



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E
INFORMÁTICA**

CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

FORMA: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA ALTA DE LA
PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN GUARANDA: AUTOGESTIÓN Y COHESIÓN
COMUNITARIA DEL DESTINO”**

AUTORA:

ANGIE ADRIANA CALERO ZAPATA

DIRECTOR:

DR. JUAN PABLO TORRES CADENA

ING. GERMÁN SÁNCHEZ CHÁVEZ

LIC. VERÓNICA ARCOS BÓSQUEZ

PAR ACADÉMICO 1

PAR ACADÉMICO 2

GUARANDA – ECUADOR

2026

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA ALTA DE LA
PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN GUARANDA: AUTOGESTIÓN Y COHESIÓN
COMUNITARIA DEL DESTINO”

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más y por acompañarme en cada proceso de este camino, sin su bendición no sería esto posible.

A mi mami a la mujer que admiro, mi pilar de vida, quien estuvo presente en mis momentos más vulnerables, apoyándome y dándome siempre esas palabras de aliento.

A mi padre, quien con sus largas jornadas de trabajo hizo posible que hoy su hija sea profesional. Este logro también es suyo.

A mi hermanita, que siempre me recordó lo valiente e inteligente que puedo ser, incluso en los momentos en que yo misma lo dudaba.

También a mi amiga Joss, con quien todo este camino universitario fue más ligero, por tener en quien apoyarme y con quien no rendirnos. Por fin cumplimos nuestro sueño.

A toda mi familia, amistades y a esa persona especial que llegó en el momento indicado para sumar paciencia y cariño a este proceso, gracias por nunca dejarme rendirme. A pesar de los obstáculos en el camino, siempre conté con su apoyo incondicional y sus palabras de aliento.

Gracias a la comunidad de Guanajuato por brindarme su apoyo al facilitarme la información necesaria, y al sector público por su colaboración.

Asimismo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi tutor de tesis a mi Ing. Juan Pablo, por estar siempre pendiente de mí y alentarme a creer que podía lograrlo.

A mi Ing. Verónica y a mi Ing. Germán, gracias por su conocimiento y su confianza. Este proyecto de investigación refleja todo lo que ustedes me enseñaron, y contribuye a engrandecer nuestra área del turismo.

Además, a mi Ing. Peña, gracias a ese viaje encontré la pasión y el amor por el turismo, y descubrí lo hermoso y especial que es nuestro país megadiverso.

Por último, pero no por ello menos importante, agradezco a mi universidad y a todos mis ingenieros, quienes durante estos cuatro años de carrera impartieron todo su conocimiento y nos dieron ese aliento necesario para convertirnos hoy en profesionales. Ese conocimiento se ve reflejado aquí, en que su alumna cumplió su meta. Gracias por tenerme siempre paciencia con mis dudas y por ser un pilar fundamental en mi carrera, por decirme que no me rindiera, ya que el camino ya estaba cerca.

Mi gratitud, a todos y cada uno de quienes formaron parte de este proceso, gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo dudaba de mí misma.

Angie Adriana Calero Zapata

DEDICATORIA

Con todo mi corazón, dedico este triunfo a Dios, por bendecirme con la oportunidad de cumplir una meta más, y sin falta a mis amados padres, que sin su ayuda, amor y paciencia no sería posible que su hija cumpla un sueño más en su vida.

Y yo, Adriana Calero Zapata, la que de pequeña imaginaba ser una gran profesional, por fin lo hice realidad. La que tuvo malas noches y enfrentó obstáculos, al fin lo logró. Este es mi mérito, por no rendirme, mantener la disciplina y nunca darme por vencida. Gracias a ese sacrificio, los sueños se convierten en realidad, y porque Dios así lo quiso, hoy estoy aquí cumpliendo una meta más.

Este trabajo no es solo el cierre de una etapa, sino el comienzo de todo lo que está por venir. Con humildad y gratitud, dedico este logro a cada persona que caminó junto a mí.



CERTIFICACIÓN DE VALIDACIÓN

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
TURISMO Y HOTELERÍA

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

DR. JUAN PABLO TORRES, ING. GERMÁN SÁNCHEZ, & LIC. VERÓNICA ARCOS, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular, **GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA ALTA DE LA PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN GUARANDA: AUTOGESTIÓN Y COHESIÓN COMUNITARIA DEL DESTINO**, desarrollado por la estudiante **ANGIE ADRIANA CALERO ZAPATA**.

CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la carrera **TURISMO Y HOTELERÍA**

Guaranda, 04 de agosto de 2026



Dr. Juan Pablo Torres Cadena
Director



Ing. Germán Patricio Sánchez Chávez
Par Académico



Lic. Verónica Maribel Arcos Bósquez
Par Académico

CERTIFICADO DE COMPILATIO



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
TURISMO Y HOTELERÍA

**DR. JUAN PABLO TORRES CADENA EN CALIDAD DE
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.**

CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado **“Gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda: Autogestión y cohesión comunitaria del destino.”**, presentado por la señorita Angie Adriana Calero Zapata estudiante de la **carrea de Turismo y Hotelería** ha sido analizado por el sistema **COMPILATIO**, reflejado como resultado un 5% de coincidencia no intencional como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 30 de junio de 2026

Atentamente,



Dr. Juan Pablo Torres Cadena

Director

DERECHOS DE AUTOR



UNIVERSIDAD
ESTATAL
DE BOLÍVAR

BIBLIOTECA
GENERAL

DERECHOS DE AUTOR

Yo **ANGIE ADRIANA CALERO ZAPATA** portadores de la Cédula de Identidad No 1208731354 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA ALTA DE LA PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN GUARANDA: AUTOGESTIÓN Y COHESIÓN COMUNITARIA DEL DESTINO**, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

EL autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Angie Adriana Calero Zapata

ÍNDICE DE CONTENIDO

TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:	I
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	IV
CERTIFICACIÓN DE VALIDACIÓN	V
CERTIFICADO DE COMPILATIO.....	VI
DERECHOS DE AUTOR.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	XIII
INTRODUCCIÓN	14
RESUMEN	17
ABSTRACT.....	18
QUICHUA	19
CAPÍTULO I Formulación general del proyecto	20
1.1 Descripción del problema.....	20
1.2 Formulación del problema	24
1.3 Preguntas de Investigación.....	24
1.4 Justificación.....	25
1.5 Objetivos	28
1.6 Idea a defender	28
CAPÍTULO II Marco teórico.....	30
2.1 Antecedentes.....	30
2.2 Científico.....	33
2.3 Conceptual.....	37

2.4 Marco legal.....	41
2.5 Geo referencial	45
CAPÍTULO III Marco metodológico	50
3.1 Tipo de investigación	50
3.1.1 En función del propósito.....	50
3.1.2 Por su nivel de profundidad.....	51
3.1.3 Por su tipo de investigación.....	51
3.1.4 Diseño de investigación.....	52
3.1.5 Según el periodo temporal en el que realiza.....	53
3.2 Enfoque de la investigación	53
3.3 Métodos de investigación.....	55
3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	57
3.5 Población y muestra	60
3.6 Procesamiento de la información	61
CAPÍTULO IV Resultados y Discusión	65
4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados	65
4.1.1 Resultado del Objetivo específico 1	65
Modelos de Gobernanza Turística Nacional	65
Modelo de gobernanza internacional	74
4.1.2 Resultados del Objetivo Específico 2	81
4.1.2.1 Mapeo de actores: vínculos y nodos críticos	150
4.1.2.2 Brechas identificadas por principio	154
CAPÍTULO V.	162
PROPUESTA	162
5.1. Título	162

5.2. Introducción	162
5.3. Objetivos Específicos.....	163
5.4. Desarrollo	163
5.4.1 Fundamento del modelo	164
5.4.2 Estructura de la Mesa de Gobernanza: conformación y roles	165
5.4.2.1. Funcionamiento de la Mesa de Gobernanza.....	165
5.4.2.2. Organización Interna y Responsabilidad de los Actores	170
5.4.2.3. Organigrama	171
5.4.3 Mecanismos de participación de los sectores público y privado.....	173
5.4.4 Planificación participativa del turismo	174
5.4.4.1 Proceso de gestión del modelo de gobernanza turística sostenible	176
5.4.5 Sistema de monitoreo e indicadores	179
5.4.5.1 Evaluación y mejora continua del modelo de gobernanza turística sostenible	181
5.4.6 Modelo gráfico de la gobernanza turística sostenible	185
5.4.7 Plan de acción.....	188
5.4.8 Estrategia para la sostenibilidad del modelo de gobernanza turística sostenible	190
5.4.8.1 Fortalecimiento institucional	191
5.4.8.2 Desarrollo de capacidades	191
5.4.8.3 Gestión de recursos y alianzas estratégicas	192
5.4.8.4 Participación comunitaria y corresponsabilidad.....	192
5.4.8.5 Actualización y fortalecimiento permanente del modelo	193
5.5 Presupuesto.....	194
5.5.1 Distribución por fuente de financiamiento	198
CONCLUSIONES	200
RECOMENDACIONES.....	201

BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS.....	211

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Técnicas e instrumentos del objetivo 1	58
Tabla 2 Técnicas e instrumentos del objetivo 2	59
Tabla 3 Técnicas e instrumentos del objetivo 3	59
Tabla 4 Técnicas e instrumentos de los objetivos específicos	63
Tabla 5 Modelos de gobernanza turística nacional	66
Tabla 6 Modelos de gobernanza turística internacional	75
Tabla 7 Principios de una buena gobernanza	82
Tabla 8 Dirección de Turismo del GAD Municipal del cantón Guaranda	85
Tabla 9 Entrevista semiestructurada al presidente Parroquial de Guanujo	93
Tabla 10 Entrevista semiestructurada a la Prefectura de Bolívar	101
Tabla 11 Entrevista semiestructurada al representante del Viceministerio de Turismo	110
Tabla 12 Entrevista semiestructurada a Prestadores de alimentos y bebidas	118
Tabla 13 Entrevista semiestructurada a Emprendedores de tejidos	126
Tabla 14 Entrevista semiestructurada a Prestadores de alojamiento	134
Tabla 15 Entrevista semiestructurada al representante de la Agencia Operadora de Turismo Chimborazo Rey Group	143
Tabla 16 Análisis de las brechas de la gobernanza turística con los principios del PNUD 1994	155
Tabla 17 Composición y roles de la Mesa de Gobernanza Turística de la Zona Alta de Guanujo	170
Tabla 18 Estrategia de planificación turística participativa para la zona alta de la parroquia Guanujo	175
Tabla 19 Sistema de seguimiento e indicadores del modelo de gobernanza turística sostenible	179
Tabla 20 Plan de acción del modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de Guanujo	188
Tabla 21 Presupuesto estimado del modelo de gobernanza turística sostenible de la zona alta de Guanujo	194
Tabla 22 Distribución del presupuesto por fuente de financiamiento	198

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 Mapa geográfico de Guanajuato	46
Ilustración 2 Identificando con quien tiene relación entre actores como públicos y privados..	150
Ilustración 3 Tipo de Frecuencia de Comunicación	151
Ilustración 4 Puntos Similares (escala 1-5)	152
Ilustración 5 Aparecen Conflictos (escala 1-5)	153
Ilustración 6 Organigrama de la Mesa de Gobernanza Turística	172
Ilustración 7 Proceso de evaluación y mejora continua del modelo de gobernanza turística sostenible.....	184
Ilustración 8 Diseño del modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de la parroquia Guanajuato	187

INTRODUCCIÓN

El turismo sostenible ha sido una de las alternativas más viables para los territorios rurales que, en las últimas décadas, han buscado diversificar sus economías sin sacrificar su patrimonio natural ni su identidad cultural, consolidándose como tal. En este camino, sin embargo, la experiencia latinoamericana ha demostrado una y otra vez que disponer de recursos o de atractivos no es suficiente: lo que determina si un destino rural logra sostenerse en el tiempo es la calidad de su gobernanza, es decir, la capacidad de sus actores para coordinarse, planificar de forma conjunta y repartir los beneficios de manera equitativa. Esta tensión tampoco es ajena a la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda de la provincia Bolívar. El territorio cuenta con saberes locales, gastronomía propia, tejidos, paisajes andinos y una organización comunitaria con potencial real para el turismo, pero aún carece de una estructura permanente que articule a quienes hacen posible esa actividad: instituciones públicas, emprendedores, artesanos, prestadores de servicios y comunidades.

Ese es, precisamente, el punto de partida de la presente investigación. Ya en la fase previa al trabajo de campo se pudo constatar que en Guanujo las acciones turísticas obedecen más a la coyuntura que a una planificación estratégica: ferias, capacitaciones y eventos se organizan de manera puntual, la información circula a través de canales informales como WhatsApp y redes sociales, y los actores privados son convocados cuando las decisiones ya están tomadas. A esto se suma la baja formalización de los emprendimientos familiares y comunitarios, la distribución desigual de beneficios y la ausencia de un plan turístico específico para la zona alta, condiciones que configuran una gobernanza reactiva, concentrada en pocos actores y sin mecanismos de seguimiento ni rendición de cuentas específicos para el sector. Ante este escenario, la investigación se planteó la siguiente pregunta central: ¿De qué manera la evaluación de la gobernanza turística

sostenible en la Parroquia de Guanujo, mediante el análisis de modelos de referencia y el diagnóstico participativo de actores, roles y brechas de gestión, permite diseñar un modelo que fortalezca la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino?

Con el fin de responder a esta pregunta, se planteó como objetivo general evaluar la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, determinando el nivel de autogestión comunitaria y la cohesión social existente. De este objetivo se desprenden tres objetivos específicos: Analizar modelos de gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional aplicables al contexto de Guanujo. Diagnosticar la gobernanza mediante el mapeo de actores, roles y relaciones de coordinación, identificando nodos críticos y brechas de gestión. Y diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en el territorio.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo y propositivo. Se utilizaron dos técnicas: la revisión bibliográfica de modelos de gobernanza turística nacionales e internacionales, y la entrevista semiestructurada aplicada a ocho actores clave que tienen relación directa con la actividad turística de la zona alta, como son la Dirección de Turismo del GAD Municipal de Guaranda, presidente de Junta Parroquial de Guanujo, Prefectura de Bolívar, Viceministerio de Turismo, prestadores de alimentos y bebidas, emprendedores de tejidos, prestadores de alojamiento y Agencia Operadora de Turismo Chimborazo Rey Group. De forma complementaria se elaboró un mapeo de actores a partir de cuatro redes relacionales que permitió identificar vínculos, frecuencias de comunicación, afinidades y conflictos dentro del sistema turístico local. La información recolectada fue analizada a través de una matriz de diagnóstico, la que categorizó el nivel de cumplimiento de los nueve principios de la buena gobernanza del PNUD (1994) en una escala semafórica de cuatro niveles.

El trabajo está organizado en 5 capítulos. El primero ofrece la formulación general del proyecto, en el que se describe el problema, la justificación, los objetivos y la idea que se va a defender. El segundo desarrolla el marco teórico, abarcando los antecedentes nacionales e internacionales y local, el marco científico, el marco conceptual, el marco legal y el geo referencial del territorio. El tercer capítulo se refiere al marco metodológico en el cual se describe el tipo y enfoque de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados y el procesamiento de la información. El cuarto capítulo, muestra los resultados y la discusión de los tres objetivos específicos, tales como: análisis de modelos de gobernanza, diagnóstico de actores y brechas y fundamentos que orientan el diseño de la propuesta. Por último, el quinto capítulo expone la propuesta de modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de Guanujo, articulada en torno a la Mesa de Gobernanza Turística como pieza central, cinco componentes interdependientes, un plan de acción en cuatro fases de 18 meses y un presupuesto de 4.226 USD distribuido entre el sector público y el sector privado-comunitario.

En síntesis, este trabajo no pretende traer soluciones desde afuera del territorio, sino construir desde adentro un modelo que formalice y potencie lo que ya existe en Guanujo: actores dispuestos a participar, recursos culturales y naturales con valor turístico y una identidad territorial que merece ser gestionada con planificación, equidad y visión a largo plazo.

RESUMEN

La gobernanza turística sostenible es clave para que los territorios rurales exploten su patrimonio sin poner en riesgo su identidad. La zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda cuenta con recursos turísticos: paisajes andinos, gastronomía, tejidos y organización comunitaria, pero no tiene una estructura permanente que articule instituciones, emprendedores, artesanos y comunidades. El objetivo de la presente investigación fue evaluar la gobernanza turística de la zona alta de Guanujo, determinando el nivel de autogestión comunitaria y de cohesión social, con el fin de analizar modelos de gobernanza, diagnosticar a los actores y diseñar un modelo pertinente. El estudio se realizó desde un enfoque cualitativo, descriptivo y propositivo. Se realizó una revisión bibliográfica de modelos nacionales e internacionales, entrevistas semiestructuradas a ocho actores clave y mapeo de actores, analizados mediante una matriz de los nueve principios de buena gobernanza del PNUD (1994). Los resultados pusieron de relieve una gobernanza reactiva, con tres nodos críticos: centralización en el GAD Municipal, baja formalización de los emprendimientos, y ausencia de una mesa turística permanente. Con base en estos hallazgos se diseñó un modelo de gobernanza turística sostenible con cinco componentes, implementado mediante un plan de acción de cuatro fases en 18 meses con un presupuesto de USD 4.226. Se recomienda constituir la Mesa de Gobernanza Turística y asegurar la participación de mujeres y jóvenes, fortaleciendo la gestión autónoma de las comunidades y la cohesión social del destino.

Palabras clave: gobernanza turística, autogestión comunitaria, cohesión social, turismo comunitario, Guanujo.

ABSTRACT

Sustainable tourism governance is key for rural territories to exploit their heritage without putting their identity at risk. The highland area of the Guanujo parish in the Guaranda canton has tourism resources such as Andean landscapes, gastronomy, textiles, and community organization, but it lacks a permanent structure that connects institutions, entrepreneurs, artisans, and communities. The objective of this research was to evaluate the tourism governance of the highland area of Guanujo, determining the level of community self-management and social cohesion, with the aim of analyzing governance models, diagnosing stakeholders, and designing a relevant model. The study was conducted from a qualitative, descriptive, and propositional approach. A literature review of national and international models was carried out, along with semi-structured interviews with eight key stakeholders and an actor mapping, analyzed using a matrix of the nine UNDP (1994) good governance principles. The results highlighted reactive governance, with three critical nodes: centralization in the Municipal GAD, low formalization of enterprises, and the absence of a permanent tourism board. Based on these findings, a sustainable tourism governance model was designed with five components, implemented through a four-phase action plan over 18 months with a budget of USD 4.226. It is recommended to establish the Tourism Governance Board and ensure the participation of women and youth, strengthening the autonomous management of communities and the social cohesion of the destination.

Keywords: *tourist governance, community self-management, social cohesion, community tourism, Guanujo.*

QUICHUA

Sapaq allin puriy kamachiyqa ancha chaniyuqmi karu llaqtakunapaq, kikin kayninkuta mana chinkachispa ñawpa kawsayninkuta allinta apaykachanankupaq. Guaranda suyupi, Guanujo ayllu llaqtap hatun urqkunapiqa kanmi puriypaq imaymanakuna, ahinataq Andes urqkunap rikch'aynin, mikhuna ruraykuna, awasqakuna, ayllu huñunakuypas, ichaqa manam kanchu huk wiñaypaq sayarichisqa t'inkinakuy, tantanakuy wasikunata, qhatuqkunata, maki ruraqkunata, ayllukunatapas t'inkinapaq. Kay mask'aypa yuyayninqa Guanujo llaqtap urqu suyunpi turismo kamachikuyta chaninchanam karqan, ayllu kikin kamachikuyninpa hinallataq runapura huñunakuyninpa sayayninta yachanapaq, chaywan kamachikuy rikch'anachinakunata t'aqwinapaq, yanapakuqkunata taripanapaq, hinallataq huk allin kaq rikch'anachinata ruwanapaq. Kay yachay mask'ayqa ruwakurqan allin kaymanta, sut'inchaymanta, hinallataq kamachiq ñanmanta qhawarispa. Llaqta ukhupi hinallataq mamallaqtapura rikch'anachinakunamanta qillqasqakunata qhawarispa, pusaq ancha chaniyuq runakunawan chawpichasqa tapuykunata ruwarqanku, hinallataq runakunap ruwayninkunata t'aqwirqanku, chaykunatataq UNDP (1994) nisqap isqun allin kamachikuy yachachikuyninkunap matrizninwan t'aqwirqanku.

