanza, dejando de lado al gobierno como actor central. Por lo tanto, los actores encargados se manifestarán por las capacidades que demuestren, priorizando la influencia y habilidad para realizar un marco común que garantice la participación activa de actores y el desarrollo de herramientas de gestión.

En síntesis, la gobernanza, vista desde las dos corrientes teóricas, da a conocer la necesidad de la participación conjunta entre actores estatales y no estatales. Así, la interacción entre stakeholders interdependientes facilita la planificación y gestión de recursos para obtener mejores resultados con base en intereses comunes (Cerrillo Martínez, 2005). Por lo tanto, la gobernanza dentro de un territorio debe promover la relación bilateral entre el Estado y los ciudadanos.

El turismo es un fenómeno cultural, transversal y global (Velasco González, 2014) que se desarrolla en un territorio construido socialmente (Moscoso, 2014), donde existen connotaciones sociales, culturales y de identidad. Involucra a una gran cantidad de actores, entre visitantes, turistas, comunidad receptora, empresas turísticas, entes gubernamentales, etc. De esta manera, el turismo requiere de una planificación articulada y coordinada que permita integrar a todos sus actores (Nunkoo, 2017).

En este sentido, la gobernanza se basa en principios, normas y prácticas encaminadas a la toma de decisiones colectivas para alcanzar metas comunes (Arista Castillo, 2017). Desde esta perspectiva, elementos como liderazgo y legitimidad son críticos para la buena gobernanza (Whittingham Munéar, 2010). Sin embargo, al ser un término polisémico (Rosas Ferrusca, 2018) da lugar al uso inconsciente y abuso del mismo en discursos políticos para referirse a un buen gobierno.

Aguilar (2011) asentúa a la gobernanza como el proceso mediante el cual los actores involucrados de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia- fundamentos y las formas de coordinarse. Así mismo, Kooiman (2009) manifiesta tres características con respecto al concepto de gobernanza, entre ellas diversidad, complejidad y dinamismo; mismas que remiten a transformaciones globales con impactos locales. Además, es indispensable considerar que la gobernanza requiere interacción, acción y estructuración.

Según van der Zee et al., (2017), como complemento de la gobernanza se dan las formas básicas de la coordinación. De esta manera, se encuentran formas de gobernanza blandas y duras. Por un lado, las primeras abarcan la información, convicción y reunión de autores, dando paso a la acción administrativa

informal, negociación, consenso y cooperación de los involucrados. Por el otro lado, las duras se refieren al incentivo financiero, contratos, orden unilateral y actos administrativos. Como resultado, la combinación del conocimiento, confianza, dinero y poder reflejan las formas de coordinación.

La cooperación entre los actores para la formulación de políticas puede desarrollarse de múltiples maneras. Por una parte, se destacan los “acuerdos neo contratistas”, definido como las negociaciones institucionalizadas entre el Estado, empresas y trabajadores predefinidos. Por otra parte, los mecanismos de autorregulación, mediante los cuales los actores privados cumplen con sus funciones reguladoras. Ahora, en términos de Chaqués, citado por Natera Peral (2005), la gobernanza varía en cuanto a su configuración a partir de seis dimensiones, 1) número de actores involucrados, su naturaleza e intensidad de sus relaciones, 2) La institucionalizados de la red, 3) Definir la función principal de la red, 4) relaciones internas de poder, 5) distribución de intereses, 6) las relaciones con su entorno inmediato.

Es así que, la gobernanza en el contexto turístico se convierte en un elemento de acción para el desarrollo de turismo en un destino (Fuentes Moreno y García Martínez, 2017); considerando al liderazgo como parte fundamental para establecer diálogos entre el sector público y privado. En la misma línea se formulan fines, guía a los actores y dibujan un proyecto colectivo (Díaz Gibson et al., 2015) con el propósito conjunto y común de obtener cambios reales en beneficio del destino turístico.

De acuerdo a Cruz-Suárez y otros (2020), las organizaciones turísticas que deseen conseguir cierto grado de competitividad y el apoyo de los stakeholders deben crear una base de viabilidad y legitimidad. Entendiendo a la última como aquella que se deriva de la aceptación y consentimiento de un grupo social o colectivo de actores (Cruz Soto, 2008). Es decir, es el reconocimiento por parte de los stakeholders y la población local sobre las decisiones tomadas por los encargados de instituciones gubernamentales.

Así mismo, los destinos turísticos presentan constantes cambios, es por ello que, es necesario estimular la colaboración y aumentar el compromiso de los stakeholders para alcanzar objetivos comunes. Así, la confianza surge como un ingrediente vital (Van der Zee et al., 2017); pues crea y refuerza la relación entre el sector privado y público. El desarrollo de un trabajo articulado y cooperativo es más probable cuando existe un liderazgo legítimo que permita formular estrategias asociadas a la gestión inclusiva y confianza.

Participación colectiva y turismo

En términos generales, la participación colectiva es la base de la gobernanza (Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2017), pues la misma incide y condiciona los diferentes procesos de gestión política (Echeverría, 2011). Así mismo, Troudi, Harnecker y Bonilla (2005) mencionan que dicha participación manifiesta e involucra a los actores de forma consciente y voluntaria en procesos de interés que se relacionen directa o indirectamente con los individuos. Según el Consejo Nacional de Competencias del Ecuador (2018), los mecanismos de participación son aquellos instrumentos con los que cuenta la ciudadanía (de manera individual o colectiva) para participar en todos los niveles de gobierno. En este contexto, se encuentran consejos ciudadanos sectoriales, consultivos, audiencias públicas, presupuestos participativos, asambleas ciudadanas y sillas vacías.

El Ministerio de Turismo de Ecuador (2021) detalla mecanismos de planificación para la formulación de planes provinciales de destinos turísticos sostenibles. Así, se dan a conocer cuatro fases para el desarrollo de actividades. En primera instancia, se forman equipos de trabajo, donde se consolida una

institucionalidad abierta y participativa. Además, existen reuniones locales que involucran a los actores principales de establecimientos vinculados al sector turístico (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, intermediación, recreación, academia, asociaciones y organizaciones civiles). En la segunda fase se realiza el análisis de propuestas, semaforización de indicadores, reconocimiento de problemas y validación de los mismos. Durante la fase tres se priorizan las actividades a través de estrategias y ampliación de variables. Finalmente, la fase cuatro habla de un plan de acción, determinando visión y objetivos, formulando planes y aprobándolos. De esta manera, el sector turístico manifiesta la importancia de la planificación y participación de los stakeholders para la elaboración de estrategias y toma de decisiones.

De acuerdo a Frooman (1999), existen tres corrientes que analizan los stakeholders como individuos influyentes en la estrategia. En la primera se elabora una tipología de stakeholders, mismos que son identificados con base en la urgencia que poseen, su legitimidad y el poder. La segunda corriente da a conocer el interés y las prioridades de los individuos, que al no ser siempre las mismas, causan problemas y conflictos. La tercera habla sobre el poder de los actores involucrados, manifestando que el poder determinará la estrategia que será utilizada. Por lo tanto, a pesar de que es esencial involucrar en el proceso de planificación turística a todos los actores (Merinero Rodríguez y Zamora Acosta, 2009), no existe igualdad de oportunidades para participar.

Conociendo que los stakeholders del turismo son aquellos actores afectados por la actividad terciaria desarrollada en un lugar específico, Morales Cortijo y Hernández Mogollón (2011) manifiestan que agentes públicos y privados como empresas de alojamiento, restauración, agencias operadoras, centrales de reserva, compañías aéreas y aeropuertos, museos, teatros, centros de interpretación, oficinas de turismo, asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio (senderismo, micológicas, cinegéticas, ornitológicas o teatrales), ayuntamientos, mancomunidades, grupos de acción local, diputaciones provinciales, consejerías, ministerios, fundaciones, universidades, edificios y lugares turísticos o culturales, espacios naturales protegidos, patrimonios de la humanidad, periodistas y medios de comunicación, promotores del destino turístico, comercios y empresas de transporte terrestre y marítimo son actores principales afectados (positiva y negativamente) por el turismo.

Según Troncoso (2008), la participación de la sociedad local es prioridad para el desarrollo de nuevas propuestas turísticas; sin embargo, Moscardo (2011) argumenta que la participación de los residentes en la toma de decisiones es limitada. La contribución brindada por los diferentes actores son eje para el progreso continuo de una comunidad (Martner y Máttar, 2012). Conocer los intereses, aspiraciones y problemas de la localidad, permite conseguir una mejor calidad de vida, y por ende, un desarrollo local (Blanco, 2003). Juárez Alonso (2013) define al desarrollo local como el conjunto de iniciativas que promueven la identidad propia a través de actividades impulsadas para la obtención de beneficios económicos.

Gobernanza en crisis

La crisis es definida desde diferentes perspectivas, dependiendo de la situación y el análisis de la realidad en un lugar determinado (Bustos González, 2005). Según Mellafe (1987), una crisis se da cuando acontecimientos y hechos cotidianos ocurren de otra manera, alterando la realidad de los mismos. Así, la presencia de crisis en la población se direcciona a un análisis objetivo y/o subjetivo. Por un lado, una crisis objetiva se manifiesta por medio de acontecimientos notables ante la sociedad, como un atentado, una catástrofe natural o enfermedades y/o virus propagados. Por otro lado, una crisis subjetiva es motivada por sentimientos, valores y opiniones propias.

Desde un concepto capitalista, Márquez Covarrubias (2010) define que una crisis se da a conocer con la estructura teórica del capitalismo, donde se manifiestan desigualdades entre la acumulación económica y la pobreza de diversas comunidades. Con respecto a la salud, Thielmann e Illnait Ferrer (2012) dan a conocer que la misma puede ser afectada por crisis, cómo ser causante de las mismas. Finalmente, Márquez enfatiza que la crisis está articulada con la sociedad civil, instituciones y política ejecutada en un sitio. Así, el enlace claro entre la crisis y la gobernanza refleja la manera de sobrellevar la situación de un lugar.

Con base al principio de exclusividad especulativa por parte de Wolin (2012), la gobernanza no sólo mantiene relación con los conceptos políticos, sino identifica y prioriza los problemas que surgen en la sociedad, estudiando la relación directa con los resultados obtenidos. Según Whittinghan Menúvar (2010) desde la perspectiva del Estado, la gobernanza se vincula con el liderazgo público y la capacidad del gobierno para dirigir a una sociedad a través de una dirección coherente. Así, la crisis de una nación podría ser combatida por medio de estrategias organizadas por la gobernanza que prioricen la solución de conflictos de la ciudadanía.

De tal manera, una buena gobernanza debe imponerse en una población para garantizar una mejor calidad de vida. Sin embargo, existen deficiencias analizadas por medio de situaciones conflictivas y/o crisis general. Según Cortada (2020), el alcance mundial de la pandemia producida por Covid-19 dio a conocer la falta de gobernanza efectiva global. Así mismo, Legler (2021) plantea encontrar límites para el daño que los presidentes del continente americano (en general) causan a la gobernanza de la salud por su comportamiento impulsivo y anti institucional.

La gobernanza vinculada al turismo ha sido analizada desde diferentes perspectivas en el Ecuador. En el caso de Fuentes Moreno y García Martínez (2018), concluyen que el Consejo Nacional de Competencias restringe al nivel de gestión las competencias en materia de turismo dentro de las parroquias rurales; sin embargo, la capacidad de liderazgo por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, permite el desarrollo económico y social de los territorios.

En la misma línea, Cáceres Arteaga y Guerrero Carvajal (2020) hablan sobre el análisis de gobernanza en el cantón Mejía, en la provincia de Pichincha, Ecuador; dando a conocer que no existe gobernanza dentro del territorio, pues no cuenta con participación activa de la población local y la falta de inclusión de todos los actores en el desarrollo turístico es evidente en la toma de decisiones. Así mismo, involucran al gobierno como problema principal, argumentando que no se enlazan las actividades con las necesidades y requerimientos de la población y del desarrollo turístico.

Fierro Castro (2018) realizó un estudio sobre gobernanza, vinculado a la participación o jerarquía del turismo en el departamento de Nariño, en Colombia. El objetivo principal fue determinar el modelo de gobernanza implementado en el sector turístico cultural en el territorio y la participación ciudadana que implicaba dicho modelo. Los resultados obtenidos se limitaban a demostrar que el modelo de gobernanza en Nariño implica la interacción constante entre actores públicos y privados; sin embargo, la participación de la sociedad civil no ha sido institucionalizada por ningún ente, por ende, no tiene capacidad de incidencia en el proceso de la política pública del turismo.

Así mismo, el autor menciona que en el territorio se ha dado paso a la congestión turística, donde los diferentes actores no están de acuerdo en la gestión y planificación de actividades. En los documentos plasmados por los actores turísticos gubernamentales de Nariño, se menciona en teoría, que la gobernanza debería darse a través de un proceso de cogobierno; no obstante, la investigación demostró

que existe una dirección jerárquica del turismo, priorizando los intereses monetarios ante la participación e involucramiento de la sociedad.

Por un lado, se menciona que Nariño no posee un sector de turismo cultural independiente y definido, sin respetar los cuidados y condiciones especiales para la conservación del patrimonio. Por otro lado, se destaca que los actores destinados a la gestión de recursos turísticos reducen su papel a aportar leyes y normas requeridas por entes gubernamentales superiores, sin dar un seguimiento concreto a dichas herramientas. La influencia que ejercen las políticas de turismo dentro de Nariño, no son conscientes. Por lo general, surgen de manera espontánea, en busca de beneficios e intereses privados, desvalorizando la preservación y conservación de recursos.

Finalmente, existe una participación local sin incidencia en la toma de decisiones. Nariño se ha enfocado en la creación de programas diseñados e implementados para toda la comunidad, sin segmentar los servidores y prestadores turísticos de la zona. Por lo tanto, la mejora del conocimiento e instrumentos de comunicación son escasos.