Tarisqakunaqa qhawarichirqan qhipamanta kamachiy kasqanta, kimsa ancha chaniyuq chawpikunayuq: Llaqta Kamachiy Wasipi (GAD) llapan atiy chawpichasqa kasqan, ruruchinakunap mana allin kamachiyman qillqasqa kasqan, hinallataq mana wiñaypaq puriy kamachiq huñu kasqan. Kay tarisqakunaman hina, huk wiñaypaq turismo kamachiy rikch'ana pichqa t'aqayuq ruwasqa karqan, chunka pusaqniyuq killapi tawa patapi ruwana yuyaywan, pusaq waranqa pachak suqta chunka hukniyuq dular qullqiwan. Yuyaychasqa kachkan Turismo Kamachiy Huñunakuyta sayarichiy, warmikunap waynakunap ima yaykuyninta qhawarispa, ayllukunap kikin kamachikuyninta chaylla chayana llaqtap huñusqa kayninta ima kallpachaspa.

K'askarichina simikuna: turista kamachiy, ayllup kikin kamachikuynin, huñusqa kay, ayllu turismo, Guanujo.

CAPÍTULO I

Formulación general del proyecto

1.1 Descripción del problema

El turismo sostenible se ha posicionado a nivel internacional como una alternativa relevante para los territorios rurales que buscan dinamizar su economía, conservar sus recursos naturales y fortalecer su identidad cultural, en este escenario, la gobernanza turística adquiere un papel central, porque permite articular instituciones públicas, emprendimientos privados, comunidades locales y organizaciones sociales en torno a una gestión compartida del destino, de acuerdo con ONU Turismo (2020), el turismo rural puede generar empleo, inclusión y oportunidades para las comunidades, siempre que exista planificación integral, participación local y uso responsable de los recursos territoriales.

Desde una mirada económica y territorial, el turismo rural representa una oportunidad para diversificar ingresos en zonas que dependen de actividades agrícolas, artesanales o comunitarias, especialmente cuando la actividad turística se vincula con productos locales, experiencias culturales y conservación ambiental. En esa línea, ONU Turismo (2020) reconoce que el turismo en espacios rurales puede contribuir a reducir brechas entre territorios urbanos y rurales, aunque su impacto positivo depende de una gestión organizada, transparente y sostenida, capaz de evitar beneficios concentrados y promover mayor inclusión comunitaria.

Por ello, la OCDE (2024) plantea que los destinos necesitan políticas turísticas coordinadas, sostenibles e inclusivas para fortalecer su resiliencia frente a cambios económicos, sociales y ambientales, lo cual demuestra que la sostenibilidad no depende únicamente de contar con atractivos naturales o culturales, sino también de políticas coordinadas, información clara, participación de actores y mecanismos de seguimiento.

En un contexto ecuatoriano, el turismo sostenible ha sido reconocido como una estrategia para fortalecer territorios con riqueza natural, cultural y comunitaria, especialmente en zonas rurales donde existen saberes locales, gastronomía, artesanías, paisajes y formas de organización social que pueden integrarse a una oferta turística diferenciada, el Ministerio de Turismo del Ecuador (2021) reconoce que la sostenibilidad turística debe minimizar impactos negativos y ampliar oportunidades positivas para territorios, poblaciones, visitantes e industria, por lo que la gestión nacional demanda equilibrio entre regulación, inclusión y fortalecimiento de capacidades locales.

Sin embargo, en varios territorios rurales del país persisten dificultades relacionadas con la débil formalización de emprendimientos, la limitada articulación entre gobiernos locales y actores comunitarios, la baja promoción conjunta y la concentración de oportunidades en quienes tienen mayor cercanía institucional o mayor visibilidad comercial, esta situación afecta la consolidación de destinos sostenibles, porque muchos emprendimientos familiares, artesanos individuales, guías locales y comunidades alejadas quedan con menor acceso a ferias, capacitaciones, catastros, rutas turísticas y procesos de promoción territorial.

En este contexto, la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda presenta condiciones favorables para impulsar una actividad turística con enfoque comunitario, debido a la presencia de saberes locales, prácticas productivas, manifestaciones culturales, gastronomía, tejidos, paisajes andinos y formas de organización comunitaria. Pese a ello, el turismo todavía no se consolida como un proceso articulado, ya que las iniciativas se desarrollan de manera dispersa, con baja coordinación entre actores y con una débil integración de los emprendimientos dentro de una oferta común del destino.

Uno de los principales problemas se relaciona con la ausencia de una estructura permanente de gobernanza turística, ya que las acciones institucionales suelen concentrarse en ferias, eventos, capacitaciones o actividades puntuales, pero no siempre responden a una planificación estratégica específica para la zona alta de Guanajuato, esta situación limita la definición de roles, responsabilidades, mecanismos de seguimiento y acuerdos compartidos entre actores.

Además, la participación comunitaria presenta limitaciones importantes, dado que muchos actores locales emprendedores, artesanos, prestadores de alimentos y bebidas, guías y representantes comunitarios son convocados cuando las actividades ya están definidas, lo que reduce su capacidad de incidir en las decisiones y debilita la autogestión del territorio. ONU Turismo (2024) sostiene que la sostenibilidad en zonas rurales depende de estrategias inclusivas, construidas con participación de múltiples actores y con beneficios orientados hacia las comunidades anfitrionas, criterio que evidencia la necesidad de fortalecer la intervención local desde el inicio de la planificación turística.

Otro aspecto problemático se observa en la comunicación entre instituciones y actores turísticos, debido a que la información sobre proyectos, recursos, capacitaciones o actividades suele circular por medios informales como llamadas, WhatsApp, redes sociales o avisos comunitarios, aunque estos canales facilitan una comunicación rápida, también pueden generar desigualdad en el acceso a oportunidades, especialmente para comunidades alejadas o emprendimientos que no pertenecen a asociaciones activas, esta debilidad afecta la transparencia, la coordinación y la confianza entre quienes participan en el destino. De igual manera, la distribución de beneficios económicos no es equitativa, porque algunos emprendimientos con mayor visibilidad, formalización o cercanía institucional acceden con más facilidad a ferias, promoción y apoyo técnico, mientras que pequeños negocios familiares, artesanos individuales,

guías locales y comunidades alejadas quedan con menor participación en la dinámica turística, situación que contradice el enfoque de sostenibilidad planteado por las Naciones Unidas, donde el turismo debe atender los impactos económicos, sociales y ambientales del destino de manera equilibrada.

A esta problemática se suma la limitada incorporación de herramientas digitales para promocionar la zona alta de Guanujo como destino turístico integrado; aunque algunos emprendimientos utilizan redes sociales, la promoción se realiza de forma individual y sin una imagen común del territorio, lo cual reduce la visibilidad de la oferta, impide conectar gastronomía, tejidos, alojamiento, guianza y atractivos locales, y dificulta competir con otros destinos que ya incorporan innovación digital dentro de su gestión.

En consecuencia, el problema central radica en que la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo presenta debilidades en planificación, coordinación interinstitucional, participación comunitaria, comunicación, formalización, distribución de beneficios y promoción conjunta, esta situación limita que el turismo se consolide como una herramienta efectiva para fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino, por ello, se vuelve necesario evaluar la gobernanza existente, identificar actores, roles, brechas y nodos críticos, y diseñar un modelo pertinente a la realidad sociocultural y económica del territorio.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la evaluación de la gobernanza turística sostenible en la Parroquia de Guanujo, mediante el análisis de modelos de referencia y el diagnóstico participativo de actores, roles y brechas de gestión, permite diseñar un modelo que fortalezca la autogestión comunitaria y la cohesión social?

1.3 Preguntas de Investigación

¿Cuáles son los modelos de gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional que son aplicables al contexto sociocultural y económico de la zona alta de la parroquia Guanujo?

¿Cuáles son los actores clave, sus roles y las relaciones de coordinación en la gobernanza turística actual de la zona alta de la parroquia Guanujo, y qué nodos críticos, brechas de calidad y problemas de gestión se identifican mediante mapeo?

¿Cómo diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión comunitaria y la cohesión social en la zona alta de la parroquia Guanujo?

1.4 Justificación

La presente investigación se justifica porque la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda posee recursos culturales, productivos, gastronómicos, paisajísticos y comunitarios con potencial para fortalecer el turismo sostenible, sin embargo, este potencial todavía no se aprovecha de manera organizada, debido a la débil coordinación entre instituciones públicas, prestadores de servicios, artesanos, emprendimientos y comunidades locales, por esta razón, el estudio resulta necesario, ya que permite analizar la gobernanza turística existente y reconocer las brechas que limitan la consolidación del destino.

El proyecto responde al por qué de la investigación, ya que en Guanujo se evidencian problemas relacionados con la planificación turística, la participación comunitaria, la comunicación entre actores, la formalización de emprendimientos, la distribución de beneficios y la promoción conjunta del territorio, estas dificultades impiden que el turismo funcione como una herramienta real de desarrollo local, por ello, evaluar la gobernanza turística sostenible permite comprender cómo se toman las decisiones, quiénes participan, qué roles cumplen los actores y qué aspectos deben fortalecerse para mejorar la gestión del destino.

El estudio también responde al para qué, porque busca diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que oriente la articulación entre el GAD parroquial, el GAD municipal, la Prefectura, los prestadores de servicios, los artesanos, los emprendedores y las comunidades de la zona alta, este modelo permitirá proponer mecanismos de coordinación, participación, seguimiento, promoción digital y fortalecimiento de capacidades, con el propósito de que el turismo deje de depender de acciones aisladas y se convierta en un proceso organizado, inclusivo y sostenible.

La investigación ofrece beneficios significativos a las comunidades locales de la zona alta de Guanujo, al proporcionar una propuesta que valora sus conocimientos, prácticas productivas, gastronomía, tejidos, paisajes andinos y formas de organización comunitaria. Asimismo, el turismo se concibe no solo como una actividad económica, sino como una vía para fortalecer la identidad territorial, fomentar la participación de mujeres y jóvenes, mejorar la cohesión social y promover decisiones más equitativas. Los prestadores de servicios turísticos, como alojamientos, restaurantes, guías locales, artesanos y emprendimientos familiares, también se beneficiarán, ya que el modelo propuesto mejora su conexión en una oferta común y facilita el acceso a capacitación y formalización. Esto mejora su visibilidad y oportunidades, estableciendo una relación más directa con las instituciones encargadas del desarrollo turístico.

La investigación es importante porque puede aportar beneficios prácticos para la gestión turística local, entre ellos la creación de una mesa turística permanente, la definición de roles entre actores, el diseño de canales de comunicación más claros, la promoción conjunta del destino, la organización de rutas comunitarias y el seguimiento de acuerdos mediante indicadores, estos aportes pueden ayudar a reducir la dispersión de iniciativas, mejorar la confianza entre actores y fortalecer una gobernanza más participativa, donde las decisiones se construyan desde las necesidades reales del territorio.

Existen experiencias similares que demuestran la utilidad de estudiar la gobernanza turística en territorios rurales y comunitarios, por ejemplo, los modelos de gobernanza aplicados en destinos turísticos inteligentes analizados por Gómez y Thiel (2024) evidencian la importancia de la coordinación, la información y los indicadores para mejorar la gestión del destino, de igual forma, la investigación de Segovia (2022) sobre turismo comunitario en el cantón Montalvo

muestra que la participación, la transparencia, la capacidad de respuesta y la visión estratégica son elementos necesarios para fortalecer la gobernanza local.

En el ámbito latinoamericano, estudios como el de Hernández et al. (2020), desarrollado en la Huasteca Potosina de México, muestran que la gestión pública del turismo requiere esquemas de gobernanza local capaces de integrar actores municipales, sociales y privados, mientras que Garzón y Toloza (2021), en Colombia, evidencian que los indicadores de sostenibilidad ayudan a identificar debilidades y orientar decisiones de mejora, estas experiencias permiten sustentar la pertinencia del presente estudio, ya que Guanajuato también requiere una propuesta ajustada a su realidad sociocultural, económica y comunitaria.

Desde el punto de vista académico, el trabajo aporta al análisis de la gobernanza turística sostenible en territorios rurales andinos, especialmente en contextos donde la actividad turística aún se encuentra en proceso de organización, este aporte resulta relevante porque no se limita a describir atractivos o servicios, más bien estudia relaciones de coordinación, participación, autogestión, cohesión social, comunicación y distribución de beneficios, aspectos que permiten comprender cómo puede construirse un destino turístico sostenible desde la realidad local.

Además, la investigación se vincula con la línea de investigación de desarrollo turístico sostenible, gestión territorial y patrimonio cultural, debido a que analiza la actividad turística desde una perspectiva que integra sostenibilidad, participación comunitaria, planificación local, conservación de recursos y fortalecimiento de capacidades territoriales, en este sentido, el estudio aporta a la generación de conocimiento aplicado para mejorar la toma de decisiones en destinos rurales, promover la articulación entre actores y fortalecer modelos de gestión turística con enfoque comunitario.

En efecto, esta investigación es necesaria e importante porque responde a una problemática concreta de la zona alta de Guanujo, relacionada con la débil articulación de los actores turísticos y la falta de una estructura permanente de gobernanza, a partir de ello, el proyecto busca generar una propuesta útil para fortalecer la autogestión comunitaria, mejorar la cohesión social, ampliar la participación de los prestadores de servicios y construir una oferta turística más organizada, equitativa y sostenible, con beneficios para la comunidad local y para el desarrollo turístico del territorio.

1.5 Objetivos

Objetivo General:

Evaluar la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, determinando el nivel de autogestión comunitaria y cohesión social existentes.

Objetivos Específicos:

- Analizar modelos de Gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional, aplicables al contexto sociocultural y económico de Guanujo.
- Diagnosticar la gobernanza mediante mapeo de actores, roles y relaciones de coordinación, identificando nodos críticos, brechas de calidad y gestión.
- Diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo.

1.6 Idea a defender

La evaluación de la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda permitirá reconocer las debilidades existentes en la coordinación institucional, la participación comunitaria, la comunicación entre actores, la distribución de

beneficios y la planificación del destino; a partir de este diagnóstico será posible diseñar un modelo de gobernanza ajustado a la realidad sociocultural y económica del territorio, orientado a fortalecer la autogestión comunitaria, articular a emprendedores, artesanos, prestadores de servicios, instituciones públicas y comunidades locales, y promover una cohesión social que contribuya al desarrollo de un turismo más organizado, equitativo y sostenible.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación permiten reconocer estudios previos relacionados con la gobernanza turística, el turismo comunitario, la sostenibilidad territorial y la participación de actores locales, estos trabajos aportan una base comparativa para comprender cómo otros destinos han enfrentado problemas similares de coordinación, planificación y gestión turística; en este sentido, la revisión de experiencias internacionales, nacionales y locales permite sustentar la pertinencia del presente proyecto.

En el lado internacional, Gómez y Thiel (2024), en su estudio desarrollado en España sobre la gobernanza en los Destinos Turísticos Inteligentes, analizaron los avances de este modelo a partir de la sostenibilidad, la tecnología, la innovación, la accesibilidad y la coordinación entre actores; la investigación demuestra que la gestión turística requiere estructuras organizadas, información clara e indicadores que permitan evaluar el funcionamiento del destino.

Por otra parte, Fan et al. (2024), en una investigación realizada en destinos rurales de China, estudiaron la participación de los residentes en la gobernanza ambiental del turismo sostenible; los autores explican que la participación comunitaria no depende únicamente de convocar a la población, también requiere motivación, confianza, sentido de pertenencia y percepción de beneficios dentro del territorio.

En un estudio internacional sobre turismo sostenible liderado por comunidades en zonas rurales, Turčinović et al. (2025), analizaron cómo la participación comunitaria fortalece la competitividad del destino, el empoderamiento local y el desarrollo turístico sostenible, sus resultados muestran que la intervención activa de la comunidad permite mejorar la organización

territorial, valorar los recursos culturales y generar beneficios sociales y económicos más equilibrados.

Así mismo en Latinoamérica, Hernández et al. (2020), en su investigación desarrollada en la Huasteca Potosina, México, analizaron la gestión pública del turismo desde un enfoque de gobernanza local; el estudio se centró en un destino con alta visitación, donde la relación entre actores públicos, privados y sociales vuelve compleja la gestión turística, por ello, los autores plantean la necesidad de identificar esquemas de gobernanza municipal que contribuyan al desarrollo local.

De hecho, Garzón y Toloza (2021), en su estudio sobre municipios con menores ingresos y población de Colombia, elaboraron una línea base de sostenibilidad turística mediante indicadores aplicados a cinco pilares del turismo sostenible; los resultados mostraron una valoración global intermedia baja, lo que llevó a los autores a señalar la necesidad de mejorar la gobernanza, la competitividad, el capital humano, la inclusión social y la sostenibilidad del patrimonio.

Por su parte, García (2025), en una investigación desarrollada en la comunidad de Punta Laguna, México, analizó el turismo comunitario desde la relación entre conservación, subsistencia local y control comunitario del territorio, el estudio muestra que el turismo puede fortalecer los medios de vida cuando la comunidad participa en las decisiones y evita depender únicamente del mercado turístico.

En el ámbito ecuatoriano, Segovia (2022), en su investigación titulada Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el Cantón Montalvo, Ecuador, propuso un modelo funcional de gobernanza orientado al fortalecimiento del turismo comunitario,

mediante un estudio predictivo prospectivo, no experimental y transeccional, aplicado a 195 actores turísticos; los resultados evidenciaron una gobernanza regular-desfavorable, con debilidades en rendición de cuentas, capacidad de respuesta, visión estratégica y transparencia.

También, Farías (2022), en su investigación desarrollada en la nacionalidad Siekopai, provincia de Sucumbíos, propuso un modelo de gestión turístico comunitario orientado al desarrollo sostenible, el estudio trabajó desde una metodología cualitativa y permitió sistematizar el patrimonio natural y cultural, así como reconocer fortalezas y debilidades del ámbito turístico.

Pico Caicedo y Espinoza Gálvez (2023), en un estudio realizado en el cantón Santa Ana, analizaron la gobernanza del turismo rural como política pública para fortalecer la sostenibilidad local y el desarrollo territorial, la investigación evidencia que la gobernanza turística no puede limitarse a acciones institucionales aisladas, ya que necesita coordinación, participación y planificación entre actores públicos, privados y comunitarios.

Así mismo, Zamora (2026), en su investigación titulada Turismo en la zona alta de Guanujo, análisis para la diversificación y consolidación del destino, año 2025, desarrollada en la Universidad Estatal de Bolívar, estudió directamente la realidad turística de la zona alta de Guanujo, el trabajo resulta clave para este proyecto porque aborda la diversificación del destino y su consolidación, aspectos vinculados con la necesidad de articular servicios, actores, recursos culturales y planificación turística territorial.

Nos menciona, Ibarra (2018), en su investigación sobre turismo comunitario para impulsar el desarrollo local en la organización “Unión y Progreso”, ubicada en el sector norte de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, analizó el turismo como una alternativa para fortalecer procesos comunitarios y dinamizar el desarrollo local, este antecedente se relaciona con la zona alta de

Guanujo porque evidencia que el turismo comunitario puede aportar a la organización social, la participación local y la generación de beneficios para la población.

2.2 Científico

En el marco científico esta investigación reúne los aportes teóricos que permiten comprender la gobernanza turística sostenible como un proceso de coordinación, participación y planificación territorial, desde esta perspectiva, se revisan fundamentos que permiten analizar la realidad de la zona alta de Guajuato con mayor claridad, ya que ofrecen criterios para interpretar sus problemas de organización, comunicación, distribución de beneficios y sostenibilidad del destino.

La gobernanza turística sostenible se comprende como proceso de coordinación entre instituciones públicas, actores privados, comunidades locales y organizaciones sociales, donde las decisiones sobre el destino se construyen mediante participación, planificación y corresponsabilidad; Gómez-Bruna y Thiel-Ellul (2024) sostienen que la gobernanza constituye uno de los pilares de los destinos turísticos inteligentes, debido a que permite ordenar la gestión, articular actores y evaluar avances mediante criterios comunes.

Los modelos basados en sostenibilidad turística también aportan criterios para evaluar el avance de los destinos rurales, especialmente cuando se requiere medir gobernanza, competitividad, inclusión social, capital humano y conservación del patrimonio; Garzón Vásquez y Toloza Villegas (2021), al construir una línea base de sostenibilidad turística en municipios colombianos de menores ingresos y población, muestran que los indicadores permiten identificar debilidades y orientar decisiones de mejora.

En los territorios rurales, la autogestión no puede entenderse como una responsabilidad aislada de la comunidad, ya que requiere acompañamiento institucional, capacitación, acceso a

información y articulación con actores públicos y privados; Gandolfi (2025), al analizar programas públicos de turismo rural y comunitario en América Latina y el Caribe, sostiene que estas iniciativas necesitan apoyo estatal, fortalecimiento de capacidades y políticas que reconozcan las condiciones particulares de cada territorio.

Así mismo, en América Latina, Rodríguez (2024), identifica que esta modalidad genera beneficios económicos y culturales cuando las comunidades participan activamente en la organización de la actividad turística y en la protección de su identidad, ya que la autogestión comunitaria también implica fortalecer capacidades internas para administrar emprendimientos, coordinar servicios, resolver conflictos y sostener acuerdos en el tiempo.

Se debe considerar que los destinos no siempre cuentan con servicios consolidados, información turística integrada o mecanismos permanentes de coordinación; Hernández et al. (2020), en su estudio sobre la Huasteca Potosina en México, evidencian que la gestión pública del turismo necesita esquemas de gobernanza local capaces de integrar actores municipales, sociales y privados.

Además, la participación comunitaria es un componente central de la gobernanza turística, porque permite que la población local intervenga en la toma de decisiones y no permanezca únicamente como beneficiaria de proyectos externos; Fan et al. (2024), explican que la participación de residentes en la gobernanza ambiental del turismo rural depende de factores motivacionales, oportunidades reales de intervención, capacidades locales y voluntad de participación.

Por otro lado, el turismo comunitario ha sido asumido como una alternativa para territorios rurales con riqueza cultural y natural, aunque su consolidación depende de capacitación, planificación, organización y apoyo institucional sostenido; Cahimuel y Díaz (2021) plantean que una estrategia de turismo comunitario sostenible debe responder a las condiciones del territorio y fortalecer la participación de los actores locales.

El papel de los GAD es fundamental en la organización del turismo local, porque estas instituciones tienen competencias vinculadas con la promoción, regulación, apoyo a emprendimientos, levantamiento de información y coordinación con actores territoriales; el Ministerio de Turismo del Ecuador (2022) reconoce que la planificación turística cantonal, el levantamiento de atractivos, la capacitación y la articulación con los GAD municipales forman parte de las necesidades del territorio.

Además, la promoción turística local necesita coordinación entre instituciones y emprendimientos, porque una oferta fragmentada reduce la visibilidad del destino y debilita la experiencia del visitante; el Ministerio de Turismo del Ecuador (2021) señala que la gestión turística institucional debe orientarse hacia sostenibilidad, competitividad, innovación y fortalecimiento de capacidades.

En turismo comunitario evidencia que los modelos de gobernanza deben adaptarse a las condiciones culturales, organizativas y económicas de cada territorio; Calle (2021), al analizar indicadores de gestión comunitaria en emprendimientos turísticos de la Nacionalidad Waorani en Yasuní, resalta la importancia de valorar la participación, la sustentabilidad y el desempeño local.

Los modelos vinculados con innovación y destino turístico inteligente también pueden adaptarse a territorios rurales, siempre que no se copien de manera rígida ni se apliquen desde una

lógica urbana; Lojano Chapa, Benenaula Lojano y Gómez Ceballos (2023), al estudiar el caso de Cuenca desde la tecnología y la innovación turística, muestran que la información, la promoción digital y la mejora de la experiencia del visitante pueden fortalecer la gestión del destino.

La participación juvenil también cumple un papel importante en la gestión turística local, debido a que los jóvenes pueden aportar a la promoción digital, innovación, comunicación y creación de nuevas experiencias para el visitante; Herrera (2025), en su estudio sobre prácticas ambientales sostenibles en el turismo comunitario del Quilotoa, señala que mujeres y jóvenes intervienen en actividades vinculadas con artesanías, atención turística y transmisión de saberes.

La confianza constituye un elemento central dentro de la cohesión social, porque facilita la cooperación entre actores que poseen intereses, recursos y niveles de organización diferentes; Salazar Andrade (2024), al analizar el papel de las mujeres en el turismo de la comuna Tsáchila de Chigüilpe, identifica que la participación femenina es activa en varias actividades turísticas, aunque su presencia en liderazgo y toma de decisiones todavía es limitada.

Desde una mirada territorial, el turismo comunitario contribuye al desarrollo local cuando articula actores, recursos y capacidades existentes en la comunidad, de modo que la actividad turística funcione como una cadena productiva y no como iniciativas separadas; Sánchez (2024), al estudiar el turismo comunitario y los conocimientos ancestrales en Arajuno, destaca que los saberes locales pueden convertirse en un eje de desarrollo si se gestionan con respeto cultural, participación y continuidad.

El turismo comunitario también exige una gestión que evite la dependencia de actividades ocasionales, porque los beneficios se debilitan cuando la visita turística se concentra únicamente en ferias, festividades o proyectos temporales; Carrillo y Plazas (2023), en el caso de Yunguilla,

muestra que el desarrollo local se fortalece cuando la comunidad organiza sus actividades, vincula la conservación ambiental con la economía local y sostiene procesos colectivos en el tiempo.

Por su parte, la participación de actores locales permite que el turismo no sea gestionado únicamente desde las instituciones, sino desde un proceso colectivo donde intervienen emprendedores, artesanos, prestadores de servicios, guías, mujeres, jóvenes y comunidades; el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador (2024) plantea que la participación ciudadana permite proponer, conocer, vigilar y fiscalizar las acciones de las autoridades.

En síntesis, la gobernanza turística sostenible permite entender que el desarrollo turístico de Guanujo no depende únicamente de sus atractivos naturales o culturales, también depende de la capacidad del territorio para organizar actores, definir roles, distribuir beneficios y sostener acuerdos en el tiempo; ONU Turismo (2020), Fan et al. (2024) y la OCDE (2024) coinciden en la importancia de una gestión inclusiva, participativa y orientada a la sostenibilidad, por ello, el modelo propuesto debe considerar una mesa turística permanente, participación comunitaria, promoción conjunta, indicadores de seguimiento y mecanismos de cohesión social.

2.3 Conceptual

En este apartado de la estructura conceptual se apoyó en teorías que guiaron todo el proceso analítico. Dicho marco tuvo como finalidad precisar los términos fundamentales, con el fin de ofrecer una comprensión amplia y establecer una base sistemática que permitiera dar sentido a los resultados obtenidos.

Autogestión comunitaria

La autogestión comunitaria es la capacidad que tiene una comunidad para organizarse, tomar decisiones, gestionar recursos y sostener procesos colectivos vinculados con su desarrollo; Calle y Salazar (2021) plantean que los indicadores de gestión comunitaria permiten valorar la participación, la sustentabilidad y el desempeño de los emprendimientos turísticos.

Cohesión social

La cohesión social se relaciona con la confianza, el sentido de pertenencia, la participación y la capacidad de los actores para construir acuerdos dentro de un territorio; Maldonado Valera, Marinho, Robles y Tromben (2021) sostienen que la cohesión social en América Latina implica vínculos sociales, confianza institucional e inclusión, este concepto es importante porque una gobernanza turística sostenible requiere relaciones estables entre comunidades, GAD, emprendedores, artesanos, mujeres, jóvenes y prestadores de servicios.

Desarrollo local

El desarrollo local se refiere al proceso mediante el cual un territorio fortalece sus capacidades económicas, sociales, culturales e institucionales a partir de sus propios recursos y actores; Carrillo y Plazas (2023) explican que el turismo comunitario puede contribuir al desarrollo local cuando la comunidad organiza sus actividades, protege sus recursos y genera oportunidades económicas sostenidas, porque el turismo puede aportar a la dinamización de emprendimientos, siempre que exista planificación, coordinación y distribución más equilibrada de beneficios.

Destino turístico inteligente

El destino turístico inteligente es aquel que incorpora innovación, tecnología, sostenibilidad, accesibilidad y gobernanza para mejorar la experiencia del visitante y la gestión del territorio; Lojano et al. (2023) explican que la tecnología y la innovación pueden fortalecer la gestión de destinos turísticos, este concepto puede adaptarse en una escala básica, mediante redes sociales articuladas, catálogos digitales, mapas de rutas, información común de servicios y promoción conjunta de emprendimientos locales.

Gestión turística local

La gestión turística local se refiere al conjunto de acciones institucionales, comunitarias y privadas orientadas a organizar, promocionar, regular y fortalecer la actividad turística en un territorio; Patiño Pullaguari (2023) señala que la gestión pública del turismo con enfoque de gobernanza local requiere que el GAD coordine recursos, actores e instituciones, porque el turismo necesita una estructura que permita ordenar ferias, capacitaciones, emprendimientos, servicios, rutas y acciones de promoción bajo una visión compartida.

Gobernanza turística sostenible

La gobernanza turística sostenible se comprende como el proceso mediante el cual instituciones públicas, actores privados, organizaciones comunitarias y población local coordinan decisiones para orientar el desarrollo turístico de un territorio; según Pico y Espinoza (2023), la gobernanza del turismo puede asumirse como una política pública orientada al desarrollo socioeconómico y a la sostenibilidad local ya que permite analizar cómo se articulan los actores, cómo se toman decisiones y qué mecanismos pueden fortalecer una gestión turística más participativa.

Indicadores de sostenibilidad turística

Los indicadores de sostenibilidad turística son herramientas que permiten medir avances, debilidades y resultados en la gestión de un destino, considerando dimensiones sociales, económicas, ambientales e institucionales; Garzón Vásquez y Toloza Villegas (2021) señalan que una línea base de sostenibilidad ayuda a identificar condiciones del territorio y orientar decisiones de mejora.

Participación ciudadana

La participación ciudadana es el derecho y la práctica mediante la cual las personas intervienen en las decisiones públicas, proponen acciones, vigilan la gestión institucional y aportan al control social; el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (2024) indica que la participación permite conocer, proponer y fiscalizar las acciones de las autoridades.

Planificación turística territorial

La planificación turística territorial consiste en organizar los recursos, atractivos, servicios, actores y estrategias de un destino, con el propósito de orientar su desarrollo de manera ordenada y sostenible; la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (2025) plantea que los planes de desarrollo turístico cantonales deben guiar la gestión local desde una perspectiva coordinada.

Turismo comunitario

El turismo comunitario es una modalidad turística en la que la comunidad participa en la gestión de la actividad, en la prestación de servicios y en la distribución de beneficios generados por el turismo; Yépez et al. (2021) señalan que esta modalidad puede convertirse en una estrategia

para el desarrollo local sostenible, porque integra identidad cultural, recursos territoriales y participación comunitaria.

2.4 Marco legal

El marco legal de la presente investigación se organiza según la pirámide de Kelsen, partiendo de la Constitución de la República del Ecuador como norma suprema, luego las leyes orgánicas, posteriormente las leyes ordinarias y, en un nivel inferior, los reglamentos; esta organización permite sustentar jurídicamente la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo, considerando la participación ciudadana, las competencias de los GAD, la regulación turística, la autogestión comunitaria y la planificación territorial.

Constitución de la República del Ecuador 2008

Art. 83, numeral 6, establece como deber de las ecuatorianas y ecuatorianos respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible, este artículo se relaciona con el proyecto porque la gobernanza turística en la zona alta de Guanujo debe orientar el uso responsable de los paisajes andinos, recursos naturales, prácticas productivas y espacios comunitarios, evitando que el turismo genere deterioro ambiental o pérdida del patrimonio territorial.

Art. 83, numeral 7, dispone promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir, esta disposición respalda el enfoque de cohesión social de la investigación, ya que el modelo de gobernanza turística sostenible debe evitar que los beneficios se concentren en pocos actores, más bien debe procurar acuerdos colectivos, participación equitativa y oportunidades para comunidades, prestadores de servicios, artesanos, guías locales y emprendimientos familiares.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD

Art. 54, literal g, señala que son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo.

Este artículo fundamenta el rol del GAD Municipal de Guaranda dentro de la gestión turística de Guanujo, porque permite sustentar la necesidad de coordinación entre el nivel municipal, parroquial, provincial y comunitario.

Art. 64, literal g, establece como función del gobierno autónomo descentralizado parroquial rural fomentar la inversión y el desarrollo económico, especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como agricultura, ganadería, artesanía y turismo, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.

Esta disposición se vincula con el proyecto porque la zona alta de Guanujo requiere fortalecer emprendimientos turísticos, actividades artesanales, gastronomía local y servicios comunitarios mediante una gestión articulada entre actores públicos y locales.

Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo

Art. 1, establece que la ley tiene por objeto fomentar de manera inmediata y fortalecer las actividades turísticas, esta norma se relaciona con la investigación porque el modelo de gobernanza turística sostenible busca aportar al fortalecimiento del destino Guanujo, mediante coordinación institucional, promoción conjunta, participación comunitaria y apoyo a los prestadores de

servicios, de modo que el turismo pueda contribuir a la generación de empleo local y a la dinamización económica del territorio.

Artículo enumerado menciona sobre la importancia del turismo comunitario, incorporado por esta ley, reconoce la importancia del turismo comunitario como mecanismo para fomentar y garantizar el desarrollo turístico en los territorios comunitarios de pueblos y nacionalidades del Ecuador, también reconoce la iniciativa comunitaria como pilar fundamental para el desarrollo turístico rural.

Este artículo se relaciona directamente con Guanujo porque sustenta la participación de comunidades, artesanos, mujeres, jóvenes y emprendimientos familiares dentro de una oferta turística organizada y sostenible.

Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales

Art. 2, establece que la ley tiene por objeto normar el uso y acceso a la propiedad de la tierra rural, cuyo derecho debe cumplir la función social y ambiental, esta disposición se relaciona con la investigación porque la zona alta de Guanujo se caracteriza por actividades productivas, paisajes rurales y espacios comunitarios que deben ser gestionados con criterios de sostenibilidad, de manera que el turismo no afecte la función social de la tierra ni el equilibrio ambiental del territorio.

Art. 4, define la tierra rural como una extensión ubicada fuera del área urbana, con condiciones biofísicas y ambientales para actividades agrícolas, pecuarias, forestales, recreativas, ecoturísticas, de conservación o protección agraria, este artículo aporta al proyecto porque permite comprender a Guanujo como un territorio rural con potencial para integrar turismo comunitario,

ecoturismo, gastronomía, producción local, artesanías y conservación del paisaje dentro de una planificación territorial responsable.

Reglamento General de la Ley de Turismo

Art. 3, establece que las políticas y principios del sector turístico son de obligatorio cumplimiento para las instituciones del Estado y referenciales para las personas naturales y jurídicas del sector privado, también señala que las actividades turísticas deben ejercerse bajo el principio de sostenibilidad o sustentabilidad, este artículo sustenta el proyecto porque la gestión turística en Guanujo debe articular a instituciones públicas, prestadores privados y comunidades locales bajo criterios de sostenibilidad, calidad, corresponsabilidad y protección territorial.

Art. 4, numeral 7, señala como atribución del Ministerio de Turismo promover y fomentar todo tipo de turismo, especialmente receptivo, interno y social, mediante proyectos, programas y servicios complementarios con organizaciones, entidades públicas y privadas, incluyendo comunidades indígenas y campesinas en sus respectivas localidades, esta disposición resulta pertinente porque el modelo de gobernanza de Guanujo requiere acompañamiento técnico, promoción y articulación con instituciones que permitan fortalecer la participación comunitaria y la oferta turística local.

Resolución N.º 001 del Consejo Nacional de Competencias, CNC, 2016

Art. 1, establece que el objeto de la resolución consiste en regular las facultades y atribuciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales, metropolitanos, provinciales y parroquiales rurales respecto al desarrollo de actividades turísticas en su circunscripción territorial, este artículo se relaciona con la investigación porque permite sustentar

la coordinación entre GAD Municipal de Guaranda, GAD Parroquial de Guanujo, Prefectura de Bolívar y demás actores vinculados con la gestión turística del destino.

Art. 9, señala que los gobiernos autónomos descentralizados municipales y metropolitanos ejercen facultades de planificación cantonal, regulación cantonal, control cantonal y gestión cantonal en materia turística, dentro de su circunscripción territorial y conforme a la normativa nacional vigente, esta disposición aporta al proyecto porque evidencia que la gobernanza turística de Guanujo necesita una estructura clara de responsabilidades, planificación, seguimiento y articulación institucional para fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino.

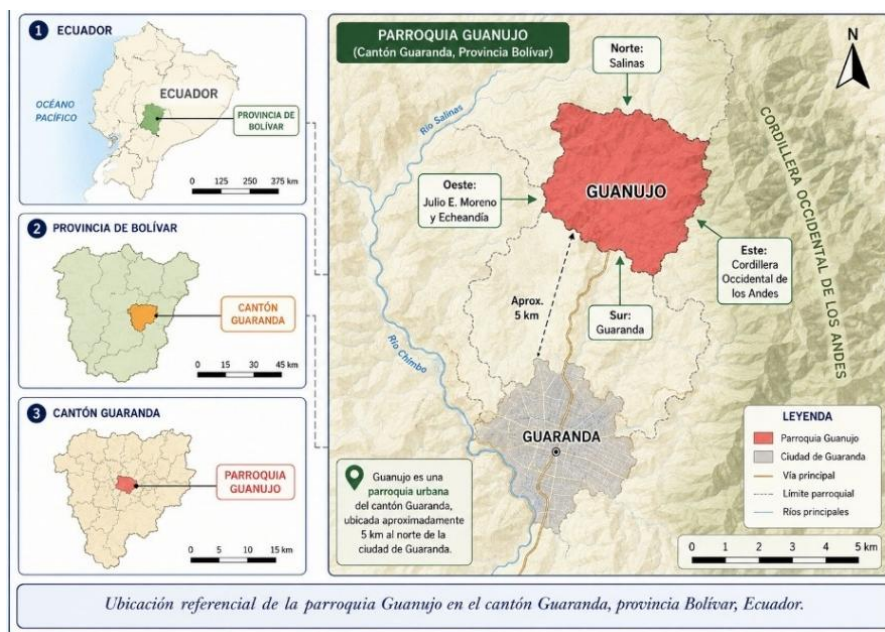
2.5 Geo referencial

El proyecto de investigación se desarrolló en la provincia Bolívar, cantón Guaranda, parroquia urbana Guanujo, específicamente en su zona alta, este territorio fue seleccionado por su valor cultural, productivo, paisajístico y comunitario, debido a que reúne condiciones favorables para fortalecer una propuesta de gobernanza turística sostenible; desde esta perspectiva, Guanujo representa un espacio estratégico para analizar la autogestión comunitaria, la cohesión social y la articulación entre instituciones públicas, emprendimientos privados, artesanos, prestadores de servicios y comunidades locales.

Guanujo forma parte de la división política urbana del cantón Guaranda, el cantón posee una superficie aproximada de 1.897,8 km² y se ubica a una altitud referencial de 2.668 m.s.n.m., dentro de un territorio andino donde conviven el idioma español y el kichwa; esta ubicación permite comprender la relación de la parroquia con la cabecera cantonal y con los espacios rurales cercanos, lo cual resulta importante para proyectar rutas, servicios turísticos y procesos de planificación territorial.