Ramón Ramos (2020) realizó un estudio sobre el sistema de gobernanza turística del cantón El Empalme como instrumento de gestión en el diseño de prácticas de turismo sostenible. En este contexto, el objetivo principal planteado por el autor es proponer un modelo de gestión turística, orientado al estudio del sistema de gobernanza del cantón antes mencionado como herramienta para prácticas de turismo sostenible.

A través del estudio, se estableció que, en la actualidad, los habitantes del cantón El Empalme perciben a la actividad turística como medio de desarrollo ambiental, económico y social. Así mismo, prestadores de servicios dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado menciona que es eje prioritario en la economía. Además, se reconoce que las actividades turísticas en el cantón son escasas, por lo que la ciudadanía busca mejorar la calidad del servicio. Considerando los antecedentes suscitados como la falta de planificación y gestión adecuada, el autor propone un diseño de modelo de gestión turística, estableciendo indicadores que permiten avanzar de manera eficaz en el desarrollo de la comunidad.

Arroyo Delgado (2018), aportó con un estudio de turismo, gobernanza y sustentabilidad social en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo. Así, el objetivo principal fue determinar los factores de la gobernanza que influyen en el proceso de alcanzar la sustentabilidad desde un enfoque social en dicha comunidad. En su metodología se detalla el uso de discursos sociales, mismos que involucraban los intereses concretos de los pobladores en situaciones específicas. De la misma manera, el uso de entrevistas fue necesario para generar acercamiento y confianza en el territorio.

Entre los hallazgos más relevantes de la investigación se obtuvo que, los pobladores de Cabo Pulmo poseen un alto nivel de participación en la toma de decisiones y en política pública relacionada al turismo. Como consecuencia, la obtención de acuerdos mutuos entre el gobierno y los gobernantes son comunes. Según la investigadora, en dicha comunidad se deja de lado las estructuras de poder antiguas, como la jerarquización, dando paso a una gobernanza horizontal. La atención de necesidades exclusivas de la comunidad y el equilibrio entre el poder estatal y la sociedad son las primicias para ejecutar cualquier actividad.

El capital social manifestado en la comunidad es ejemplar, la cooperación, reciprocidad y confianza entre los actores se encamina a la protección y conservación de recursos. De esta manera, los pobladores garantizan la sustentabilidad de su entorno y en las actividades que se realizan.

Finalmente, Nava Zazaueta y Mercado Celis (2019) dan a conocer un estudio sobre las redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. El objetivo planteado es demostrar que la gobernanza en dicho territorio se maneja en dos contextos. El primero, definido por actores regionales, y el segundo enlazado con los actores intraurbanos, obteniendo un sistema de gobernanza incoherente y desarticulado.

Como resultado, se obtuvo que no todos los actores involucrados en el desarrollo de turismo dentro de la zona tienen las mismas necesidades. Por lo tanto, la comunicación entre los mismos es distante, promoviendo la competitividad interna y desprendiendo los vínculos existentes para la gestión y planificación de actividades. Así mismo, se manifiesta una carencia considerable de participación de los actores principales y se establece que alrededor del 80% se encuentra distanciado para la toma de decisiones. En cuanto a la gobernanza del ámbito intraurbano, que es guía para la protección y conservación del centro histórico, se da a conocer que trabajan de manera puntual y articulada, desprendiendo las necesidades y requerimientos de los habitantes.

7. OBJETIVOS

General

Analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador.

Específicos

- Explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo.
- Identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca.
- Analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca.

8. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El estudio tendrá un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo, priorizando la presentación, comportamientos, percepciones y relaciones de variables y fenómenos involucrados. El corte será transversal, con un periodo de tiempo determinado entre febrero y mayo de 2023. Según Otzen y Manterola (2014), con dicho corte no existirán pérdidas de seguimiento, será rápido, económico y proveerá evidencia de asociaciones estadísticas válidas para variables inalterables.

Considerando el enfoque, el muestreo será no probabilístico a conveniencia. Por un lado, participarán del estudio los diferentes actores del sector público vinculados a la actividad turística de manera directa (ejemplo: Ministerio de Turismo, Fundación Municipal Turismo para Cuenca, entre otros). Por otro lado, participarán los gremios turísticos del sector privado, tales como la Cámara de Turismo del Azuay, la Asociación de Bares y Restaurantes del Centro Histórico de Cuenca, entre otros.

La herramienta será la entrevista semiestructurada, donde existirá la máxima interacción y libertad de expresión entre el entrevistado y el entrevistador (Taguenca Belmonte y Vega Budar, 2012). Además, será utilizado para conseguir un discurso con base en las motivaciones y perspectivas de los colaboradores. Así mismo, la observación participante en campo será fundamental durante el tiempo de

investigación para obtener una visión clara de los hechos y acontecimientos. Es preciso mencionar que las entrevistas serán grabadas con previa autorización, transcritas textualmente en el programa Microsoft Word 2019 y analizadas a través del software Atlas.ti versión 22. Cabe indicar que previo a la aplicación de los instrumentos los participantes darán su consentimiento libre e informado para participar en el proyecto.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Arista Castillo, L. (2017). Turismo y gobernanza en la conservación del patrimonio rural de México. *Armadillo de los Infante, Sal Luis Potosí. International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 311–339. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5975081>
- Arroyo Cabeña, M. V. (2018). Importancia del turismo para el desarrollo local de la provincia de Manabí. (3). 1.
- Arroyo Delgado, M. V. (2018). Turismo, gobernanza y sustentabilidad social en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, BCS. Universidad de Quintana Roo. <http://192.100.164.85/handle/20.500.12249/2463>
- Bashir, M. F., Ul Ain, S. Q., Tariq, Y. B., y Iqbal, N. (2022). Impact of Governance Structure, Infrastructure, and Terrorism on Tourism. *Pertanika Jourals*, 30 (4), 1607-1633. [http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2030%20\(4\)%20Dec.%202022/08%20JSSH-8494-2021.pdf](http://www.pertanika.upm.edu.my/resources/files/Pertanika%20PAPERS/JSSH%20Vol.%2030%20(4)%20Dec.%202022/08%20JSSH-8494-2021.pdf)
- Benítez-Aurioles, B. (2022). Resiliencia del mercado turístico urbano ante la crisis de la COVID-19. El caso de Málaga. *Revista de Estudios Andaluces*, (43), 71-88. <https://revistascientificas.us.es/index.php/REA/article/view/19808>
- Bichler, B. F., & Lösch, M. (2019). Collaborative governance in tourism: Empirical insights into a community-oriented destination. *Sustainability*, 11(23), 6673. 10.3390/su11236673
- Blanco, H. (2003). Planeamiento del desarrollo local. División de recursos naturales e infraestructura. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/6425/S038557_es.pdf
- Bustos Cara, R. (2008). Los sistemas territoriales. Etapas de Estructuración y Desestructuración en Argentina. In *Anales de geografía de la Universidad Complutenses*, (22), 113-129.
- Bustos González, R. (2005). Desarrollo local y representación: El concepto de crisis. *Diálogo Andino – Revista de Historia, Geografía y Cultura Andina*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=371336235004>
- Çakar, K. (2023). Towards an ICT-led tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 34. https://www.researchgate.net/publication/368330457_Towards_an_ICT-led_tourism_governance_A_systematic_literature_review
- Cave, J., Dredge, D., van't Hullenaar, C., Koens Waddilove, A., Lebski, S., Mathieu, O., ... & Zanet, B. (2022). Regenerative tourism: the challenge of transformational leadership. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 298-311.
- Cerrillo Martínez, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Ministerio de administraciones públicas. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-06/semana1/obligatorio/Lagobernanzahoy-INAP>
- Chase, L. C., Amsden, B., & Phillips, R. G. (2011). Stakeholder engagement in tourism planning and development. In *Handbook of tourism and quality-of-life research: Enhancing the lives of tourists and*

residents of host communities (pp. 475-490). Dordrecht: Springer Netherlands. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-2288-0_28

Consejo Nacional de Competencias. (2018). <http://www2.competencias.gob.ec/articulacion-territorial-y-resolucion-de-conflictos/promover-la-participacion-ciudadana-en-los-gad>

Córdova Montúfar, M. (2018). *Gobernanza y políticas públicas. La seguridad ciudadana en Bogotá y Quito*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario / Flacso. [dx.doi.org/10.12804/th9789587841336](https://doi.org/10.12804/th9789587841336)

Cortada, M. (2020). *Tiempos de crisis: cuando la gobernanza colaborativa se vuelve imprescindible*. https://pemb.cat/es/tiempos_de_crisis_cuando_la_gobernanza_colaborativa_se_vuelve_imprescindible/105/

Cruz Soto, L. A. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 68–82. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71612100006.pdf>

Cruz Suárez, A. I., Plaza Casado, P., y Escamilla Solano, S. (2020). Efecto de la legitimidad sobre el turismo de compra en la Unión Europea. *Revista Espacios*, 41(45), 368–383. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p29>

D'eraimo, D. (2017). *Gobernabilidad, gobernanza... en definitiva, el Estado*. *Administración Pública y Sociedad*. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/15314/17153>

Díaz-Gibson, J., Cívís Zaragoza, M., Cortada Pujol, M., & Carrillo Álvarez, E. (2015). El Liderazgo y la Gobernanza colaborativa en proyectos educativos comunitarios. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, 26, 59. https://doi.org/10.7179/psri_2015.26.03

Echeverría, J. (2011). De la gobernabilidad a la gobernanza: centralización o múltiples niveles de gobierno. *Gobiernos Locales Transparentes*. p. 12. https://www.care.org.ec/wp-content/uploads/biblioteca_virtual/transparencia/LIBRO-2-A4.pdf

Espino Vargas, P., & Gonzalez Espino, D. (2015). *Turismo, liderazgo & motivación*.

Ferrusca Rosas, F. J. (2018). Características y enfoques de la gobernanza. *Revista de Estudios Territoriales*, 20(2), 117–122. <https://www.redalyc.org/journal/401/40158030002/>

Fierro Castro, C. C. (2018). El modelo de gobernanza del sector turístico ¿Gobernanza participativa o jerárquica del turismo en el departamento de Nariño- Colombia? *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador Departamento de Asuntos Públicos*. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13613/16/TFLACSO-2018CCFC.pdf>

Flores Gonzáles, C. (2008). Instituto de investigación servicios y consultoría turística. *Desarrollo local y turismo*. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/DesarrolloLocal.pdf>

Fonseca López, M., Rodríguez Escobedo, F. J. y Moreno Espinosa, R. (2020). *Teorías y usos de la gobernanza. Contexto y globalización*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Frooman, J. (1999). *Stakeholder influence strategies*. University of Pittsburgh. <http://www.jstor.org/stable/259074>

- Fuentes Moreno, A y García Martínez, D.A. (2018). Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la parroquia rural del Calderón. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1), 65-77. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/65>
- Fuentes Moreno, A., & García Martínez, D. A. (2018). Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural de Calderón. *Uisrael Revista Científica*, 5(1), 65–77. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/65>
- García García, J. (2014). Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas. *Innovar*, 24(54), 75-88. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512014000400006
- González Velasco. M. (2010). Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. In *Proceedings of the XV Congreso AECIT Dinámicas de Transformación Del Turismo En El Siglo XXI*, Tenerife, Islas Canarias, Spain. <https://aecit.org/uploads/public/congresos/15/C15.pdf>
- Guerrero Carvajal, F.R. (2020). Análisis de la gobernanza del turismo del cantón Mejía en el periodo 2014 - 2018. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22841>
- Habibah, A., Hamzah, J., Er, A. C., Buang, A., Selvadurai, S., & Mushrifah, I. (2013). City-city tourism collaboration in the straits of Malacca development region: Key success factors. *Asian social science*, 9(13), 40. 10.5539/ass.v9n13p40
- Hernández, G., Bojórquez, A. y Pedraza, C. (2020). Gestión pública del turismo: un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina (México). *Turismo y Sociedad*, xxvii , pp. 77-94. doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>
- Heslinga, J., Groote, P., & Vanclay, F. (2019). Strengthening governance processes to improve benefit-sharing from tourism in protected areas by using stakeholder analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(6), 773-787. 10.1080/09669582.2017.1408635
- Juárez Alonso, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una
- Kooiman, J. (2004), “Gobernar en gobernanza”, *Revista Instituciones y Desarrollo*, Institut International de Governabilitat de Catalunya, España, (16) 171-194
- Kooiman, J. (2009). *Governing as Governance*. Reino Unido: Sage Publishers
- Kooiman, J. y Bavinck, M. (2013), “Theorizing Governability-The Interactive Governance Perspective”, en Maarten Bavinck, Ratana Chuenpagdee, Sevein Jentoft y Jan Kooiman, *Governability of Fisheries and Aquaculture: Theory and Applications*, Springer-Center for Maritime Research, Nueva York, 9-32
- Legler, T. (2021). Presidentes y orquestadores: la gobernanza de la pandemia de Covid-19 en las Américas. *Foro internacional*. <https://doi.org/10.24201/fi.v61i2.2833>
- Liberato, D., Alén, E., Liberato, P., & Domínguez, T. (2018). Governance and cooperation in Euroregions: border tourism between Spain and Portugal. *European Planning Studies*, 26(7), 1347-1365. 10.1080/09654313.2018.1464129
- Liza-Zatti, S. A. ., Flores-Olivos, A. J. ., Barrantes-Mann, G. A. L. ., & Santa-Cruz Arévalo, J. E. . (2022). sustainable tourism models applicable to the district of Incahuasi. *Journal of Business and*

Entrepreneurial Studie. Retrieved from
<https://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/275>