Ilustración 1

Mapa geográfico de Guanujo



Nota: Mapa referencial de la ubicación geográfica de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, Ecuador.

La parroquia Guanujo se localiza en el cantón Guaranda, provincia Bolívar, en la Sierra centro del Ecuador, su posición territorial favorece la conexión con zonas productivas, comunidades rurales, paisajes altoandinos y espacios de intercambio cultural; por esta razón, la zona alta de Guanujo puede ser entendida como un territorio con potencial para el turismo comunitario, ya que integra prácticas productivas, saberes locales, gastronomía, tejido, religiosidad, vida comunitaria y manifestaciones culturales que pueden aportar a una oferta turística sostenible.

Según el Censo de Población y Vivienda 2022, el cantón Guaranda registró una población de 98.130 habitantes, este dato permite dimensionar el contexto demográfico general en el que se

inserta la parroquia Guanujo; la dinámica poblacional del cantón evidencia la presencia de sectores urbanos y rurales que mantienen relaciones económicas, sociales y culturales constantes, por ello, el estudio de la zona alta de Guanujo debe considerar tanto la cercanía con la ciudad de Guaranda como la influencia de las comunidades que sostienen actividades productivas y comunitarias.

En el ámbito biofísico, Guaranda se encuentra vinculada con sistemas hídricos importantes, entre ellos los ríos Salinas e Illangama, cuyas vertientes iniciales se relacionan con los páramos del Chimborazo, esta condición territorial influye en la configuración del paisaje, la producción agropecuaria y las posibilidades de conservación ambiental; en el caso de Guanujo, la presencia de espacios altoandinos y zonas productivas refuerza la necesidad de promover un turismo que respete los recursos naturales, cuide el entorno y se articule con actividades económicas locales.

La provincia Bolívar cuenta con áreas de conservación y uso sustentable que incluyen parroquias del cantón Guaranda, entre ellas Guanujo, lo que evidencia la importancia ambiental del territorio dentro de la planificación provincial; esta condición resulta relevante para el proyecto, porque la gobernanza turística sostenible debe vincular la actividad turística con la protección de ecosistemas, la conservación del paisaje, el uso responsable de los recursos y la participación de las comunidades en procesos de cuidado territorial.

Desde el componente sociocultural, Guanujo conserva prácticas comunitarias, productivas y culturales que aportan identidad al territorio, entre ellas la gastronomía local, los tejidos, la agricultura, las festividades, los saberes tradicionales y las formas de organización barrial y comunitaria; estos elementos fortalecen el potencial turístico de la zona alta, debido a que permiten construir experiencias vinculadas con la vida cotidiana de la población, la memoria local y el reconocimiento de los actores que sostienen la dinámica territorial.

En el ámbito económico y productivo, el territorio se relaciona con actividades agrícolas, artesanales, gastronómicas y de servicios, las cuales pueden integrarse progresivamente en rutas o circuitos turísticos comunitarios; la existencia de emprendimientos locales, prestadores de alimentos y bebidas, artesanos, guías y actores comunitarios permite pensar en una oferta turística articulada, siempre que exista coordinación institucional, promoción conjunta, capacitación, formalización progresiva y mecanismos que permitan distribuir los beneficios de manera más equitativa.

En términos político institucionales, Guanujo se articula con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guaranda y con las instituciones provinciales vinculadas al desarrollo territorial, la vialidad, la producción, el turismo y la conservación; esta relación institucional es importante para el estudio, porque la gobernanza turística sostenible requiere coordinación entre niveles de gobierno, actores privados y organizaciones comunitarias, con el fin de ordenar responsabilidades, priorizar inversiones, fortalecer capacidades locales y generar procesos de seguimiento.

El turismo representa una oportunidad para dinamizar la economía local y fortalecer la identidad territorial de la zona alta de Guanujo, especialmente si se orienta hacia un modelo comunitario, participativo y sostenible; entre las actividades con mayor potencial se encuentran la visita a emprendimientos de tejidos, la degustación de gastronomía tradicional, la observación del paisaje andino, la participación en festividades locales, el intercambio con portadores de saberes y la integración de servicios de alojamiento, alimentación y guianza dentro de una propuesta territorial común.

En consecuencia, el geo referencial permite ubicar el proyecto dentro de un territorio andino con riqueza cultural, natural y comunitaria, pero también con desafíos relacionados con

planificación, coordinación y gestión turística; por ello, la zona alta de Guanajuato constituye un espacio pertinente para evaluar la gobernanza turística sostenible, identificar actores, roles y brechas de gestión, y proponer un modelo que fortalezca la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que busca caracterizar la situación actual de la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, mediante la identificación de actores, roles, relaciones de coordinación, nodos críticos y brechas de gestión; desde esta perspectiva, el estudio no pretende manipular variables, más bien analiza cómo se desarrolla la participación comunitaria, la coordinación institucional, la comunicación entre actores, la distribución de beneficios y la planificación turística dentro del territorio.

También se considera una investigación documental y de campo, documental porque se apoya en fuentes bibliográficas, normativas, antecedentes nacionales e internacionales y modelos de gobernanza turística aplicables a territorios rurales; de campo porque recopila información directa de instituciones públicas, emprendedores, artesanos, prestadores de servicios y actores comunitarios vinculados con la actividad turística de Guanujo, lo cual permite comprender la realidad local desde las voces de quienes participan en la gestión del destino.

3.1.1 En función del propósito

En función del propósito, la investigación es básica y teórica, debido a que busca ampliar la comprensión sobre la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, a partir del análisis de conceptos, antecedentes, modelos de gobernanza, autogestión comunitaria y cohesión social; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la investigación permite estudiar fenómenos desde procesos sistemáticos, críticos y empíricos, con el fin de generar conocimiento científico sobre una realidad determinada.

Este tipo de investigación resulta pertinente porque permite analizar la problemática turística desde fundamentos teóricos y experiencias previas, sin intervenir directamente en la realidad estudiada, de esta manera, se identifican elementos conceptuales que ayudan a comprender las debilidades en coordinación institucional, participación comunitaria, planificación, comunicación y distribución de beneficios; desde esta perspectiva, el estudio aporta una base científica para interpretar la situación de Guanujo y sustentar futuras propuestas de gobernanza turística sostenible.

3.1.2 Por su nivel de profundidad

Por su nivel de profundidad, la investigación es descriptiva, debido a que se orienta a caracterizar la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, considerando la coordinación institucional, participación comunitaria, planificación turística, comunicación entre actores y distribución de beneficios; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos sometidos a análisis.

Este tipo de investigación resulta pertinente porque permite describir la realidad turística de Guanujo sin manipular las condiciones existentes, de esta manera, se identifican actores, roles, relaciones de coordinación, nodos críticos y brechas de gestión que influyen en la organización del destino; desde esta perspectiva, la investigación descriptiva aporta una base clara para comprender la situación actual y sustentar una propuesta de gobernanza turística sostenible orientada a la autogestión comunitaria y cohesión social.

3.1.3 Por su tipo de investigación

Por su tipo, la investigación es no experimental, debido a que no se manipulan ni controlan las variables relacionadas con la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia

Guanujo del cantón Guaranda, más bien, se observa la realidad tal como ocurre en su contexto natural; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) explican que en los diseños no experimentales las variables no se manipulan deliberadamente, ya que los fenómenos se analizan en el ambiente donde se desarrollan.

Este tipo de investigación resulta adecuado porque permite estudiar la coordinación institucional, la participación comunitaria, la comunicación entre actores, la planificación turística y la distribución de beneficios sin intervenir directamente en las dinámicas del territorio, de esta manera, se obtiene una lectura real de los actores, roles, relaciones y brechas de gestión existentes; por ello, el diseño no experimental aporta información pertinente para comprender la gobernanza turística de Guanujo y sustentar una propuesta ajustada a su realidad local.

3.1.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es documental y de campo, documental porque se apoyó en la revisión de fuentes bibliográficas, antecedentes, normativa legal, modelos de gobernanza turística y estudios relacionados con turismo comunitario, autogestión y cohesión social; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la revisión de la literatura permite conocer el estado del conocimiento sobre un tema y sustentar teóricamente el problema investigado, por ello, esta fase permitió construir una base científica para analizar la gobernanza turística sostenible en Guanujo.

También corresponde a una investigación de campo, debido a que la información se obtuvo directamente en la zona alta de la parroquia Guanujo, mediante visitas al territorio y aplicación de entrevistas a actores vinculados con la actividad turística, entre ellos representantes institucionales, prestadores de servicios, artesanos, emprendedores y actores comunitarios; esta aproximación permitió recoger percepciones reales sobre coordinación, participación, comunicación,

planificación y distribución de beneficios, aspectos necesarios para comprender la dinámica turística local.

3.1.5 Según el periodo temporal en el que realiza

Según el periodo temporal en el que se realiza, la investigación permite definir el momento en que se recopila la información necesaria para analizar el fenómeno de estudio, en este caso, se considera la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, tomando en cuenta las condiciones actuales de coordinación institucional, participación comunitaria, comunicación entre actores, planificación turística y distribución de beneficios.

La investigación es transversal, porque la recopilación de datos se realiza en un único punto en el tiempo, sin dar seguimiento prolongado a los actores o a los cambios del territorio; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) explican que los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en un periodo determinado, por ello, este diseño permite obtener una lectura actual de la gobernanza turística en Guanujo.

Este enfoque resulta pertinente porque permite recoger información mediante entrevistas, revisión documental y mapeo de actores durante una etapa específica del proceso investigativo, de esta manera, se identifican roles, relaciones de coordinación, nodos críticos, brechas de gestión y necesidades del destino en el momento estudiado; desde esta perspectiva, la investigación transversal aporta una base clara para comprender la situación presente y sustentar una propuesta de gobernanza turística sostenible.

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación permite orientar la forma en que se recopila, analiza e interpreta la información relacionada con el problema de estudio, en este caso, se busca

comprender la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda desde las experiencias, percepciones y criterios de los actores vinculados con la actividad turística; por ello, el enfoque seleccionado permite interpretar la realidad territorial desde una mirada cercana a sus dinámicas sociales, comunitarias e institucionales.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que se centra en comprender cómo se organizan los actores turísticos, cómo se desarrollan las relaciones de coordinación, qué dificultades existen en la participación comunitaria y qué necesidades se presentan dentro de la gestión del destino; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el enfoque cualitativo permite explorar fenómenos desde la perspectiva de los participantes, considerando su contexto natural y los significados que atribuyen a sus experiencias.

Este enfoque resulta pertinente porque la investigación trabaja con entrevistas semiestructuradas, revisión documental y mapeo de actores, técnicas que permiten recoger información descriptiva sobre la realidad turística de Guanujo, sin reducirla únicamente a datos numéricos; de esta manera, se analizan percepciones sobre planificación, comunicación, autogestión, distribución de beneficios y cohesión social, elementos necesarios para comprender la gobernanza turística sostenible desde la voz de quienes forman parte del territorio.

Desde esta perspectiva, el enfoque cualitativo aporta una lectura profunda de la problemática local, ya que permite identificar brechas de gestión, nodos críticos, formas de participación, niveles de coordinación y oportunidades para fortalecer el destino; por ello, la investigación no busca medir variables de manera estadística, más bien interpretar las condiciones actuales de la gobernanza turística y sustentar una propuesta ajustada a la realidad sociocultural, económica y comunitaria de la zona alta de Guanujo.

3.3 Métodos de investigación

Los métodos de investigación permiten orientar el análisis de la información obtenida durante el desarrollo del estudio, en este caso, ayudan a comprender la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda desde sus componentes principales, entre ellos la coordinación institucional, participación comunitaria, autogestión, comunicación, planificación turística y cohesión social; desde esta perspectiva, los métodos seleccionados permiten ordenar la información teórica y de campo para interpretar la realidad del territorio.

Método analítico

El método analítico se utiliza porque permite descomponer el problema de investigación en sus partes principales, con el propósito de estudiar cada componente de la gobernanza turística sostenible de manera organizada; Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que el proceso investigativo requiere analizar los elementos del fenómeno para comprender sus características y relaciones, por ello, este método permite revisar por separado la participación de actores, la coordinación institucional, los roles, las brechas de gestión y los nodos críticos presentes en Guanujo.

En el caso de la zona alta de Guanujo, el método analítico resulta pertinente porque facilita el estudio de las debilidades existentes en la planificación turística, la comunicación entre actores, la distribución de beneficios y la formalización de emprendimientos, sin tratar el problema como un hecho aislado; de esta manera, se identifican los factores que limitan la organización del destino y se comprende cómo cada elemento influye en la autogestión comunitaria y en la cohesión social del territorio.

Método deductivo

El método deductivo se aplica porque la investigación parte de teorías, conceptos, antecedentes y normas relacionadas con la gobernanza turística sostenible, el turismo comunitario, la planificación territorial y la participación local, para luego interpretar la situación específica de la zona alta de Guanujo; Bernal (2016) explica que el método deductivo parte de conclusiones generales para llegar a explicaciones particulares, por ello, este método permite contrastar los fundamentos teóricos con la realidad turística del territorio estudiado.

Desde este método, la investigación utiliza criterios generales sobre sostenibilidad, coordinación interinstitucional, autogestión comunitaria y cohesión social para analizar cómo se manifiestan estos elementos en Guanujo, considerando las entrevistas, el mapeo de actores y la revisión documental; de esta manera, se puede comprender si la gestión turística local responde a los principios revisados en la teoría, y qué aspectos requieren fortalecerse para construir un modelo de gobernanza ajustado a la realidad sociocultural y económica del destino.

Método sintético

El método sintético se emplea porque permite integrar los resultados obtenidos del análisis documental, las entrevistas y el mapeo de actores, con el fin de construir una visión general sobre la gobernanza turística sostenible en la zona alta de Guanujo; Bernal (2016) plantea que la síntesis permite reunir elementos separados para comprender el fenómeno como una totalidad, por ello, este método es útil para relacionar las causas, efectos, actores y necesidades identificadas durante la investigación.

En este estudio, el método sintético permite unir la información sobre participación comunitaria, coordinación institucional, comunicación, planificación, distribución de beneficios y

promoción turística, para explicar de manera integral la situación del destino; a partir de esta integración, se obtiene una base clara para sustentar una propuesta de gobernanza turística sostenible, orientada a fortalecer la autogestión comunitaria, mejorar la cohesión social y organizar la participación de instituciones, emprendimientos, artesanos, prestadores de servicios y comunidades locales.

3.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Las técnicas e instrumentos de recopilación de datos permitieron obtener información relacionada con la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, considerando la participación de actores locales, la coordinación institucional, la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino; para ello, se utilizaron fuentes primarias y secundarias, con el propósito de contrastar la información obtenida en el territorio con los aportes teóricos, normativos y antecedentes revisados.

Las fuentes primarias estuvieron conformadas por la información obtenida directamente de los actores vinculados con la actividad turística de Guanujo, entre ellos representantes institucionales, prestadores de servicios, artesanos, emprendedores y actores comunitarios; esta información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron conocer percepciones, experiencias, necesidades, formas de coordinación, problemas de participación y criterios sobre la gestión turística local.

Las fuentes secundarias estuvieron conformadas por libros, artículos científicos, trabajos de titulación, documentos institucionales, normativa legal, planes turísticos y antecedentes relacionados con gobernanza turística, turismo comunitario, sostenibilidad, desarrollo local y planificación territorial; esta información se obtuvo mediante revisión bibliográfica, lo cual

permitió construir el sustento teórico, legal y contextual de la investigación, así como comparar experiencias similares desarrolladas en otros territorios.

La entrevista semiestructurada fue utilizada como técnica principal de campo, porque permitió recoger información cualitativa desde la voz de los actores turísticos, mediante preguntas abiertas relacionadas con roles, coordinación, participación, comunicación, promoción, beneficios y necesidades del destino; como instrumento se aplicó una guía de entrevista, elaborada en función de los objetivos de investigación, con el fin de obtener información pertinente para diagnosticar la gobernanza turística y sustentar el diseño del modelo propuesto.

La revisión bibliográfica se utilizó como técnica documental, porque permitió recopilar, organizar e interpretar información científica, legal y contextual vinculada con el tema de estudio; como instrumento se empleó una ficha de revisión bibliográfica, donde se registraron autores, año, tema, aporte principal y relación con el proyecto, esta técnica fue necesaria para analizar modelos de gobernanza turística comunitaria, antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas y disposiciones legales aplicables al contexto de Guanujo.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos del objetivo 1

Objetivo Específico	Técnicas	Instrumentos
Analizar modelos de gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional, aplicables al contexto sociocultural y económico de Guanujo	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica

Nota. Elaboración propia

Tabla 2*Técnicas e instrumentos del objetivo 2*

Objetivo específico	Técnicas	Instrumentos
Diagnosticar la gobernanza mediante mapeo de actores, roles y relaciones de coordinación, identificando nodos críticos, brechas de calidad y gestión	Entrevista semiestructurada y mapeo de actores	Guía de entrevista y matriz de mapeo de actores

Nota. Elaboración propia**Tabla 3***Técnicas e instrumentos del objetivo 3*

Objetivo específico	Técnicas	Instrumentos
Diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo	Análisis documental y análisis interpretativo de entrevistas	Matriz de análisis y matriz de diseño del modelo de gobernanza turística

Nota. Elaboración propia

3.5 Población y muestra

La población se comprende como el conjunto total de elementos, personas o actores que comparten características comunes y que forman parte del universo de estudio, en este caso, estuvo conformada por los actores vinculados directa o indirectamente con la actividad turística de la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda; según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la población corresponde al conjunto de casos que coinciden con determinadas especificaciones, por ello, en esta investigación se consideraron instituciones públicas, prestadores de servicios, artesanos, emprendedores, guías locales y representantes comunitarios.

La muestra se seleccionó mediante el muestreo no probabilístico por la red de actores, debido a que la investigación requirió identificar actores clave relacionados con la gobernanza turística del territorio, este tipo de muestreo consiste en contactar inicialmente a participantes que conocen la realidad estudiada, quienes luego sugieren o remiten a otros actores relevantes para la investigación; de esta manera, se pudo acceder progresivamente a informantes vinculados con la coordinación institucional, la participación comunitaria, la prestación de servicios, la artesanía, la gastronomía y la organización turística local.

El muestreo de red de actores resultó pertinente porque en la zona alta de Guanujo no todos los actores turísticos se encuentran registrados formalmente o agrupados en asociaciones visibles, por esta razón, fue necesario recurrir a referencias proporcionadas por los propios participantes para localizar nuevos informantes con experiencia en la dinámica turística del territorio; este procedimiento permitió recoger información cualitativa desde distintas voces locales, lo cual aportó al diagnóstico de roles, relaciones de coordinación, brechas de gestión y necesidades para fortalecer la gobernanza turística sostenible.

3.6 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se desarrolló de manera ordenada, a partir de la recopilación, revisión, clasificación e interpretación de los datos obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y el mapeo de actores; en primer lugar, se organizó la información teórica, normativa y contextual relacionada con la gobernanza turística sostenible, turismo comunitario, autogestión, cohesión social y planificación territorial, con el propósito de construir una base conceptual que permitiera interpretar la realidad turística de la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda.

Posteriormente, la información obtenida en las entrevistas fue revisada y sistematizada de acuerdo con las categorías centrales de la investigación, entre ellas participación de actores, coordinación institucional, comunicación, rendición de cuentas, distribución de beneficios, formalización, promoción turística, uso de herramientas digitales y necesidades de planificación; este procedimiento permitió identificar coincidencias, diferencias y aspectos críticos dentro de las respuestas de los actores públicos, privados y comunitarios vinculados con la actividad turística del territorio.

Para el análisis de los datos cualitativos se aplicó una lectura interpretativa de las respuestas, mediante la cual se agruparon los hallazgos en función de los objetivos específicos del estudio; de esta manera, la información fue relacionada con los modelos de gobernanza turística revisados, el marco legal ecuatoriano y las condiciones reales del territorio, lo cual permitió reconocer nodos críticos, brechas de gestión, relaciones de coordinación y oportunidades para fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social en Guanujo.