- Ly, T. P., & Zhang, C. (2019). Why public–private cooperation is not prevalent in national parks within centralised countries. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 24(12), 1109-1125. 10.1080/10941665.2019.1666154
- Maráková, V., & Dzuríková, L. (2022). Tourism as an engine for sustainable development in the Euroregion. Insights from the Tatra Euroregion. *Revista Galega de Economía*, 31(2), 1-27. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85138670357&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=tourism+AND+cooperation&sid=c60f60482f4fc7cfa7fbfa41c2bdb230&sot=b&sdt=b&sl=28&s=KEY%28tourism+AND+cooperation%29&relpos=4&citeCnt=0&searchTerm=>
- Márquez Covarrubias, H. (2010). La gran crisis del capitalismo neoliberal. *Andamios*, 7(13), (57-84). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632010000200004&lng=es&tlng=es
- Martner, R. y Máttar, J. (2012). Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados del ILPES (1962 - 1972). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2621/1/S2012845_es.pdf
- Mellafe, R. (1987). *Historia Social de Chile y América*. Editorial universitaria.
- Merinero Rodríguez, R. y Zamora Acosta, E. (2009). La colaboración entre los actores turísticos en ciudades patrimoniales. Reflexiones para el análisis del desarrollo turístico. http://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_6.pdf
- Ministerio de Turismo. (2021). Metodología para la formulación de planes provinciales de destinos turísticos sostenibles. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/Metodologia-planificacio%CC%81n-provincial-1.pdf>
- Morales Cortijo, G. y Hernández Mogollón, J. M. (2011). Los stakeholders del turismo. *Tourism & management studies*. pp. 894 - 903. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867081.pdf>
- Moscardo, G. (2011). Exploring social representations of tourism planning: Issues for governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 423–436.
- MoscOSO, F. V. (2014). Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos. In *Congreso Internacional de Investigación en Turismo* (Bogotá, 2014).
- Natera Peral, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociología*, 67(4), 755-791. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v67n4/v67n4a4.pdf>
- Nava Zazaueta, M. y Mercado Celis, A. (2019). Redes de gobernanza en el clúster turístico de Mazatlán. *SciELO, región y sociedad*. <https://doi.org/10.22198/rys2019/31/1003>
- Nichols, G., Ralston, R., & Holmes, K. (2017). The 2012 Olympic Ambassadors and sustainable tourism legacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(11), 1513-1528. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2017.1291648>

- Nunkoo, R. (2017) "Governance and sustainable tourism: What is the role of trust, power and social capital?" *Journal of Destination Marketing & Management* 6(4): 277-285. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-destination-marketing-and-management>
- Orgaz Agüera, F., & Moral Cuadra, S. (2016). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *El periplo sustentable*, (31). <https://www.redalyc.org/journal/1934/193449985009/html/>
- Paddison, B., & Hall, J. (2022). Tourism policy, spatial justice and COVID-19: lessons from a tourist-historic city. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-16. 10.1080/09669582.2022.2095391
- Pechlaner, H., Volgger, M y Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as the interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23 (2), 151-168. 10.1080/13032917.2011.652137
- Pulido Fernández, J. I. y Pulido Fernández, M. C. (2017). Proposal for an indicators system of tourism governance at tourism destination level. doi: 10.1007/s11205-017-1627-z
- Ramón Ramos, D. A. (2020). Estudio del sistema de gobernanza turística del cantón El Empalme como instrumento de gestión en el diseño de prácticas de turismo sostenible. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1290>
- Rhodes, R. A. W. (2007), "Understanding Governance. Ten years On", *Organizations Studies*, 28 (08), Sage Publications, Los Ángeles, Londres, Nueva Deli, 1-22.
- Robina-Ramírez, R., Sánchez, M.SO y Jiménez-Naranjo, H.V. Tourism governance during the COVID-19 pandemic crisis: A proposal for a sustainable model to restore the tourism industry. *Environ Dev Sustain* 24, 6391–6412 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>
- Rosas Ferrusca, F. (2019). Reseñas de libros: Características y enfoques de la gobernanza. *Quivera Revista De Estudios Territoriales*, 20(2), 117-122. <https://quivera.uaemex.mx/article/view/11489>
- Sarkki S. , Jokinen M. , Heikkinen HI , Nijnik M. , Melnykovich M. , Kluvankova T. (2022). "Going out to get in"—Roles of forest conflicts in bottom-linked environmental governance progressing toward socio-political innovations. *Environmental Policy and Governance*, 32 (6), 478-491.
- Sentanu, I. G. E. P. S., Haryono, B., Zamrudi, Z., & Praharjo, A. (2023). Challenges and successes in collaborative tourism governance: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 33, 3302-3302. 10.54055/ejtr.v33i.2 territorial. pp. 9-28. http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf
- Thielmann, K e Illnait Ferrer, J. (2012). La crisis y la salud ¿La salud en crisis? *Revista cubana de salud pública*. <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2012.v38n2/278-285/>
- Troncoso, C. A. (2018). Turismo, desarrollo y participación local. La experiencia de quebrada de Humahuaca Jujuy. Argentina. *Aportes y Transferencias*. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27615331007.pdf>
- Troudi, H., Harnecker, M. y Bonilla, L. (2005). Herramientas para la participación. <https://www.rebelion.org/docs/15385.pdf>

- Van der Zee, E., Gerrets, A. M., & Vanneste, D. (2017). Complexity in the governance of tourism networks: Balancing between external pressure and internal expectations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 296-308.
- Vásquez-Varquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/barquero_UF2.pdf
- Vásquez-Varquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/barquero_UF2.pdf
- Velasco González, M., (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1),9-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115437784002>
- Whittingham Munévar, V. M. (2010). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional*, 2, 219–223. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>
- Wolin, S. (2012). El principio de exclusividad especulativa. *Política y Perspectiva. Continuidad y cambio en el pensamiento político occidental*. Editorial FCE Buenos Aires.

10. TALENTO HUMANO

Tabla 1

Talento Humano

Recurso	Dedicación	Valor Total \$
Director	4 horas / semana / 12 meses	2.304,00
Estudiantes	20 horas semana / 12 meses (por cada estudiante)	3.240,00
Total		5.544,00

11. RECURSOS MATERIALES

Tabla 2

Recursos materiales

Cantidad	Rubro	Valor \$
50	Copias (b/n)	2,50
300	Impresiones	15,00
10	Esferos	5,00
2	Carpetas	2,00
2	Libreta	3,00
1	Grabadora de audio	47,00
	Imprevistos	10,00
TOTAL		84,50

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3

Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders. Caso de estudio, Cuenca, Ecuador.

Período de realización: 6 meses.

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
1. Recolección y organización de la información	X	X	X			
2. Discusión y análisis de la información		X	X	X	X	X
3. Trabajo de campo	X	X	X	X	X	X
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos	X	X	X	X	X	X
5. Redacción del trabajo			X	X		X
6. Revisión final						

13. PRESUPUESTO

Tabla 4

Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders. Caso de estudio, Cuenca, Ecuador.

Concepto	Aporte del estudiante \$	Otros aportes \$	Valor total \$
Talento Humano			
Investigadores	3.240,00		3.240,00
Gastos de Movilización			
Transporte	100,00		250,00
Subsistencias	150,00		
Alojamiento	0,00		

Gastos de la investigación

Insumos	12,00	57,85
Material de escritorio	18,85	
Bibliografía	0,00	
Internet	27,00	
Equipos, laboratorios y maquinaria	0,00	
Laboratorios	47,00	47,00
Computador y accesorios	0,00	
Máquinas	0,00	
Utensilios		
Otros		
TOTAL	3.594,85	3594,85

14. ESQUEMA**Índice****Abstract****Agradecimientos****Dedicatoria****Introducción****Marco teórico****Metodología****CAPÍTULO I: Relación entre liderazgo y legitimidad de actores públicos y privados.**

1.1. Descripción del factor liderazgo y factor legitimidad en actores públicos y privados

1.2. Exploración de las relaciones entre liderazgo y legitimidad

CAPÍTULO II: Mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos.

2.1. Descripción de acción participación colectiva de los stakeholders turísticos

2.3. Análisis de la participación colectiva de los stakeholders turísticos

CAPÍTULO III: Involucramiento de la población local en la planificación turística.

3.1. Descripción del involucramiento de la población local en la planificación turística

3.2. Análisis del involucramiento de la población local en la planificación turística

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexo B: Diseño de entrevista semiestructurada para stakeholders

Proyecto: “Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador”

ENTREVISTA AL SECTOR PÚBLICO

Entrevistador(a): _____ **Fecha:** □□/□□/20□□

Cargo de actor clave: _____

Cantón: _____ **País:** _____

Objetivo general: Analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador.

Objetivos específicos

- Explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo.
- Identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca.
- Analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca.

Presentación

Buenos días/tardes ¿Cómo está usted? Mi nombre es _____, estudiante de la carrera de turismo de la Universidad de Cuenca. Estamos realizando entrevistas para realizar el trabajo de Integración curricular (tesis), el cual tiene como propósito conocer sobre la gobernanza del turismo en la ciudad de Cuenca. La entrevista durará entre 30 y 45 minutos aproximadamente. Nos gustaría conocer su opinión acerca de los mecanismos de participación colectiva de los actores involucrados, la relación ente liderazgo y legitimidad para consecución de diálogos entre actores públicos y privados del sector turístico. Para tener clara toda la información que nos proporcione vamos a grabar la entrevista y a tomar algunas notas. Si en algún momento se siente incómodo puede decirnos y no contestar la pregunta. Si durante la entrevista usted tiene alguna duda o desea hacer

una pausa lo puede hacer sin ningún problema. ¿Tiene usted alguna duda? ¿Está de acuerdo en que grabemos el audio de la entrevista? ¿Podemos comenzar?

Hablemos un poco sobre la gobernanza en el turismo....

1. ¿Qué entiende usted por gobernanza en el turismo?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted percibe en la relación público-privada del sector turístico de la ciudad de Cuenca?
 - A) ¿Cómo percibe esta relación?
3. ¿Cómo percibe la representación del sector público en la toma de decisiones sobre la actividad turística en la ciudad?
 - a) Bajo su criterio ¿Quién debería tomar/liderar las iniciativas para promover el desarrollo turístico?
4. Desde su posición ¿Cuáles han sido las acciones más significativas del sector privado en cuanto al desarrollo del turismo?
 - a) ¿Cómo las acciones del sector privado han contribuido para mejorar el desarrollo turístico de la ciudad?
5. Desde su perspectiva ¿Cuál es el perfil que debería cumplir un directivo de las organizaciones turísticas privadas como la Asociación de Hoteleros o Corporación de guías del Austro, entre otras para garantizar acuerdos entre el sector público y privado?
6. Usted, como parte del sector público, cuando lidera (iniciativas) cualquier actividad turística ¿Cuál es el nivel de compromiso del sector privado con estas iniciativas? ¿Siente que el sector privado se compromete con ustedes o es indiferente?

Ahora vamos a hablar sobre participación colectiva y rol de los actores involucrados para el desarrollo turístico...

7. ¿Cuál o cuáles son los mecanismos de participación ciudadana que Usted organiza para involucrar a las partes interesadas dentro de la toma de decisiones de la actividad turística?
8. ¿Cómo se produce la toma de decisiones con los otros actores?
 - a) ¿Escucha o considera la postura u opinión de otros actores para la toma de decisiones?
9. ¿Cómo es la relación del sector público con la sociedad civil para la toma de decisiones?

10. ¿Cuáles son los retos o barreras para fomentar la participación colectiva en el sector turístico?

Con respecto al rol de los stakeholders

11. ¿Cuál es el rol que usted tuvo durante la formulación de instrumentos de planificación de destinos turísticos sostenibles?

12. De estos tres elementos: capital económico, organización social y decisiones políticas

a) ¿Cuál es el más importante en la toma de decisiones a favor del desarrollo turístico de la ciudad?

b) ¿Por qué?

13. En el contexto de crisis por COVID 19 durante el año 2020 ¿Cómo percibió la toma de decisiones del sector privado en relación al turismo?

14. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas por parte de los organismos públicos encargados del turismo para combatir la crisis producida por COVID 19?

a) ¿Cómo fue la relación con el sector privado en aquella crisis?

15. ¿Cómo calificaría usted el rol del sector privado en procesos de levantamiento y actualización de datos turísticos después de una crisis como la pandemia producida por Covid-19?

a) ¿Cuál es el motivo por el que no quieren dar datos?

16. ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas que Usted ha obtenido a raíz de la crisis provocada por Covid-19?

Por último, me gustaría saber, ¿Le parece que la relación público – privada funciona para el desarrollo turístico de la zona?

¡Muchas gracias! Ya hemos terminado, ¿Cómo se sintió con esta entrevista? ¿Hay algo más que quiera agregar? Si fuera necesario volver a buscarle para aclarar algún punto, ¿podríamos regresar con usted?

Llenar ficha de identificación de persona entrevistada:

Nombre

Sexo

Edad

Escolaridad

Ocupación

Proyecto: Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio-: Covid-19 en Cuenca, Ecuador

ENTREVISTA AL SECTOR PRIVADO

Entrevistador(a): _____ Fecha: □□/□□/20□□

Cargo de actor clave: _____

Cantón: _____ País: _____

Objetivo general: Analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador.

Objetivos específicos

- Explorar la relación entre liderazgo y legitimidad para la consecución de diálogos entre actores públicos y privados del turismo.
- Identificar los mecanismos de participación colectiva de los stakeholders turísticos de Cuenca.
- Analizar el rol de los actores turísticos en los procesos de planificación turística y gestión de crisis de Cuenca.