Asimismo, el mapeo de actores fue procesado mediante una matriz de análisis, donde se identificaron los actores públicos, privados y comunitarios, sus roles, nivel de influencia, grado de

participación y vínculos de coordinación dentro del sistema turístico local; esta matriz permitió visualizar la estructura de gobernanza existente y reconocer qué actores cumplen funciones estratégicas, qué relaciones requieren fortalecimiento y qué sectores necesitan mayor inclusión dentro de la planificación turística.

Finalmente, los resultados procesados sirvieron como base para el diseño del modelo de gobernanza turística sostenible, orientado a responder a las necesidades detectadas en la zona alta de Guanajuato; por ello, el procesamiento de la información no se limitó a ordenar datos, también permitió transformar los hallazgos en criterios de propuesta, considerando la creación de una mesa turística permanente, la definición de responsabilidades, el fortalecimiento de capacidades, la promoción conjunta y el seguimiento de acuerdos mediante indicadores.

Tabla 4*Técnicas e instrumentos de los objetivos específicos*

				Actividades de análisis y			
Objetivos	Técnica	Instrumento	Estrategia	Actividades trabajo de campo		tabulación de la información	Cronograma
Analizar modelos de gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional, aplicables al contexto sociocultural y económico de Guanajuato	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica	Identificar y registrar	Recopilar información		Sistematizar la información encontrada, elaborar fichas de autores, comparar experiencias nacionales e internacionales, clasificar aportes según su aplicación al contexto de Guanajuato	13 al 24 de abril
			modelos de gobernanza turística sostenible, turismo comunitario, autogestión, cohesión social y	documental en repositorios académicos, revistas científicas, documentos oficiales y fuentes institucionales			
			planificación territorial, mediante la revisión de artículos científicos, tesis, normativa y documentos institucionales	relacionadas con gobernanza turística, turismo comunitario y sostenibilidad			
			Conocer la percepción de	Visitar la zona alta de			
			instituciones públicas, Guanajuato, aplicar	obtenidas, clasificar			
			prestadores de servicios, entrevistas a actores clave, categorías emergentes,	04 al 31 de			
			artesanos, emprendedores y identificar roles, registrar	identificar nodos críticos, mayo			
			actores comunitarios sobre relaciones de brechas de gestión, actores	principales y relaciones de			
			participación, coordinación, coordinación, reconocer				

críticos, brechas de calidad y gestión			comunicación, planificación turística y distribución de beneficios	problemas de gestión y recopilar información sobre la dinámica turística local	coordinación dentro de la gobernanza turística del territorio
Diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo	Análisis documental y análisis interpretativo de entrevistas	Matriz de análisis y matriz de diseño del modelo de gobernanza turística	Integrar los resultados de la revisión bibliográfica y del diagnóstico de actores, con el fin de estructurar una propuesta de gobernanza turística ajustada a la realidad sociocultural, económica y comunitaria de Guanujo	Revisar los hallazgos obtenidos, contrastar la información teórica con la realidad local, definir componentes del modelo, establecer roles, mecanismos de coordinación, participación, comunicación y seguimiento	Sistematizar la propuesta final, organizar los componentes del modelo, redactar lineamientos de gobernanza, definir actores responsables y plantear mecanismos para fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social

8 al 19 de
junio

Nota: En la tabla se detallan de manera general las técnicas, instrumentos, estrategias, actividades de campo, análisis de información y cronograma que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

CAPÍTULO IV

Resultados y Discusión

4.1 Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

En este capítulo se exhiben los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos y procedimientos explicados en el capítulo anterior. A lo largo de este apartado, se desarrolla un análisis exhaustivo de los datos recopilados.

4.1.1 Resultado del Objetivo específico 1

Modelos de Gobernanza Turística Nacional

El análisis de los modelos nacionales de gobernanza turística permite reconocer experiencias desarrolladas en el contexto ecuatoriano, donde el turismo se vincula con comunidades rurales, gobiernos locales, emprendimientos familiares, organizaciones productivas y actores privados; estos referentes resultan importantes para la zona alta de la parroquia Guanujo, porque muestran cómo la gestión turística puede fortalecerse desde la participación comunitaria, la coordinación institucional, la planificación local, la formalización progresiva y la distribución más equitativa de beneficios, por ello, la revisión de casos nacionales permite identificar criterios cercanos a la realidad sociocultural y económica del territorio, con el propósito de adaptar aprendizajes que contribuyan al diseño de un modelo de gobernanza turística sostenible, orientado a fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino.

Tabla 5*Modelos de gobernanza turística nacional*

Lugar	Modelo de gobernanza	Autor, año	Síntesis	Aplicación en turismo	Criterio para Guanujo
Cantón Montalvo, Los Ríos	Gobernanza para turismo comunitario	Segovia Chiliquinga, 2022	Propone un modelo funcional de gobernanza para el desarrollo del turismo comunitario, con énfasis en participación, transparencia, capacidad de respuesta y visión estratégica	Permite organizar actores comunitarios, fortalecer rutas rurales y mejorar la distribución de beneficios Se aplica para valorar	Es pertinente porque Guanujo requiere mayor autogestión comunitaria y coordinación entre actores locales
Alausí, Guamote y Riobamba, Chimborazo	Gobernanza en la gestión turística comunitaria indígena	Garcés Valle, 2025	Analiza la relación entre gobernanza y gestión turística en organizaciones comunitarias indígenas	participación, coordinación institucional, identidad cultural y gestión comunitaria del turismo	Es aplicable porque Guanujo comparte dinámicas rurales, comunitarias y organizativas
Cantón Olmedo, Manabí	Gestión pública del turismo con enfoque de gobernanza local	Patiño Pullaguari, 2023	Plantea un modelo donde el GAD coordina recursos, actores e instituciones para mejorar la gestión turística local	Sirve para ordenar planificación, promoción, regulación y participación territorial	Aporta porque Guanujo necesita una mesa turística estable y roles institucionales claros
Cantón Santa Ana, Manabí	Gobernanza del turismo como política pública	Pico-Caicedo y Espinoza-Gálvez, 2023	Estudia la gobernanza del turismo rural como una oportunidad para la sostenibilidad local y el desarrollo socioeconómico	Orienta alianzas entre GAD, comunidad, emprendimientos y actores productivos	Es útil porque permite pasar de actividades aisladas a una política turística articulada

Yunguilla, Pichincha	Gobernanza local comunitaria en destinos turísticos	Sánchez Pincay, 2024	Examina la experiencia de Yunguilla y su relación con administraciones cantonales y parroquiales, destacando liderazgo comunitario y sostenibilidad	Se aplica en turismo comunitario, conservación ambiental, participación local y relación con gobiernos territoriales	Es pertinente porque Guanujo necesita fortalecer liderazgo comunitario y vínculos con GAD parroquial y cantonal
Ecuador	Gobernanza e instrumentos de política para turismo comunitario	Unkuch Saant y Rodrigues de Caires, 2017	Analiza la política pública de turismo comunitario en Ecuador y las tensiones entre normas, comunidad y gestión estatal	Permite comprender cómo la regulación incide en centros de turismo comunitario y prácticas locales	Aporta porque Guanujo necesita formalización sin afectar las dinámicas comunitarias y familiares
Nacionalidad Waorani, Yasuní	Indicadores de gestión comunitaria para emprendimientos turísticos	Calle-Calderón, 2021	Evalúa emprendimientos turísticos comunitarios desde indicadores de gestión, sustentabilidad y participación local	Se aplica para medir organización, sostenibilidad, beneficios y desempeño comunitario	Es útil porque Guanujo requiere indicadores para dar seguimiento a su modelo de gobernanza
Provincia de Manabí	Modelo de gestión turística para emprendimiento local	Falcones, Velásquez, Plaza y Rosado, 2024	Analiza un modelo de gestión turística orientado al fortalecimiento de emprendimientos y desarrollo local	Se aplica mediante articulación entre comunidad, empresas públicas y privadas, academia y normativa vigente	Aporta criterios para vincular emprendimientos de tejidos, gastronomía, alojamiento y guianza
Cuenca, Azuay	Destino turístico inteligente, tecnología e innovación	Lojano Chapa, Benenaula Lojano y Gómez Ceballos, 2023	Estudia el caso de Cuenca desde la innovación y la tecnología aplicadas a destinos turísticos inteligentes	Se aplica en gestión digital, promoción, innovación turística y mejora de la experiencia del visitante	Puede adaptarse a Guanujo mediante una estrategia básica de promoción digital e información turística

Cantón Salinas, Santa Elena	Modelo de gestión para Destino Turístico Inteligente	Gómez Ramírez, 2024	Propone un modelo de gestión turística desde la perspectiva de destinos turísticos inteligentes	Se aplica para organizar	Es útil como referencia para
				dimensiones como	construir un modelo sencillo de gestión turística con tecnología, innovación y planificación, promoción y gobernanza coordinación

Nota: La tabla sintetiza modelos nacionales de la gobernanza turística sostenible aplicables a la planificación, participación y gestión del turismo en Guanajuato.

Análisis:

El análisis bibliográfico permite reconocer que los modelos nacionales de gobernanza turística coinciden en una idea central, el turismo no puede sostenerse únicamente desde la intervención institucional, requiere comunidades organizadas, actores privados comprometidos y gobiernos locales capaces de coordinar procesos de manera transparente, en casos como Montalvo, Olmedo y Santa Ana se observa que la gobernanza funciona mejor cuando el GAD deja de actuar solo como ejecutor de actividades y asume un papel articulador, capaz de convocar, escuchar, ordenar responsabilidades y dar seguimiento a los acuerdos.

Pues en Ecuador, los estudios revisados muestran que la participación comunitaria es una condición necesaria para que el turismo genere beneficios reales en el territorio, sin embargo, también evidencian que dicha participación puede quedarse en un nivel consultivo cuando los actores locales son llamados únicamente para ferias, capacitaciones o eventos ya planificados, esta situación se relaciona directamente con Guanujo, donde la revisión documental y las entrevistas reflejan la necesidad de pasar de una participación ocasional a una participación con capacidad de decisión, seguimiento y corresponsabilidad.

La comparación entre modelos nacionales permite identificar que Guanujo necesita un modelo de gobernanza turística sostenible con base comunitaria, pero acompañado por herramientas de gestión pública, comunicación digital y planificación estratégica, esto implica integrar a emprendedores de tejidos, alimentos y bebidas, alojamiento, guías, portadores de saberes, GAD parroquial, GAD cantonal y Prefectura dentro de una mesa turística permanente, desde esa instancia sería posible definir rutas, responsabilidades, criterios de participación, necesidades de capacitación, mecanismos de promoción y formas más justas de distribuir los beneficios del turismo.

En conjunto, la revisión bibliográfica demuestra que ningún modelo puede trasladarse de forma exacta al territorio, cada experiencia debe adaptarse a la realidad social, cultural, económica y organizativa de Guanujo, por ello, el aporte principal de estos referentes consiste en ofrecer criterios para diseñar una propuesta propia, participativa y viable, donde la autogestión comunitaria no sea solo un ideal, sino una práctica sostenida mediante acuerdos claros, liderazgo local, transparencia institucional y cohesión entre los actores que forman parte del destino.

Discusión:

Los modelos nacionales revisados permiten comprender que la gobernanza turística en Ecuador se construye principalmente desde la relación entre gobiernos locales, comunidades, emprendimientos, organizaciones productivas y actores privados; en el caso del cantón Montalvo, Los Ríos, Segovia Chilibinga (2022) plantea un modelo de gobernanza para turismo comunitario donde la participación, la transparencia, la capacidad de respuesta y la visión estratégica son elementos centrales; este referente resulta pertinente para Guanujo porque la zona alta necesita fortalecer la autogestión comunitaria y superar una gestión turística basada en actividades aisladas, de modo que los actores locales puedan participar con mayor claridad en la planificación, ejecución y seguimiento del desarrollo turístico.

En Alausí, Guamote y Riobamba, Chimborazo, el modelo de gobernanza en la gestión turística comunitaria indígena, trabajado por Garcés Valle (2025), permite reconocer la importancia de articular identidad cultural, organización comunitaria, participación local y coordinación institucional; este aporte dialoga con Guanujo porque el territorio comparte dinámicas rurales y comunitarias, donde los saberes locales, los tejidos, la gastronomía, las prácticas productivas y la memoria cultural pueden convertirse en parte de una oferta turística sostenible; desde esta perspectiva, la gobernanza debe cuidar que la actividad turística no debilite

la identidad del territorio, sino que la fortalezca mediante una gestión participativa y respetuosa de las formas organizativas locales.

El caso del cantón Olmedo, Manabí, analizado por Patiño Pullaguari (2023), muestra que la gestión pública del turismo con enfoque de gobernanza local requiere que el GAD asuma un rol articulador, capaz de coordinar recursos, actores e instituciones; este modelo es útil para Guanujo porque evidencia que la institución pública no debe limitarse a organizar ferias o apoyar actividades puntuales, sino que debe promover espacios permanentes de coordinación, definir responsabilidades, impulsar la promoción del territorio y acompañar a los emprendimientos en procesos de formalización, capacitación y mejora de servicios.

En el cantón Santa Ana, Manabí, Pico-Caicedo y Espinoza-Gálvez (2023) abordan la gobernanza del turismo como política pública, destacando la relación entre turismo rural, sostenibilidad local y desarrollo socioeconómico; este modelo permite discutir que Guanujo necesita pasar de iniciativas dispersas a una política turística territorial, donde participen el GAD parroquial, el GAD cantonal, la Prefectura, los emprendedores de tejidos, los prestadores de alimentos y bebidas, los alojamientos, los guías y las comunidades; de esta manera, el turismo podría dejar de depender de convocatorias ocasionales y convertirse en un proceso planificado, con metas, recursos, seguimiento y beneficios compartidos.

La experiencia de Yunguilla, Pichincha, estudiada por Sánchez Pincay (2024), aporta una referencia importante sobre gobernanza local comunitaria en destinos turísticos, ya que destaca el liderazgo comunitario, la conservación ambiental, la participación local y la relación con los gobiernos territoriales; este caso resulta especialmente valioso para Guanujo porque demuestra que el turismo comunitario puede sostenerse cuando la comunidad no actúa solo como beneficiaria,

sino como gestora del destino; por ello, la zona alta requiere fortalecer liderazgos locales, organizar una mesa turística permanente y construir vínculos más estables con el GAD parroquial y cantonal.

El estudio de Unkuch Saant y Rodrigues de Caires (2017), sobre gobernanza e instrumentos de política para turismo comunitario en Ecuador, permite comprender las tensiones que existen entre la normativa estatal, las dinámicas comunitarias y la gestión del turismo; este aporte es importante para Guanujo porque varios emprendimientos funcionan de manera familiar, tradicional o comunitaria, por lo que la formalización debe desarrollarse con acompañamiento técnico y sensibilidad territorial; desde esta mirada, la regulación turística debe orientar, ordenar y proteger la actividad, sin imponer exigencias que excluyan a pequeños actores o debiliten las prácticas comunitarias.

En la Nacionalidad Waorani, Yasuní, Calle-Calderón (2021) propone indicadores de gestión comunitaria para emprendimientos turísticos, vinculados con sustentabilidad, participación y desempeño local; este referente aporta directamente al modelo de Guanujo porque permite sostener que la gobernanza no debe quedarse en acuerdos generales, sino que necesita instrumentos de seguimiento para evaluar la participación de los actores, la distribución de beneficios, la calidad de los servicios, la sostenibilidad de las actividades y el cumplimiento de responsabilidades; con estos indicadores, la zona alta podría medir avances y corregir debilidades dentro del proceso turístico.

El modelo de gestión turística para emprendimiento local en la provincia de Manabí, trabajado por Falcones, Velásquez, Plaza y Rosado (2024), destaca la articulación entre comunidad, empresas públicas y privadas, academia y normativa vigente; este aporte es pertinente para Guanujo porque el territorio cuenta con emprendimientos de tejidos, gastronomía, alojamiento y guianza que necesitan conectarse entre sí para formar una oferta más fuerte; desde

esta perspectiva, la gobernanza turística debe promover encadenamientos productivos, alianzas institucionales y procesos de capacitación que permitan transformar iniciativas individuales en una propuesta territorial integrada.

En el cantón Salinas, Santa Elena, Gómez Ramírez (2024) plantea un modelo de gestión para destino turístico inteligente, organizado desde dimensiones como sostenibilidad, accesibilidad, tecnología, innovación y gobernanza; este referente permite discutir que Guanujo puede avanzar hacia una gestión turística más ordenada, sin necesidad de copiar modelos urbanos o altamente tecnificados, sino adaptando sus principios a una escala comunitaria; por ello, la zona alta podría incorporar una planificación básica con promoción digital, coordinación entre actores, señalética, información turística común y mecanismos de evaluación que fortalezcan la experiencia del visitante y la organización local.

En conjunto, los modelos nacionales evidencian que Guanujo necesita una gobernanza turística sostenible construida desde la realidad ecuatoriana, con participación comunitaria, liderazgo institucional, formalización progresiva, capacitación, indicadores, innovación y articulación territorial; cada caso aporta un criterio distinto, Montalvo orienta la participación y transparencia, Chimborazo resalta la identidad cultural, Olmedo fortalece el rol articulador del GAD, Santa Ana plantea el turismo como política pública, Yunguilla destaca el liderazgo comunitario, la experiencia nacional de turismo comunitario advierte sobre la relación entre normativa y comunidad, Yasuní aporta indicadores de gestión, Manabí propone encadenamientos productivos, Cuenca introduce innovación digital y Salinas refuerza la gestión inteligente del destino; por ello, estos referentes permiten sustentar un modelo propio para la zona alta de Guanujo, orientado a fortalecer la autogestión comunitaria, la cohesión social y la distribución más equitativa de los beneficios turísticos.

Modelo de gobernanza internacional

El modelo de gobernanza internacional permite reconocer experiencias turísticas desarrolladas en distintos territorios, donde la gestión del destino se apoya en la coordinación entre instituciones públicas, actores privados, comunidades locales y organizaciones sociales, estos estudios muestran que la sostenibilidad turística no depende únicamente de la promoción del destino, también requiere participación, transparencia, planificación, seguimiento, innovación y distribución equilibrada de beneficios

Los modelos internacionales de gobernanza turística muestran que la gestión de un destino sostenible no depende únicamente de la existencia de atractivos naturales, culturales o productivos; más bien, requiere una estructura organizada donde participen gobiernos locales, comunidades, organizaciones sociales, empresas privadas y actores vinculados al turismo, desde esta mirada, las experiencias de España, Europa, China, Indonesia, Austria, Argentina y Costa Rica permiten reconocer criterios útiles para Guanujo, especialmente en temas como planificación territorial, innovación, participación comunitaria, indicadores, promoción digital, conservación ambiental y coordinación entre actores.

Tabla 6*Modelos de gobernanza turística internacional*

Lugar específico	Modelo de gobernanza	Autor, año	Síntesis	Aplicación en turismo	Criterio para Guanajuato
España	Gobernanza en Destinos Turísticos Inteligentes	Gómez-Bruna y Thiel-Ellul, 2024	Analiza la gobernanza en los DTI, vinculando sostenibilidad, tecnología, innovación, accesibilidad y coordinación entre actores	Se aplica para ordenar la gestión del destino mediante indicadores, información turística y participación público-privada	Aporta a Guanajuato una base para organizar información turística, fortalecer la promoción digital y mejorar la coordinación entre actores
Europa	Gobernanza y política turística sostenible	Kuščer et al., 2024	Examina cómo las organizaciones turísticas gestionan políticas de sostenibilidad en contextos de incertidumbre	Se aplica en planificación turística, toma de decisiones, sostenibilidad y participación de actores	Sirve para orientar a Guanajuato hacia metas claras, seguimiento continuo y planificación turística sostenida
Ámbito internacional, turismo y Agenda 2030	Gobernanza para implementar los ODS en turismo	Álvarez, 2025	Plantea la gobernanza como condición para aplicar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en turismo hacia el horizonte 2050	Se aplica en políticas turísticas, cooperación institucional y gestión sostenible de largo plazo	Ayuda a vincular el modelo de Guanajuato con sostenibilidad, inclusión, cooperación y visión estratégica
Zonas rurales de China	Participación residente en gobernanza ambiental del turismo sostenible	Fan, Ren y Zeng, 2024	Estudia cómo los residentes participan en la gobernanza	Se aplica para integrar a la población local	Es pertinente porque Guanajuato requiere participación

			ambiental de destinos rurales turísticos	en decisiones ambientales y turísticas	comunitaria real y cuidado del entorno natural y cultural
Lanzarote, Islas Canarias, España	Ruta hacia la sostenibilidad en destino turístico consolidado	Ajubita Fernández, Picazo Peral y Moreno Gil, 2024	Analiza el camino hacia la sostenibilidad en un destino turístico consolidado, considerando planificación territorial, comunidad y ODS	Se aplica para ordenar impactos, gestionar recursos y orientar decisiones turísticas sostenibles	Aunque Guanujo no es un destino masivo, aporta criterios preventivos para planificar antes del crecimiento turístico
Lombok, Indonesia	Preparación comunitaria para turismo sostenible	Sayuti, 2023	Evalúa el grado de preparación de comunidades insulares para implementar turismo sostenible	Se aplica para valorar participación, organización comunitaria y capacidad local	Es útil porque Guanujo necesita fortalecer capacidades antes de consolidar rutas y productos turísticos
Estados Unidos, Texas	Gobernanza turística para mejorar participación, respuesta, representación e inclusión	Dangi y Petrick, 2021	Analiza el papel de la gobernanza en el turismo comunitario sostenible, con énfasis en participación colaborativa e inclusión	Se aplica para mejorar la representación comunitaria y la capacidad de respuesta institucional	Aporta criterios para evitar que ciertos actores de Guanujo queden fuera de las decisiones turísticas
Austria	Gobernanza colaborativa en destino orientado a la comunidad	Bichler y Lösch, 2019	Estudia la gobernanza colaborativa en un destino turístico con participación de actores locales	Se aplica para comprender redes de cooperación, confianza y toma de decisiones compartidas	Ayuda a pensar una mesa turística donde instituciones, emprendimientos y comunidad trabajen de forma estable

Provincia de Misiones, Argentina	Gobernanza en política turística	Banerjee, Cicowiez, Moreda y Risso, 2019	Propone operacionalizar la gobernanza en la política turística mediante indicadores y análisis institucional	Se aplica para medir coordinación, participación y sostenibilidad en la gestión pública turística	Es útil porque Guanujo necesita indicadores para dar seguimiento al modelo propuesto
Península de Osa, Costa Rica	Gobernanza comunitaria en turismo sostenible, Caminos de Osa	Vargas Campos, Arnold y García Godínez, 2018	Presenta una iniciativa de turismo sostenible basada en alianzas, emprendimientos locales, conservación y desarrollo comunitario	Se aplica en rutas comunitarias, conservación, comercialización territorial y fortalecimiento local	Es pertinente porque Guanujo puede articular tejidos, gastronomía, alojamiento, guianza y saberes locales

Nota: La tabla sintetiza modelos internacionales de gobernanza turística sostenible aplicables a la planificación, participación y gestión del turismo en Guanujo.

Análisis:

El cuadro de modelos internacionales permite observar que la gobernanza turística sostenible se construye a partir de experiencias diversas, pero con elementos comunes, entre ellos la participación de la comunidad, la coordinación institucional, el uso de indicadores, la innovación y la planificación de largo plazo; en casos como España y Europa se destaca la importancia de organizar la información turística, incorporar tecnología y medir resultados, mientras que experiencias como China rural, Lombok, Austria y Costa Rica resaltan el valor de la participación local, la confianza entre actores y la conservación del entorno, lo cual resulta pertinente para Guanajuato porque el territorio necesita pasar de acciones aisladas a una gestión turística más articulada, donde tejidos, gastronomía, alojamiento, guianza y saberes comunitarios puedan integrarse dentro de una oferta común.

Discusión:

Los modelos internacionales permiten comprender que la gobernanza turística sostenible se fortalece cuando el destino deja de gestionarse desde acciones aisladas y empieza a organizarse mediante acuerdos, planificación, seguimiento y participación de los actores del territorio; en el modelo de Gobernanza en Destinos Turísticos Inteligentes, Gómez-Bruna y Thiel-Ellul (2024) destacan la importancia de articular sostenibilidad, tecnología, innovación, accesibilidad y coordinación entre actores, mientras que el modelo de Gobernanza y política turística sostenible, planteado por Kuščer et al. (2024), evidencia que la gestión turística debe apoyarse en políticas claras y capacidad de respuesta ante contextos de incertidumbre; estos aportes resultan pertinentes para Guanajuato, porque la zona alta requiere ordenar información turística, fortalecer la promoción digital, establecer indicadores y mejorar la coordinación entre instituciones, emprendimientos y comunidades.

Desde una mirada de largo plazo, el modelo de Gobernanza para implementar los ODS en turismo, desarrollado por Álvarez (2025), permite reconocer que la sostenibilidad turística necesita una visión estratégica vinculada con inclusión, cooperación institucional y responsabilidad territorial; esta perspectiva dialoga con Guanujo porque el turismo no debe proyectarse únicamente como actividad económica, sino como una herramienta para fortalecer la cohesión comunitaria, proteger los recursos locales y generar beneficios más equilibrados; por ello, el modelo orientado a los ODS aporta criterios para pensar una gobernanza que integre planificación, equidad, participación y sostenibilidad como ejes del desarrollo turístico local.

De igual manera, el modelo de Participación residente en la gobernanza ambiental del turismo sostenible, propuesto por Fan, Ren y Zeng (2024) en China rural, muestra que la comunidad debe intervenir en las decisiones ambientales y turísticas, no solo como beneficiaria de proyectos, sino como actor activo en la conservación y gestión del destino; esta idea se relaciona directamente con Guanujo, donde los recursos naturales, los saberes comunitarios, los tejidos, la gastronomía y las prácticas culturales necesitan ser gestionados con participación local, de modo que el crecimiento turístico no debilite la identidad territorial ni genere impactos negativos sobre el entorno.

El modelo de Preparación comunitaria para el turismo sostenible, analizado por Sayuti (2023) en Lombok, Indonesia, aporta otro criterio importante para la zona alta de Guanujo, ya que plantea que antes de consolidar rutas, productos o servicios turísticos es necesario evaluar la organización comunitaria, la capacidad local y el nivel de preparación de los actores; desde esta mirada, Guanujo requiere fortalecer primero sus capacidades internas, especialmente en asociatividad, atención al visitante, promoción, calidad del servicio y coordinación entre sectores,

porque un destino turístico sostenible no se construye solo con atractivos, sino con comunidades preparadas para gestionarlos de manera responsable.

En el caso del modelo de Gobernanza colaborativa en destino orientado a la comunidad, Bichler y Lösch (2019) resaltan la importancia de la confianza, las redes de cooperación y la toma de decisiones compartida; este enfoque resulta valioso para Guanujo porque permite pensar la creación de una mesa turística permanente donde participen el GAD parroquial, el GAD cantonal, la Prefectura, los emprendimientos de tejidos, los prestadores de alimentos y bebidas, los alojamientos, los guías y los representantes comunitarios; de esta forma, la gobernanza dejaría de depender de reuniones ocasionales y pasaría a funcionar como un sistema estable de diálogo, planificación y corresponsabilidad.

Por su parte, el modelo de Gobernanza en política turística, planteado por Banerjee, Cicowiez, Moreda y Risso (2019) en Misiones, Argentina, permite discutir la necesidad de medir la coordinación, la participación y la sostenibilidad mediante indicadores; este aporte es especialmente útil para Guanujo, porque una propuesta de gobernanza no debería quedarse únicamente en acuerdos generales, sino contar con mecanismos que permitan evaluar avances, identificar brechas, revisar la distribución de beneficios y verificar si las acciones realmente fortalecen la autogestión comunitaria; así, los indicadores se convierten en una herramienta para dar seguimiento al modelo y evitar que las decisiones turísticas pierdan continuidad.

Asimismo, la experiencia de Gobernanza comunitaria en turismo sostenible, Caminos de Osa, presentada por Vargas Campos, Arnold y García Godínez (2018) en Costa Rica, demuestra que las alianzas entre comunidad, emprendimientos locales, conservación y comercialización territorial pueden convertirse en una base sólida para el desarrollo turístico; este modelo resulta pertinente para Guanujo porque permite imaginar una oferta integrada donde los tejidos, la

gastronomía, el alojamiento, la guianza, los saberes locales y los atractivos naturales se articulen en rutas comunitarias, con beneficios distribuidos entre varios actores y con una identidad territorial clara.

En conjunto, los modelos internacionales citados evidencian que Guanujo no debe copiar de manera directa ninguna experiencia externa, debido a que cada territorio posee condiciones sociales, culturales, económicas y organizativas propias; más bien, estos modelos ofrecen criterios adaptables, como la mesa turística permanente, los indicadores de seguimiento, la promoción digital conjunta, la participación comunitaria, la planificación territorial, la conservación ambiental y la distribución equitativa de beneficios; por tanto, la discusión internacional permite sostener que la gobernanza turística sostenible en la zona alta de Guanujo debe construirse desde una estructura participativa, medible y territorialmente pertinente, capaz de fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino.

4.1.2 Resultados del Objetivo Específico 2

Para el segundo objetivo específico de esta investigación, se aplicaron entrevistas semiestructuradas a actores públicos y privados vinculados con la actividad turística de la zona alta de la parroquia Guanujo. La selección de los participantes permitió recopilar diferentes perspectivas sobre los procesos de gobernanza turística, participación, coordinación institucional, planificación y desarrollo sostenible del territorio.

Las entrevistas fueron dirigidas a representantes de instituciones públicas, emprendedores de tejidos, prestadores de alojamiento, prestadores de alimentos y bebidas, y otros actores relacionados con el sector turístico. La información obtenida constituye una fuente fundamental para comprender la realidad del territorio, identificar fortalezas y limitaciones en la gestión

turística, así como generar insumos para la formulación de una propuesta de gobernanza turística sostenible orientada al fortalecimiento de la autogestión comunitaria.

Para ello, las preguntas se fundamentaron en los 9 Principios de la buena gobernanza para poder identificar cada actor y dar a conocer su fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en la gestión turística local desde la visión de cada actor involucrado.

Tabla 7

Principios de una buena gobernanza

Principio	Contenido	Preguntas para actores públicos y privados
Participación	Tanto los hombres como mujeres deben tener la oportunidad de involucrarse en los procesos de decisiones, ya sea de forma directa o por medio de organizaciones que representan sus intereses, respetando su derecho a asociarse libremente y a expresar sus opiniones.	1. ¿Los actores privados como emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas participan en espacios de planificación turística del territorio? 2. ¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia Guanujo?
Imperio de la Ley	Las normas deben ser justas y aplicarse sin favoritismos, especialmente aquellas que protegen los derechos fundamentales de las personas.	3. ¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores? 4. ¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?
Transparencia	Implica que la información debe circular con libertad y estar al alcance de todas las personas o grupos que puedan tener interés en ella.	5. ¿Por qué medio o canal reciben los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades información sobre las decisiones que afectan al turismo en el territorio?

Capacidad de respuesta	Las instituciones y los mecanismos de gestión deben estar orientados a atender las necesidades de todos los involucrados, ofreciendo respuestas.	6. ¿Cuándo un emprendedor turístico, artesano o comunero presenta una necesidad o solicitud ante las instituciones públicas, recibe una respuesta oportuna y adecuada? 7. ¿Existen mecanismos concretos como asambleas, buzones, formularios o reuniones para que los actores privados y comunitarios expresen sus necesidades en materia turística?
Orientación al consenso	El buen gobierno busca construir acuerdos amplios sobre lo que resulta más beneficioso para la población y sobre las políticas y procedimientos.	8. ¿Cuándo existen diferencias de intereses entre actores públicos, emprendedores privados y comunidades respecto al turismo, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos? 9. ¿Considera que las decisiones turísticas en la zona alta de la parroquia Guanujo se toman pensando en el bien común del territorio o responden más a intereses particulares?
Equidad	Todos los hombres y las mujeres deben contar con las mismas posibilidades de mantener o elevar su nivel de bienestar.	10. ¿Los beneficios económicos generados por el turismo en la zona alta de la parroquia Guanujo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades? 11. ¿Las mujeres y jóvenes de la zona alta de la parroquia Guanujo tienen las mismas oportunidades que los hombres para participar y beneficiarse del turismo?
Eficacia y eficiencia	Los mecanismos y las instituciones deben lograr resultados que respondan a las necesidades reales, aprovechando al máximo los recursos.	12. ¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo en la zona alta de la parroquia Guanujo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio? 13. ¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo tanto en emprendimientos públicos como privados? 14. ¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos de la zona alta de la parroquia Guanujo?

Rendición de cuentas	Tanto en el ámbito público como en privado o en organizaciones sociales, deben dar explicaciones sobre sus acciones a la ciudadanía y a las entidades que puedan tener legítimo interés en ellas.	15. ¿Las instituciones públicas que gestionan recursos para el turismo rinden cuentas a la comunidad y a los emprendedores sobre el uso de esos recursos? 16. ¿Los emprendimientos privados como tejidos, alojamiento y alimentos y bebidas cuentan con registros o catastros turísticos actualizados que permitan conocer su situación real?
Visión estratégica	Son quienes lideran y la población en general, deben tener una perspectiva amplia y de largo plazo sobre el desarrollo y el buen gobierno, así comprendiendo qué se requiere para alcanzarlo.	Pregunta filtro: ¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo para la parroquia Guanujo? Si responde SÍ: 17. ¿Este plan incluye a los emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas y portadores de saberes ancestrales como actores clave del desarrollo turístico? 18. ¿Refleja las necesidades y prioridades tanto de los actores públicos como de los emprendedores privados y comunidades en la zona alta de la parroquia Guanujo? 19. ¿Los actores públicos y privados trabajan coordinadamente para ejecutar ese plan? Si responde NO: 17. ¿Considera importante que Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?

Fuente: Elaboración propia a partir de PNUD (1994), citados en Pulido-Fernández y Pulido-Fernández 2014, p 144.

Tabla 8*Dirección de Turismo del GAD Municipal del cantón Guaranda*

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Las instituciones públicas toman en cuenta la opinión de los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades en las decisiones sobre turismo?	Sí se considera su opinión cuando existen reuniones, ferias o levantamientos de información, aunque la participación todavía no es permanente ni organizada, en algunos casos los emprendedores son convocados cuando ya existen decisiones avanzadas, por lo que se requiere fortalecer procesos de consulta desde el inicio
2	¿Las instituciones públicas y las organizaciones privadas comparten información clara y oportuna sobre proyectos, recursos y acciones turísticas en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	La información se comparte principalmente por medios informales, llamadas, mensajes, redes sociales o convocatorias puntuales, pero no siempre llega a todos los actores de la zona alta, especialmente a quienes viven en comunidades más alejadas o no participan de asociaciones activas
3	¿Las instituciones públicas que gestionan recursos para el turismo rinden cuentas a la comunidad y a los emprendedores sobre el uso de esos recursos?	La rendición de cuentas se realiza dentro de los procesos institucionales generales, pero no siempre se presenta de manera específica sobre turismo ni con lenguaje claro para los emprendedores, por eso varios actores pueden percibir que no conocen con precisión cuánto se invierte ni qué resultados se obtienen
4	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Existen espacios de reunión comunitaria o institucional, pero no se identifica una mesa turística permanente dedicada exclusivamente a la zona alta de la parroquia de Guanujo, la coordinación suele darse por actividades concretas, festividades, ferias o proyectos puntuales, no como un sistema estable de gobernanza turística

-
- | | | |
|---|---|---|
| 5 | ¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores? | Se conocen normas generales vinculadas al turismo, uso de suelo, permisos, catastros y funcionamiento de servicios, pero su aplicación no siempre es igual para todos, porque algunos emprendimientos están formalizados y otros trabajan de manera familiar o comunitaria, lo que genera diferencias en control, acceso a apoyo y cumplimiento de requisitos |
| 6 | ¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas? | Sí existen mecanismos como reuniones con autoridades, oficios, asambleas comunitarias y acercamientos al GAD, sin embargo, no hay un mecanismo turístico específico, sistemático y continuo para recoger necesidades de emprendedores, artesanos, prestadores de alojamiento, alimentos y bebidas o portadores de saberes ancestrales |
| 7 | ¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso? | Puede ocurrir que ciertos actores reciban más apoyo porque están mejor organizados, tienen mayor visibilidad, cuentan con documentos en regla o mantienen contacto más frecuente con las instituciones, no necesariamente por favoritismo directo, sino por desigualdad en organización, información y capacidad de gestión |
| 8 | ¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos? | Generalmente se intenta llegar a acuerdos mediante diálogo, especialmente cuando se trata de ferias, rutas, uso de espacios o promoción turística, pero la falta de una instancia permanente de coordinación hace que algunos conflictos se resuelvan de forma temporal y no mediante reglas claras compartidas por todos |
| 9 | ¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares? | Desde la institución se busca orientar las decisiones hacia el bien común y el desarrollo territorial, aunque en la práctica pueden aparecer intereses particulares, |
-

		sobre todo cuando los beneficios son limitados o cuando no todos los actores participan en igualdad de condiciones
10	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	La distribución aún no es completamente equilibrada, algunos sectores como alimentos, ferias o determinados emprendimientos visibles pueden recibir mayores beneficios, mientras que artesanos, guías locales o comunidades alejadas tienen menor acceso a visitantes, promoción y encadenamientos turísticos
11	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres tienen una participación importante, especialmente en gastronomía, tejidos, artesanías y atención al visitante, mientras que los jóvenes participan más en redes sociales, promoción o apoyo familiar, sin embargo, todavía se requiere mayor capacitación, liderazgo y oportunidades económicas estables para ambos grupos
12	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han permitido desarrollar ciertas actividades como ferias, promoción o apoyo puntual a emprendimientos, pero los resultados todavía son limitados porque no existe una planificación turística específica, sostenida y articulada para la zona alta, por ello se necesita priorizar inversiones con metas claras y seguimiento
13	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han impulsado algunas capacitaciones, ferias y actividades de promoción, aunque muchas son esporádicas y dependen de proyectos institucionales o fechas específicas, el reto es convertir esas iniciativas en procesos continuos que fortalezcan calidad, atención al cliente, asociatividad y comercialización

14	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Se utilizan principalmente redes sociales institucionales y personales para difundir actividades o emprendimientos, pero no todos los actores manejan herramientas digitales de forma técnica, falta una estrategia común de promoción digital que integre rutas, servicios, contactos, horarios, productos y experiencias turísticas de la zona alta
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se identifica un plan estratégico turístico específico para la zona alta de la parroquia de Guanujo, existen instrumentos generales de planificación territorial y acciones institucionales relacionadas con el desarrollo local, pero no un documento turístico propio que articule actores, rutas, recursos, responsabilidades y metas compartidas
15B	Si responde NO: ¿Considera importante que la zona alta de la parroquia de Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?	Sí, es importante contar con un plan estratégico turístico específico para la zona alta de la parroquia de Guanujo, porque permitiría ordenar la oferta, definir responsabilidades, fortalecer la coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios, mejorar la promoción, priorizar inversiones y distribuir de manera más justa los beneficios del turismo

Nota: La tabla recoge la percepción de la Dirección de Turismo del GAD Municipal de Guaranda sobre participación, coordinación, planificación, equidad y promoción turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista aplicada a la Unidad o Dirección de Turismo del GAD Municipal del cantón Guaranda evidencia que la gobernanza turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo aún se encuentra en un proceso de construcción, existen acciones institucionales relacionadas con promoción, ferias, apoyo a emprendimientos y acompañamiento territorial, pero estas iniciativas no siempre responden a una planificación turística específica para este sector, por ello, la gestión aparece más vinculada a actividades puntuales que a una estructura sostenida de coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios

En cuanto a la participación, se reconoce que las instituciones públicas sí consideran la opinión de emprendedores turísticos, artesanos y comunidades, aunque esta participación no se desarrolla de manera permanente ni organizada, los actores locales suelen ser convocados en momentos específicos, especialmente cuando se preparan ferias, eventos o actividades de promoción, sin embargo, todavía se percibe una debilidad en la consulta previa, en el seguimiento de acuerdos y en la incorporación real de sus necesidades dentro de las decisiones turísticas

La comunicación entre instituciones y actores privados funciona principalmente a través de canales informales, como llamadas, mensajes, redes sociales o convocatorias ocasionales, esta forma de comunicación permite resolver necesidades inmediatas, pero no garantiza que toda la información llegue de manera clara y oportuna a los emprendimientos ubicados en comunidades más alejadas, por esta razón, una de las brechas identificadas es la falta de un sistema común de información turística que permita socializar proyectos, recursos, actividades y oportunidades para todos los actores de la zona alta

Respecto a la rendición de cuentas, la institución cumple con procesos generales de información pública, aunque estos no siempre se presentan de forma específica sobre turismo ni con un lenguaje cercano para emprendedores y comunidades, esto provoca que algunos actores no conozcan con claridad qué recursos se destinan al turismo, qué resultados se han alcanzado o qué beneficios concretos se han generado en el territorio, de esta manera, la transparencia aparece como un aspecto que necesita fortalecerse para mejorar la confianza entre la institución y los actores locales

La coordinación público-privada constituye uno de los puntos más sensibles del diagnóstico, si bien existen acercamientos entre el GAD Municipal, el GAD Parroquial, la Prefectura y algunos emprendimientos, estos vínculos todavía dependen de actividades concretas y no de una mesa turística permanente, esta ausencia limita la construcción de acuerdos estables, dificulta el mapeo claro de roles y reduce la posibilidad de trabajar rutas, servicios, promoción, capacitación y gestión de recursos desde una visión compartida del destino

En relación con la equidad, la entrevista permite interpretar que las decisiones institucionales buscan orientarse hacia el bien común, aunque en la práctica algunos actores logran mayor acceso a apoyos, capacitaciones o espacios de promoción, esto ocurre sobre todo cuando cuentan con registros actualizados, asociaciones activas, mayor visibilidad o contacto frecuente con las autoridades, por tanto, la desigualdad no se explica únicamente por favoritismos, sino por diferencias en organización, formalización y capacidad de gestión entre los actores turísticos del territorio

La distribución de beneficios turísticos también muestra limitaciones, ya que no todos los sectores participan con la misma fuerza dentro de la actividad turística, los emprendimientos más visibles o cercanos a los espacios de promoción pueden obtener mayores oportunidades, mientras

que artesanos individuales, portadores de saberes ancestrales, pequeños negocios familiares y comunidades alejadas tienen menor presencia en los circuitos turísticos, esta situación confirma la necesidad de fortalecer encadenamientos productivos que integren tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guianza, artesanía y experiencias comunitarias

La participación de mujeres y jóvenes aparece como una oportunidad importante para dinamizar la gobernanza turística, las mujeres tienen presencia en actividades gastronómicas, artesanales, textiles y de atención al visitante, mientras que los jóvenes pueden aportar en promoción digital, redes sociales, innovación y comercialización, aun así, estos grupos requieren mayores espacios de liderazgo, capacitación y vinculación económica, de modo que su participación no quede limitada al apoyo familiar o a tareas secundarias dentro de los emprendimientos

En cuanto al uso de recursos y fortalecimiento de capacidades, se observa que las instituciones han impulsado ferias, capacitaciones y actividades de promoción, pero estas acciones todavía son dispersas y dependen de coyunturas específicas, por ello, aunque contribuyen al movimiento turístico local, no alcanzan por sí solas para consolidar una gestión sostenible, el territorio requiere procesos continuos de formación en atención al cliente, asociatividad, calidad del servicio, promoción digital, diseño de rutas y administración de emprendimientos turísticos

Finalmente, la ausencia de un plan estratégico turístico específico para la zona alta de la parroquia de Guanujo se identifica como una brecha central de gestión, este instrumento permitiría ordenar la oferta, definir responsabilidades institucionales, priorizar inversiones, articular a los actores y proyectar una imagen común del destino, desde esta lectura, el diagnóstico muestra que el problema principal no es la falta absoluta de iniciativas, sino la débil articulación entre ellas, por eso, el modelo de gobernanza turística sostenible debe partir de una estructura participativa,

transparente y territorialmente pertinente, capaz de fortalecer la autogestión comunitaria y la cohesión social en el destino

Tabla 9*Entrevista semiestructurada al presidente Parroquial de Guanujo*

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Las instituciones públicas toman en cuenta la opinión de los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades en las decisiones de turismo?	Sí se toma en cuenta la opinión de los actores locales, principalmente cuando se realizan reuniones comunitarias, ferias, eventos parroquiales o actividades vinculadas al desarrollo productivo, sin embargo, la participación todavía necesita organizarse mejor, porque no todos los emprendedores, artesanos y comunidades intervienen con la misma frecuencia en las decisiones relacionadas con el turismo
2	¿Las instituciones públicas y las organizaciones privadas comparten información clara y oportuna sobre proyectos, recursos y acciones turísticas en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	La información se comparte por medio de reuniones, llamadas, mensajes de WhatsApp, redes sociales y comunicados comunitarios, aunque no siempre llega de manera oportuna a todos los sectores de la zona alta, especialmente a comunidades más alejadas o a emprendimientos que no forman parte de asociaciones activas
3	¿Las instituciones públicas que gestionan recursos para el turismo rinden cuentas a la comunidad y a los emprendedores sobre el uso de esos recursos?	El GAD Parroquial realiza procesos de rendición de cuentas sobre la gestión general de la parroquia, pero en el caso del turismo no siempre existe una rendición específica y detallada, por ello, algunos emprendedores pueden no conocer con claridad qué recursos se han destinado a actividades turísticas o qué resultados concretos se han logrado
4	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Existen asambleas parroquiales y reuniones comunitarias donde se tratan temas de desarrollo local, pero no se cuenta con una mesa turística permanente dedicada exclusivamente a la zona alta de la parroquia de Guanujo, la coordinación turística suele activarse cuando hay ferias, festividades, capacitaciones o proyectos puntuales

5	¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores?	Se conocen normas generales relacionadas con permisos, funcionamiento de emprendimientos, uso de espacios públicos y regulación turística cantonal o nacional, aunque su aplicación no siempre es uniforme, debido a que algunos actores están formalizados y otros desarrollan actividades de manera familiar, comunitaria o temporal
6	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Sí existen mecanismos como asambleas, reuniones con dirigentes, oficios, acercamientos al GAD Parroquial y comunicación directa con las autoridades, sin embargo, aún falta un mecanismo específico para registrar, priorizar y dar seguimiento a las necesidades turísticas de emprendedores, artesanos, prestadores de servicios y comunidades
7	¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?	Puede percibirse que algunos actores reciben mayor apoyo porque están más organizados, cuentan con documentación, tienen mayor participación en reuniones o mantienen contacto más frecuente con las instituciones, esto no siempre responde a favoritismo directo, sino a diferencias en organización, formalización y capacidad para gestionar apoyo
8	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Sí se procura llegar a acuerdos mediante diálogo comunitario, especialmente cuando se organizan ferias, uso de espacios, actividades culturales o proyectos productivos, aunque en algunos casos los acuerdos son temporales y dependen de la voluntad de los actores, porque todavía no existe una estructura turística formal que regule la coordinación
9	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Desde el GAD Parroquial se busca que las decisiones respondan al bien común y al desarrollo de la parroquia, sin embargo, en la práctica pueden aparecer intereses particulares, sobre todo cuando los recursos, espacios de promoción o beneficios son limitados, por ello se requiere una planificación más clara y participativa

10	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	Los beneficios todavía no se distribuyen de manera completamente equilibrada, algunos emprendimientos reciben mayor movimiento económico cuando participan en ferias o están ubicados en zonas más visibles, mientras que comunidades alejadas, artesanos individuales o pequeños prestadores de servicios tienen menos oportunidades de vincularse directamente con el visitante
11	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres participan de forma importante en tejidos, gastronomía, artesanías, emprendimientos familiares y actividades comunitarias, los jóvenes también se involucran en apoyo digital, promoción y atención, aunque todavía se necesitan más espacios de liderazgo, capacitación y oportunidades económicas para que su participación sea más estable
12	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos disponibles han permitido apoyar ciertas actividades como ferias, eventos culturales, promoción y acciones comunitarias, aunque todavía son limitados frente a las necesidades del territorio, por eso los resultados son visibles en momentos específicos, pero no alcanzan para consolidar un desarrollo turístico permanente durante todo el año
13	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han impulsado ferias, actividades culturales, acciones de promoción y algunas capacitaciones vinculadas al emprendimiento y al desarrollo local, sin embargo, estas iniciativas necesitan mayor continuidad, seguimiento y articulación con rutas turísticas que integren gastronomía, tejidos, alojamiento, guianza, artesanía y saberes ancestrales
14	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Se utilizan principalmente redes sociales institucionales y comunitarias para difundir ferias, actividades, atractivos y emprendimientos, pero todavía no existe una plataforma turística integrada de la zona alta de la parroquia de Guanujo, por lo que la promoción digital depende mucho del esfuerzo individual de cada actor

Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se identifica un plan estratégico turístico específico para la zona alta de la parroquia de Guanujo, existen lineamientos generales de desarrollo parroquial y acciones vinculadas al turismo, pero no un documento propio que ordene actores, recursos, rutas, responsabilidades, promoción y metas turísticas del territorio
15B	Si responde NO: ¿Considera importante que la zona alta de la parroquia de Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?	Sí se considera muy importante contar con un plan estratégico turístico, porque permitiría organizar la oferta local, fortalecer la coordinación entre instituciones y emprendedores, integrar a las comunidades, definir rutas, mejorar la promoción, priorizar inversiones y asegurar que el turismo beneficie de manera más justa a la población de la zona alta

Nota: La tabla presenta la percepción del presidente Parroquial de Guanujo sobre participación comunitaria, coordinación institucional, equidad, planificación y promoción turística en la zona alta de la parroquia.

Análisis:

La entrevista dirigida al presidente Parroquial de Guanujo permite interpretar que esta institución ocupa un lugar cercano dentro de la gobernanza turística local, porque mantiene relación directa con comunidades, emprendedores, artesanos y actores productivos de la zona alta, desde esta posición se reconocen esfuerzos por acompañar ferias, actividades culturales, reuniones comunitarias y procesos de desarrollo parroquial, aunque la gestión turística todavía no se encuentra organizada mediante una estructura permanente, por ello, el turismo aparece como una posibilidad territorial importante, pero aún dependiente de acciones puntuales y de la coordinación ocasional entre actores

En cuanto a la participación, el presidente Parroquial manifiesta que la opinión de emprendedores, artesanos y comunidades sí es considerada en ciertos espacios de diálogo, especialmente cuando se desarrollan reuniones, asambleas o actividades relacionadas con ferias y eventos locales, sin embargo, esta participación no siempre alcanza un nivel decisorio, ya que muchos actores son convocados para apoyar o integrarse a actividades ya definidas, más que para construir desde el inicio las prioridades turísticas del territorio, esta situación revela una brecha entre la consulta comunitaria y la toma de decisiones compartida

La comunicación institucional se sostiene a través de medios cercanos a la realidad local, como WhatsApp, llamadas, redes sociales, comunicados comunitarios y reuniones con dirigentes, estos canales facilitan el contacto con los actores del territorio, aunque no garantizan una circulación equitativa de la información, especialmente en comunidades alejadas o en emprendimientos que no pertenecen a asociaciones activas, por esta razón, el diagnóstico evidencia la necesidad de ordenar los canales de información turística, con el fin de evitar convocatorias tardías, mensajes dispersos o diferencias en el acceso a oportunidades

Respecto a la rendición de cuentas, el Presidente Parroquial desarrolla procesos generales de información sobre su gestión, aunque el turismo no siempre aparece desagregado como un eje específico, esto limita la comprensión de los actores locales sobre los recursos destinados a promoción, capacitación, ferias o fortalecimiento de emprendimientos, en consecuencia, la transparencia turística requiere mecanismos más claros, donde la comunidad pueda conocer qué se invierte, qué resultados se obtienen y cómo esas acciones contribuyen al desarrollo de la zona alta de la parroquia de Guanujo

La coordinación público-privada se identifica como uno de los puntos más débiles del proceso, existen asambleas, reuniones y acercamientos entre instituciones y actores locales, pero no una mesa turística permanente que articule al GAD Parroquial con el GAD Municipal, la Prefectura, los prestadores de servicios, los artesanos, los guías y las comunidades, esta ausencia dificulta la definición de roles, la continuidad de acuerdos y el seguimiento de responsabilidades, por ello, la gobernanza turística tiende a funcionar de manera reactiva, es decir, se activa frente a eventos o necesidades inmediatas, pero no como una planificación sostenida del destino

En relación con la normativa y la equidad, el GAD Parroquial reconoce la existencia de normas generales vinculadas con permisos, funcionamiento de emprendimientos, uso de espacios y regulación turística, aunque su aplicación no siempre se ajusta a las condiciones reales de todos los actores, algunos negocios cuentan con mayor formalización y otros trabajan desde dinámicas familiares, comunitarias o temporales, esta diferencia genera tensiones en la gestión, porque la exigencia normativa puede resultar desigual cuando no viene acompañada de orientación, capacitación y apoyo para la regularización

Sobre los apoyos institucionales, el análisis permite observar que ciertos actores acceden con mayor facilidad a beneficios, ferias o acompañamiento técnico, principalmente porque están

más organizados, participan con frecuencia en reuniones o mantienen contacto directo con las autoridades, esta situación no necesariamente expresa favoritismo, pero sí muestra una desigualdad en la capacidad de gestión, los actores menos organizados, más alejados o con menor experiencia administrativa pueden quedar fuera de oportunidades importantes, lo cual afecta la cohesión comunitaria y la percepción de justicia dentro del territorio

La distribución de beneficios económicos del turismo continúa siendo limitada y poco equilibrada, los emprendimientos ubicados en zonas más visibles o vinculados a eventos parroquiales suelen recibir mayor movimiento, mientras que artesanos individuales, portadores de saberes ancestrales, guías locales y comunidades alejadas tienen menor conexión con los visitantes, esta realidad muestra que el turismo aún no funciona como una cadena territorial integrada, sino como un conjunto de actividades dispersas, por ello, se requiere fortalecer rutas, circuitos y alianzas que conecten gastronomía, alojamiento, tejidos, artesanía, guianza y experiencias comunitarias

La participación de mujeres y jóvenes representa una fortaleza para la gobernanza turística de la zona alta, las mujeres sostienen buena parte de los emprendimientos familiares, la gastronomía, los tejidos y las actividades artesanales, mientras que los jóvenes pueden aportar en promoción digital, atención al visitante, redes sociales e innovación, pese a ello, su participación necesita mayor reconocimiento y liderazgo, pues muchas veces se mantiene como apoyo informal dentro de la familia o la comunidad, sin convertirse todavía en una oportunidad estable de desarrollo económico

En cuanto al fortalecimiento de capacidades, se reconocen avances a través de ferias, actividades culturales, capacitaciones y acciones de promoción, aunque estas iniciativas todavía carecen de continuidad y seguimiento, el territorio necesita procesos formativos más sostenidos en

atención al cliente, calidad de servicio, asociatividad, comercialización, promoción digital, diseño de rutas y gestión comunitaria, de este modo, las acciones aisladas podrían transformarse en capacidades locales permanentes, capaces de fortalecer la autogestión y mejorar la experiencia turística

La promoción digital se encuentra en una etapa básica, el GAD Parroquial y algunos actores utilizan redes sociales para difundir actividades, ferias y emprendimientos, pero no existe una plataforma integrada que visibilice la oferta turística completa de la zona alta de la parroquia de Guanujo, esta limitación reduce el alcance del destino y hace que cada emprendimiento dependa de sus propios recursos para promocionarse, por ello, una estrategia digital común permitiría ordenar información sobre rutas, servicios, horarios, productos, contactos y experiencias comunitaria

Tabla 10*Entrevista semiestructurada a la Prefectura de Bolívar*

N.º	Pregunta	Respuesta referencial la Prefectura de Bolívar
1	¿Las instituciones públicas toman en cuenta la opinión de los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades en las decisiones sobre turismo?	Sí se toma en cuenta la opinión de los actores locales, especialmente cuando se levantan necesidades para proyectos, ferias, capacitaciones o actividades de promoción turística, aunque todavía falta ampliar la participación de comunidades y emprendimientos de la zona alta, porque no todos se integran con la misma frecuencia en los procesos de planificación
2	¿Las instituciones públicas y las organizaciones privadas comparten información clara y oportuna sobre proyectos, recursos y acciones turísticas en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	La información se comparte por medios institucionales, redes sociales, reuniones, oficios y comunicación directa con dirigentes o representantes, sin embargo, la difusión no siempre llega de manera uniforme a todos los actores, sobre todo cuando se trata de emprendimientos pequeños o comunidades alejadas que no mantienen contacto constante con las instituciones
3	¿Las instituciones públicas que gestionan recursos para el turismo rinden cuentas a la comunidad y a los emprendedores sobre el uso de esos recursos?	Sí existen procesos de rendición de cuentas institucionales, donde se informa sobre proyectos, inversión y actividades ejecutadas, aunque en el caso del turismo sería necesario presentar información más específica para la zona alta de la parroquia de Guanujo, de manera que los emprendedores conozcan con mayor claridad los recursos utilizados, los resultados alcanzados y las acciones pendientes

-
- | | | |
|---|---|---|
| 4 | ¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo? | Existen espacios de coordinación general con GAD parroquiales, comunidades y actores productivos, pero no se identifica una mesa turística permanente exclusiva para la zona alta de la parroquia de Guanujo, la coordinación suele darse cuando existen proyectos, eventos, ferias o procesos de capacitación, por lo que todavía falta consolidar un espacio estable de gobernanza turística territorial |
| 5 | ¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores? | Se conocen las normas generales relacionadas con turismo, funcionamiento de establecimientos, permisos, catastros, uso de espacios y competencias institucionales, sin embargo, su aplicación depende del nivel de formalización de cada actor, algunos emprendimientos cumplen con registros y permisos, mientras otros funcionan de manera familiar, comunitaria o temporal, lo que dificulta una aplicación completamente equitativa |
| 6 | ¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas? | Sí existen mecanismos como reuniones técnicas, asambleas, solicitudes formales, acercamientos al GAD, mesas de desarrollo productivo o coordinación con dirigentes, aunque todavía se requiere un mecanismo específico para turismo que permita registrar, priorizar y dar seguimiento a las necesidades de emprendedores, artesanos, prestadores de servicios y comunidades |
| 7 | ¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros?