Presentación

Buenos días/tardes ¿Cómo está usted? Mi nombre es _____, estudiante de la carrera de turismo de la Universidad de Cuenca. Estamos realizando entrevistas para realizar el trabajo de Integración curricular (tesis), el cual tiene como propósito conocer sobre la gobernanza del turismo en la ciudad de Cuenca. La entrevista

durará entre 30 y 45 minutos aproximadamente. Nos gustaría conocer su opinión acerca de los mecanismos de participación colectiva de los actores involucrados, la relación ente liderazgo y legitimidad para consecución de diálogos entre actores públicos y privados del sector turístico. Para tener clara toda la información que nos proporcione vamos a grabar la entrevista y a tomar algunas notas. Si en algún momento se siente incómodo puede decirnos y no contestar la pregunta. Si durante la entrevista usted tiene alguna duda o desea hacer una pausa lo puede hacer sin ningún problema. ¿Tiene usted alguna duda? ¿Está de acuerdo en que grabemos el audio de la entrevista? ¿Podemos comenzar?

Hablemos un poco sobre la gobernanza en el turismo....

1. ¿Qué entiende Usted por gobernanza en el turismo?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que Usted percibe en la relación público-privada del sector turístico en la ciudad de Cuenca?
3. ¿Se ha sentido representado por las personas que están dentro del sector público?
 - a) ¿Cómo percibe la representación del sector privado en la toma de decisiones sobre la actividad turística en la ciudad?
4. Desde su posición ¿Cuáles han sido las acciones más significativas del sector público en cuanto al desarrollo del turismo?
5. Desde su perspectiva ¿Cuál es el perfil que debería cumplir un directivo de las organizaciones turísticas públicas (MINTUR, Fundación) para garantizar acuerdos entre el sector público y privado?
6. ¿Cuál es su nivel de compromiso con las acciones que realiza el sector público dentro del ámbito turístico?
 - a) ¿Por qué?
 - b) ¿Usted se compromete con ellos o es indiferente?

Ahora vamos a hablar sobre participación colectiva y rol de los actores involucrados para el desarrollo turístico...

7. ¿Cuál es el mecanismo de participación ciudadana en el que Usted ha estado involucrado para la toma de decisiones dentro de la actividad turística?

8. Desde su perspectiva, ¿De qué manera o cómo han beneficiado las decisiones del sector público/turístico a su empresa?

9. Desde su conocimiento ¿Cómo cree que es la relación del sector público con la sociedad civil para la toma de decisiones?

10. ¿Cuáles son los retos o barreras para fomentar la participación colectiva en el sector turístico?

11. ¿Usted se siente representado por los líderes del sector _____ dentro de la toma de decisiones turísticos? a) ¿Por qué?

Hablemos del rol de los stakeholders,

12. ¿Cuál es el rol que usted tiene durante la formulación de instrumentos de planificación de destinos turísticos sostenibles?

13. De estos tres elementos: capital económico, organización social y decisiones políticas

a) ¿Cuál es el más importante en la toma de decisiones a favor del desarrollo turística de la ciudad?

b) ¿Por qué?

14. En el contexto de crisis por COVID 19 durante el año 2020 ¿Cómo percibió la toma de decisiones del sector público en relación al turismo?

15. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas por parte del sector turístico privado para combatir la crisis producida por COVID 19?

16. ¿Cómo calificaría usted el rol del sector público en procesos de levantamiento y actualización de datos turísticos después de una crisis como la pandemia producida por Covid-19?

17. ¿Cuáles han sido los aprendizajes más destacados que Usted ha obtenido a raíz de la crisis provocada por Covid19?

Por último, me gustaría saber, ¿Le parece que la relación público – privada funciona para el desarrollo turístico de la zona?

¡Muchas gracias! Ya hemos terminado, ¿Cómo se sintió con esta entrevista? ¿Hay algo más que quiera agregar? Si fuera necesario volver a buscarle para aclarar algún punto, ¿podríamos regresar con usted?

Llenar ficha de identificación de persona entrevistada:

Nombre

Sexo

Edad

Escolaridad

Ocupación

Anexo C: Consentimiento informado entregado a los participantes

Proyecto: Análisis de la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio-: Covid-19 en Cuenca, Ecuador

Consentimiento Informado para entrevista semiestructurada

Buenos días, mi nombre es Dayanna Quiroga/Stephany Ordóñez, y soy investigadora del proyecto perteneciente al Trabajo de Integración Curricular de la carrera de Turismo. Estamos realizando un estudio para analizar la gobernanza del turismo vinculada a criterios de liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis. Caso de estudio: Covid-19 en Cuenca, Ecuador. Para ello estamos realizando entrevistas a los actores principales del sector turístico en la ciudad de Cuenca, Ecuador.

¿En qué consiste su participación?

Si usted acepta, le haremos preguntas relacionadas a la gobernanza del turismo vinculada al liderazgo, participación e involucramiento de los stakeholders en época de crisis en la ciudad de Cuenca. Se espera que la entrevista dure de 60 a 90 minutos. Puede terminar su participación en el momento que usted desee. Si durante su participación usted tiene alguna duda o desea hacer una pausa lo puede hacer sin ningún problema. La conversación será grabada y resguardada por el equipo de investigación.

¿Cómo se manejará la privacidad de su opinión?

La información que usted nos proporcione será confidencial, anónima, resguardada y solamente usada por el equipo investigador para los fines de este estudio. No será pública, ni utilizada para otros propósitos. Se escribirá el trabajo de titulación, pero su identidad no será revelada y no será posible identificar que usted nos dio esta información.

Beneficios y Riesgos

Los riesgos de participar en este estudio son mínimos. Podría suceder que a usted le incomode contestar alguna pregunta. En ese caso, recuerde que puede dejar de contestar cualquier pregunta y que puede opinar libremente. Si decide participar, estará contribuyendo a generar conocimiento para analizar la gobernanza del turismo basado en esta investigación. Su participación es voluntaria y puede decidir no participar o dejar de participar en cualquier momento.

Consentimiento

Yo, _____, con identificación número _____, de la ciudad/país: _____; entendí las explicaciones anteriores sobre la entrevista en la que desean que participe como parte del estudio que la Universidad de Cuenca quiere hacer y acepto participar de forma voluntaria. No he caído en coerción, coacción, amenaza, fraude, engaño, manipulación o cualquier otro tipo de presión en este estudio.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Nombre del participante

Cédula de identidad

Firma

Nombre del facilitador

Cédula de identidad

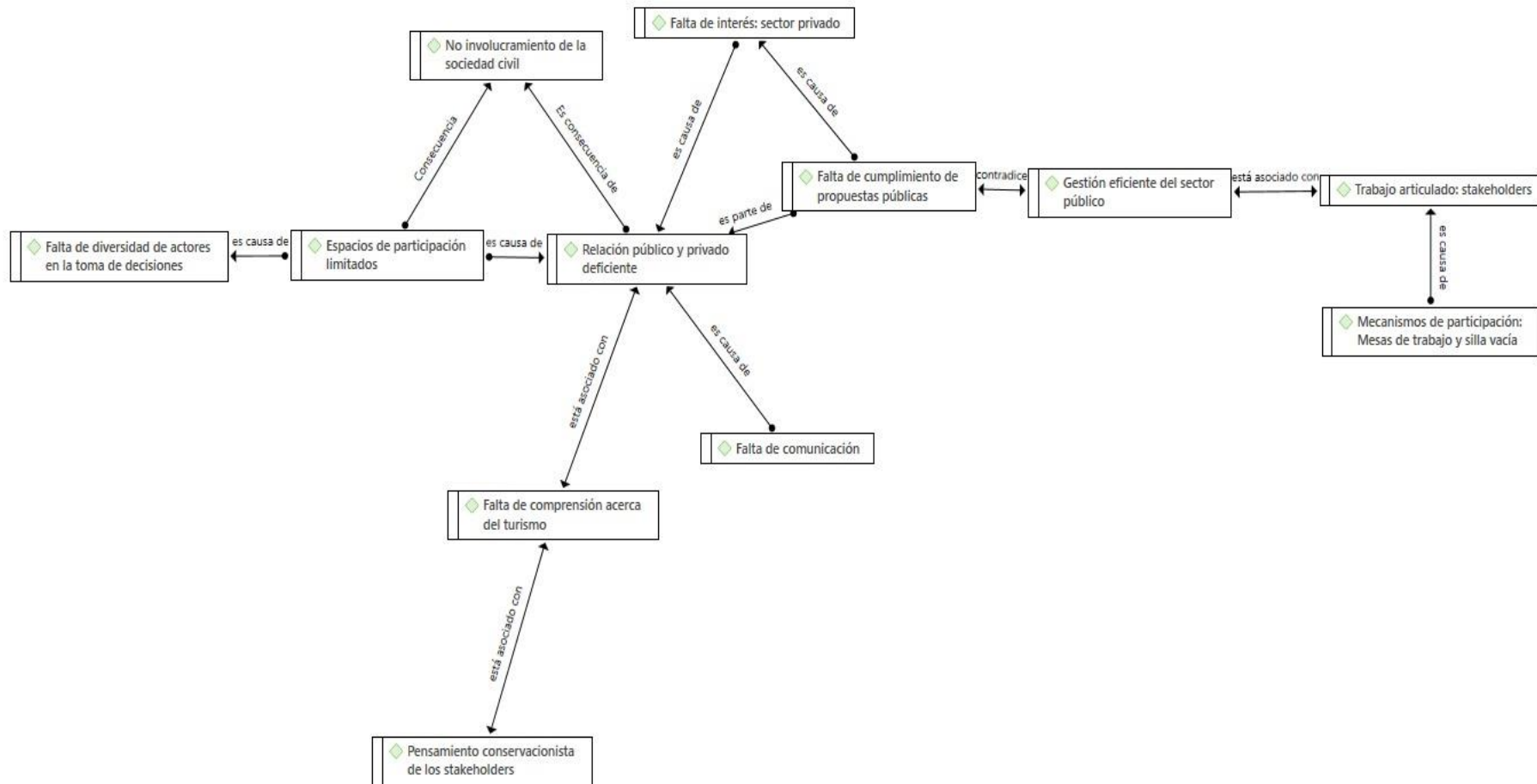
Firma

Nombre del observador

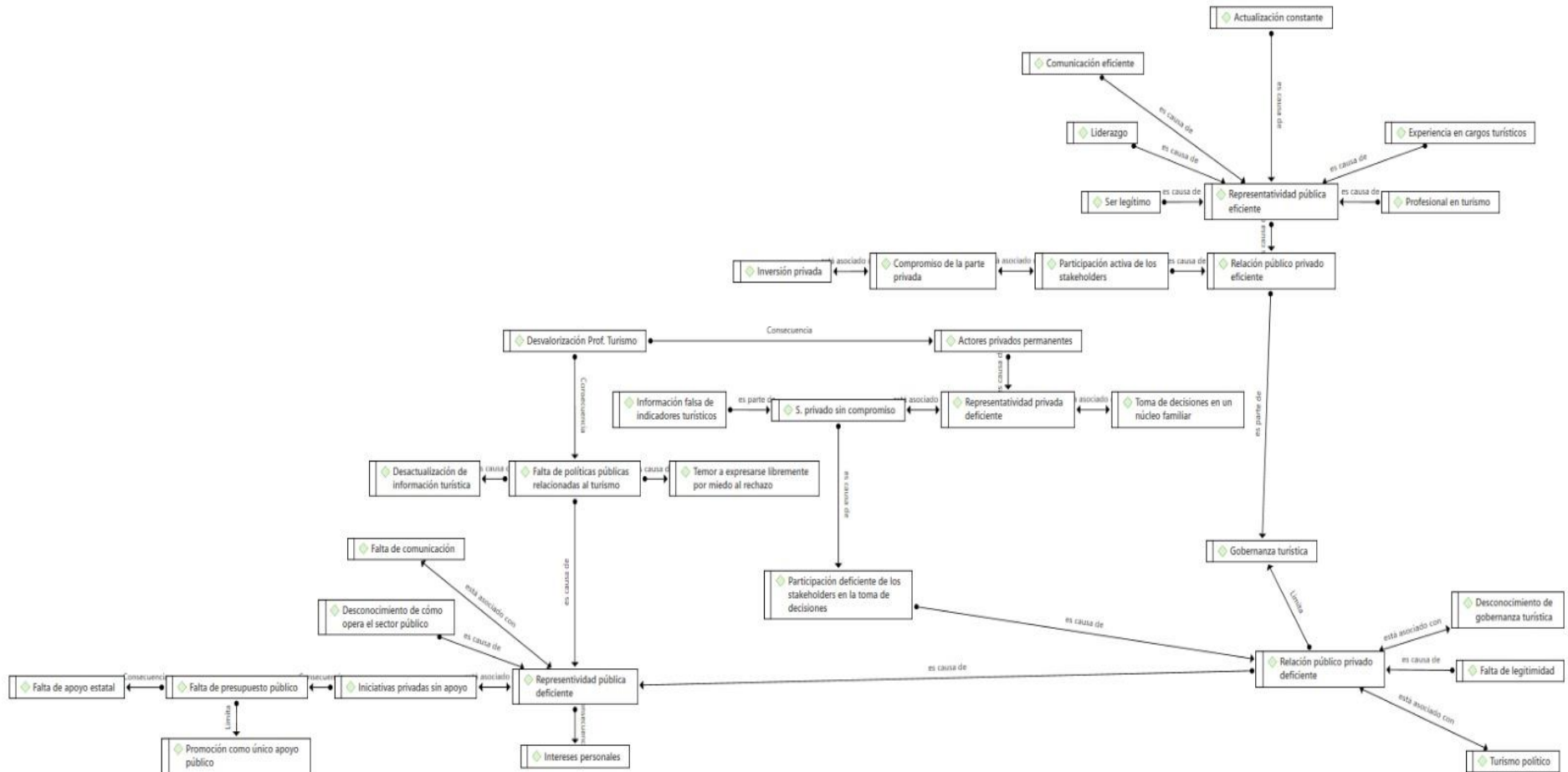
Cédula de identidad

Firma

Anexo D: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe la dinámica de la relación público-privada.



Anexo E: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe la dinámica de la relación público-privada (Enfoque en la representatividad pública).



Anexo F: Red semántica para la obtención del gráfico de Sankey que describe el rol de los stakeholders turísticos en planificación y gestión de crisis.