¿Por qué cree que ocurre eso? | Puede ocurrir que ciertos actores accedan con mayor facilidad a apoyos porque están más organizados, cuentan con documentación, tienen experiencia en proyectos o participan con mayor frecuencia en convocatorias institucionales, no necesariamente se trata de favoritismo, sino de una diferencia en la capacidad de gestión, formalización y visibilidad de cada emprendimiento |
-

8	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Sí se procura llegar a acuerdos mediante diálogo y coordinación con los actores involucrados, especialmente cuando se organizan ferias, rutas, actividades de promoción o uso de espacios, aunque la falta de una instancia turística permanente hace que algunos acuerdos sean temporales y dependan de la voluntad de quienes participan en cada actividad
9	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Desde la gestión pública se busca que las decisiones respondan al desarrollo territorial y al bien común, aunque en la práctica pueden existir intereses particulares de ciertos actores, especialmente cuando los recursos son limitados o cuando hay competencia por espacios de promoción, por ello es importante definir criterios claros de participación y priorización
10	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	La distribución todavía no es completamente equilibrada, algunos sectores reciben mayores beneficios cuando participan en ferias o están más conectados con la promoción turística, mientras que comunidades alejadas, artesanos individuales, guías locales o pequeños emprendimientos pueden quedar menos vinculados al flujo de visitantes, por eso se requiere fortalecer rutas y encadenamientos productivos
11	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres y jóvenes participan cada vez más en emprendimientos, gastronomía, tejidos, artesanías, promoción digital y atención al visitante, aunque todavía necesitan mayor capacitación, acceso a liderazgo, financiamiento y espacios de comercialización, especialmente en sectores rurales donde muchas actividades siguen dependiendo de dinámicas familiares o comunitarias

12	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han permitido desarrollar ferias, promoción, capacitaciones y apoyo a iniciativas locales, pero los resultados aún son parciales porque no existe una planificación turística específica y sostenida para la zona alta, se necesita orientar mejor la inversión hacia señalética, calidad de servicios, fortalecimiento de rutas, promoción digital y seguimiento de emprendimientos
13	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han desarrollado ferias, capacitaciones, actividades culturales, promoción de emprendimientos y algunos esfuerzos por fortalecer rutas o atractivos, estas iniciativas han contribuido a visibilizar el potencial turístico, aunque todavía requieren continuidad, evaluación y articulación entre niveles de gobierno, emprendedores y comunidades
14	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Se han utilizado redes sociales institucionales, páginas oficiales y materiales digitales para promocionar actividades turísticas, ferias y emprendimientos, aunque todavía falta una estrategia digital integrada que reúna la oferta de tejidos, gastronomía, alojamiento, guianza, artesanía, rutas y atractivos de la zona alta de la parroquia de Guanujo
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Sí, se conocen lineamientos, acciones o instrumentos de planificación relacionados con el desarrollo turístico del cantón y la provincia, aunque no todos están formulados exclusivamente para la zona alta de la parroquia de Guanujo, por ello se considera necesario fortalecer una planificación más territorializada y socializada con los actores locales
15	¿El plan incluye a los emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas y portadores de	Sí los contempla como parte de la oferta turística local, especialmente porque los tejidos, la gastronomía, los servicios de alojamiento, la guianza y los saberes ancestrales forman

	saberes ancestrales como actores clave del desarrollo turístico?	parte de la identidad del territorio, sin embargo, esa inclusión debe volverse más operativa, con responsabilidades, proyectos, presupuesto, rutas y espacios de comercialización definidos
16	¿Refleja las necesidades y prioridades tanto de los actores públicos como de los emprendedores privados y comunidades en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Refleja algunas necesidades generales, como promoción, capacitación, fortalecimiento de emprendimientos y articulación territorial, aunque todavía es necesario levantar información más específica desde la zona alta, porque las necesidades de los actores rurales no siempre coinciden con las prioridades definidas desde una planificación cantonal o provincial más amplia
17	¿Los actores públicos y privados trabajan coordinadamente para ejecutar ese plan?	Existe coordinación en actividades concretas, como ferias, capacitaciones, eventos y promoción turística, pero la ejecución todavía no se mantiene de forma permanente, falta una instancia de seguimiento donde participen instituciones, emprendedores, artesanos, prestadores de servicios y comunidades, con compromisos claros y evaluación de resultados

Nota: La tabla recoge la percepción de la Prefectura de Bolívar sobre participación, coordinación, equidad, planificación, recursos y articulación turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida a la Prefectura de Bolívar permite comprender la gobernanza turística desde una mirada institucional de mayor alcance territorial, ya que este actor no solo observa las necesidades de la zona alta de la parroquia de Guanujo, también reconoce su relación con la planificación cantonal y provincial, en este sentido, se identifican esfuerzos por promover ferias, capacitaciones, actividades culturales y apoyo a emprendimientos, aunque todavía existe una distancia entre las acciones generales de desarrollo turístico y las necesidades específicas de los actores comunitarios, artesanales y productivos de la zona alta

Desde esta perspectiva, la participación de emprendedores turísticos, artesanos y comunidades sí aparece como un componente considerado por la gestión pública, especialmente cuando se levantan necesidades para proyectos o actividades de promoción, sin embargo, dicha participación no siempre alcanza a todos los sectores con la misma intensidad, los actores más organizados o con mayor cercanía institucional suelen integrarse con más facilidad, mientras que emprendimientos familiares, artesanos individuales y comunidades alejadas pueden quedar con menor presencia en los procesos de planificación

La comunicación institucional se realiza mediante redes sociales, oficios, reuniones, llamadas y coordinación con dirigentes o representantes locales, estos canales permiten mantener contacto con los actores del territorio, pero no garantizan una circulación uniforme de la información, sobre todo cuando las convocatorias dependen de liderazgos comunitarios o de grupos ya establecidos, por ello, una brecha importante se encuentra en la necesidad de crear un sistema de comunicación turística más ordenado, capaz de informar a todos los sectores sobre proyectos, recursos, capacitaciones, ferias y oportunidades de participación

En cuanto a la rendición de cuentas, la Prefectura cuenta con procesos institucionales para informar sobre proyectos, inversión y actividades ejecutadas, aunque el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo no siempre se presenta como un eje diferenciado, esta situación limita la claridad con la que los emprendedores pueden conocer qué recursos se destinan a su territorio, qué resultados se han alcanzado y qué acciones siguen pendientes, por tanto, la transparencia turística necesita acercarse más a la comunidad, con información específica, comprensible y vinculada con los beneficios reales para los actores locales

La coordinación público-privada se muestra como un proceso existente, pero todavía débil en términos de permanencia, se reconocen espacios de trabajo con GAD parroquiales, comunidades y actores productivos, aunque no se identifica una mesa turística estable para la zona alta de la parroquia de Guanujo, esta ausencia dificulta el seguimiento de acuerdos, la distribución de responsabilidades y la construcción de una agenda común, por eso, la gobernanza se activa principalmente cuando hay ferias, capacitaciones o eventos, más que como un sistema continuo de gestión del destino

Respecto a la normativa, la institución reconoce regulaciones generales relacionadas con turismo, permisos, catastros, funcionamiento de establecimientos y competencias institucionales, sin embargo, la aplicación de estas normas depende mucho del nivel de formalización de cada actor, algunos emprendimientos cuentan con documentación y registros, mientras otros funcionan desde lógicas familiares, comunitarias o temporales, esta diferencia puede producir desigualdad en el acceso a beneficios y en el cumplimiento de requisitos, por lo que la regulación turística debería acompañarse de orientación técnica y procesos de formalización gradual

La equidad en los apoyos institucionales aparece como una tensión relevante, ciertos actores logran acceder con mayor facilidad a capacitaciones, ferias o proyectos porque tienen

mayor organización, documentación, experiencia en convocatorias o presencia en redes institucionales, esto no necesariamente implica favoritismo directo, pero sí revela una brecha en la capacidad de gestión entre actores, quienes tienen menor estructura asociativa o menor información quedan en una posición más vulnerable, lo que afecta la cohesión comunitaria y reduce la posibilidad de construir una gobernanza turística realmente inclusiva

En relación con la distribución de beneficios económicos, los resultados sugieren que el turismo todavía no genera un reparto equilibrado entre tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías, artesanos y comunidades, algunos sectores reciben mayores oportunidades cuando participan en ferias o se ubican dentro de circuitos más visibles, mientras que otros permanecen desconectados del flujo turístico, esta situación evidencia la necesidad de fortalecer encadenamientos productivos, rutas integradas y mecanismos de promoción conjunta, de modo que el visitante no consuma servicios aislados, sino una experiencia territorial articulada

La participación de mujeres y jóvenes se reconoce como una oportunidad clave para el desarrollo turístico, las mujeres sostienen actividades vinculadas con gastronomía, tejidos, artesanías y emprendimientos familiares, mientras que los jóvenes pueden aportar en promoción digital, innovación, atención al visitante y comercialización, aun así, ambos grupos requieren mayores espacios de formación, liderazgo y acceso a recursos, porque su presencia en la actividad turística no siempre se traduce en poder de decisión ni en beneficios económicos estables

Sobre el uso de recursos y las iniciativas desarrolladas, la entrevista permite identificar avances en ferias, capacitaciones, promoción turística y actividades culturales, aunque estos esfuerzos todavía resultan parciales cuando no se conectan con una planificación sostenida para la zona alta, el territorio necesita inversiones orientadas a señalética, calidad de servicios, diseño de rutas, mejora de espacios, promoción digital y seguimiento técnico a emprendimientos, solo así

las acciones institucionales podrían pasar de eventos temporales a procesos de fortalecimiento turístico con resultados medibles

El uso de herramientas tecnológicas muestra un avance institucional, especialmente mediante redes sociales, páginas oficiales y materiales digitales para difundir actividades o emprendimientos, sin embargo, la promoción sigue fragmentada porque no existe una estrategia digital integrada que reúna la oferta de tejidos, gastronomía, alojamiento, guianza, artesanía, saberes ancestrales y atractivos de la zona alta de la parroquia de Guanujo, esta limitación reduce la visibilidad del destino y obliga a que cada actor dependa de sus propios medios para promocionarse

La pregunta filtro permite observar que la Prefectura sí reconoce la existencia de lineamientos, acciones o instrumentos de planificación turística a nivel cantonal o provincial, aunque estos no necesariamente están diseñados de manera exclusiva para la zona alta de la parroquia de Guanujo, por esta razón, el problema no se ubica en la ausencia total de planificación, sino en la falta de territorialización, socialización y ejecución coordinada de esos instrumentos, el plan debe acercarse más a los actores locales, recoger sus prioridades y traducirse en compromisos concretos

Tabla 11*Entrevista semiestructurada al representante del Viceministerio de Turismo*

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Las instituciones públicas toman en cuenta la opinión de los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades en las decisiones sobre turismo?	Desde el Viceministerio de Turismo se promueve la participación de los actores locales mediante reuniones, mesas de trabajo, procesos de capacitación y espacios de coordinación territorial, debido a que el desarrollo turístico sostenible requiere considerar las necesidades y aportes de emprendedores, comunidades y prestadores de servicios turísticos
2	¿Las instituciones públicas y las organizaciones privadas comparten información clara y oportuna sobre proyectos, recursos y acciones turísticas en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	La información se comparte mediante canales institucionales, reuniones de trabajo, capacitaciones, redes sociales y coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, aunque siempre existen oportunidades para fortalecer la comunicación y garantizar que llegue de manera más efectiva a todos los actores locales
3	¿Las instituciones públicas que gestionan recursos para el turismo rinden cuentas a la comunidad y a los emprendedores sobre el uso de esos recursos?	Las instituciones públicas desarrollan procesos de rendición de cuentas conforme a la normativa vigente, donde se presentan resultados, proyectos ejecutados y acciones realizadas, sin embargo, es importante fortalecer la socialización de estos procesos para que los actores turísticos conozcan con mayor claridad los beneficios generados
4	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Existen espacios de coordinación impulsados por diferentes instituciones y gobiernos locales, aunque en el caso de la zona alta de Guanujo sería recomendable consolidar una mesa turística permanente que permita una articulación más estable entre los distintos actores involucrados
5	¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de	La actividad turística se encuentra regulada por la Ley de Turismo, sus reglamentos y otras disposiciones relacionadas con calidad, seguridad, registro y funcionamiento de establecimientos

	Guanajuato, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores?	turísticos, la aplicación de estas normas busca ser equitativa, aunque existen diferencias derivadas del nivel de formalización de cada emprendimiento
6	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Sí existen mecanismos de participación como reuniones técnicas, capacitaciones, acercamientos institucionales, mesas de diálogo y procesos de coordinación con gobiernos locales, aunque es importante fortalecer herramientas que permitan registrar y dar seguimiento a las necesidades identificadas
7	¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?	En algunos casos determinados actores acceden con mayor facilidad a programas o beneficios debido a que cuentan con mayor organización, formalización o experiencia en la gestión de proyectos, por ello resulta fundamental fortalecer las capacidades de los emprendimientos más pequeños para que puedan acceder a las mismas oportunidades
8	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Sí, la gestión turística busca promover el diálogo y la concertación entre los diferentes actores, con el propósito de alcanzar acuerdos que favorezcan el desarrollo territorial y la sostenibilidad de la actividad turística
9	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Desde la política pública turística se procura que las decisiones respondan al interés colectivo, al fortalecimiento de los territorios y al desarrollo sostenible, aunque siempre es necesario mantener mecanismos de participación y transparencia que permitan equilibrar los diferentes intereses presentes en cada destino
10	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	La distribución de beneficios depende del nivel de integración de cada actor dentro de la cadena de valor turística, por ello es importante fortalecer encadenamientos productivos que permitan una participación más amplia de artesanos, emprendedores, prestadores de servicios y comunidades
11	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	El Viceministerio impulsa políticas de inclusión que buscan fortalecer la participación de mujeres y jóvenes en actividades turísticas, reconociendo su aporte al desarrollo local, aunque todavía

		existen desafíos relacionados con acceso a capacitación, financiamiento y oportunidades de liderazgo
12	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han permitido desarrollar acciones de promoción, capacitación, fortalecimiento empresarial y apoyo a destinos turísticos, aunque los resultados dependen de la articulación entre instituciones, gobiernos locales y actores del territorio
13	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí, se han impulsado programas de capacitación, promoción turística, participación en ferias, fortalecimiento de emprendimientos y apoyo a iniciativas locales, las cuales han contribuido a mejorar la visibilidad y competitividad de diversos territorios
14	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Sí, actualmente se utilizan herramientas digitales para promoción turística, difusión de atractivos, fortalecimiento de emprendimientos y posicionamiento de destinos, aunque es necesario seguir ampliando estas estrategias para alcanzar mayor cobertura territorial
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Existen instrumentos de planificación turística a nivel nacional, provincial y cantonal que incluyen lineamientos para el desarrollo del turismo, aunque la zona alta de Guanujo requiere fortalecer una planificación específica que responda a sus características territoriales y productivas
15	¿El plan incluye a los emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas y portadores de saberes ancestrales como actores clave del desarrollo turístico?	Los instrumentos de planificación reconocen la importancia de estos actores como parte fundamental de la oferta turística local, especialmente por su contribución a la identidad cultural, el patrimonio y la experiencia del visitante
16	¿Refleja las necesidades y prioridades tanto de los actores públicos como de los emprendedores privados y comunidades en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Los procesos de planificación buscan incorporar las necesidades identificadas en los territorios, aunque es importante fortalecer los mecanismos de participación para garantizar que las prioridades locales estén adecuadamente representadas
17	¿Los actores públicos y privados trabajan coordinadamente para ejecutar ese plan?	Existen procesos de coordinación entre instituciones públicas, gobiernos locales, emprendimientos y organizaciones comunitarias, aunque todavía es necesario consolidar espacios

permanentes de gobernanza que permitan dar continuidad, seguimiento y evaluación a las acciones desarrolladas

Nota: La tabla recoge la percepción del Viceministerio de Turismo sobre participación, normativa, inclusión, planificación, promoción digital y articulación institucional para fortalecer el turismo en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida al representante del Viceministerio de Turismo permite reconocer una mirada institucional vinculada con la política pública, la regulación, la formalización y la promoción turística, desde esta perspectiva, el turismo en la zona alta de Guanujo requiere una articulación más clara entre los lineamientos nacionales, la gestión provincial, la planificación cantonal y las dinámicas comunitarias, ya que la sostenibilidad del destino no depende únicamente de la existencia de atractivos o emprendimientos, también necesita coordinación, normativa comprensible, acompañamiento técnico y participación organizada

En cuanto a la participación, se evidencia que el Viceministerio de Turismo promueve espacios de diálogo, capacitaciones y procesos de coordinación territorial, aunque en el caso de Guanujo todavía se requiere que estos mecanismos lleguen de manera más directa a los actores locales, especialmente a emprendedores pequeños, artesanos, prestadores de alojamiento, servicios de alimentos y bebidas, guías y comunidades, esta situación muestra la necesidad de fortalecer una participación más amplia y constante, donde los actores no solo sean convocados para actividades específicas, sino incluidos en la construcción de prioridades turísticas

La comunicación institucional aparece como un elemento que debe reforzarse, ya que si bien existen canales formales, redes sociales, reuniones y coordinación con los GAD, no siempre la información llega de manera uniforme a todos los sectores del territorio, sobre todo cuando se trata de comunidades alejadas o emprendimientos que no están formalizados, por ello, una brecha importante se ubica en la necesidad de crear un sistema de información turística más accesible, que permita socializar proyectos, requisitos, capacitaciones, oportunidades y acciones de promoción de forma clara y oportuna

Respecto a la rendición de cuentas, el Viceministerio reconoce que las instituciones públicas cumplen procesos establecidos por la normativa vigente, sin embargo, para la gobernanza turística local resulta necesario que esa información se presente de forma más cercana y específica, especialmente cuando se trata de recursos, programas o acciones que inciden en la zona alta de Guanujo, de esta manera, la transparencia no debe limitarse a informes generales, sino convertirse en un mecanismo que permita a emprendedores y comunidades conocer qué se ha realizado, qué resultados se obtuvieron y qué compromisos quedan pendientes

La coordinación interinstitucional constituye un aspecto clave dentro del análisis, debido a que el Viceministerio de Turismo puede orientar procesos técnicos, normativos y de promoción, pero la ejecución territorial depende también del GAD parroquial, el GAD municipal, la Prefectura y los actores locales, en este sentido, la ausencia de una mesa turística permanente para la zona alta limita la continuidad de acciones, la definición de responsabilidades y el seguimiento de acuerdos, por ello, se requiere un espacio estable donde la política pública pueda aterrizar en decisiones concretas y pertinentes para el territorio

En relación con la normativa, la entrevista permite identificar que existen leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con calidad, seguridad, registro y funcionamiento turístico, aunque su aplicación puede presentar diferencias según el nivel de formalización de cada emprendimiento, esta situación es relevante para Guanujo, porque varios actores desarrollan actividades familiares, comunitarias o temporales, por tanto, la formalización debe comprenderse como un proceso gradual y acompañado, no como una exigencia aislada que pueda excluir a quienes todavía no cuentan con capacidades técnicas o administrativas suficientes

Sobre la equidad en el acceso a apoyos y beneficios, se observa que los actores más organizados, formalizados o con experiencia en gestión de proyectos pueden acceder con mayor

facilidad a programas, capacitaciones o espacios de promoción, esto no implica necesariamente favoritismo, pero sí evidencia una brecha de capacidad entre los emprendimientos, por ello, el Viceministerio y los GAD deben fortalecer procesos de acompañamiento para que los actores más pequeños también puedan cumplir requisitos, mejorar sus servicios y participar en igualdad de condiciones dentro de la oferta turística local

La distribución de beneficios turísticos depende en gran medida de la integración de los actores dentro de la cadena de valor, en el caso de Guanujo, esta integración aún debe consolidarse, ya que los tejidos, la gastronomía, el alojamiento, la guianza y los saberes ancestrales pueden tener valor turístico, pero necesitan articularse en rutas, paquetes, experiencias y estrategias de comercialización conjunta, desde esta lectura, el Viceministerio puede aportar orientaciones técnicas para fortalecer encadenamientos productivos, mejorar estándares de calidad y promover una oferta turística más organizada

La participación de mujeres y jóvenes aparece como un componente importante de inclusión y desarrollo local, el Viceministerio reconoce su papel en los emprendimientos, la cultura, la promoción digital y la atención al visitante, aunque todavía se requieren mayores oportunidades de capacitación, liderazgo, financiamiento y participación económica estable, en Guanujo, este punto resulta especialmente importante porque las mujeres sostienen actividades textiles, gastronómicas y familiares, mientras que los jóvenes pueden aportar a la innovación, la comunicación digital y la proyección del destino

En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, la entrevista evidencia que la promoción digital ya forma parte de las estrategias institucionales, aunque en Guanujo todavía se necesita una plataforma o estrategia común que integre atractivos, servicios, rutas, contactos, horarios, productos y experiencias, esto permitiría superar la promoción fragmentada que depende del

esfuerzo individual de cada emprendimiento, fortalecería la visibilidad del destino y facilitaría que los visitantes reconozcan la zona alta como una oferta turística articulada

Por ello, el análisis permite señalar que la zona alta de Guanujo necesita una planificación turística específica, aunque existan lineamientos nacionales, provinciales y cantonales, estos instrumentos no siempre responden con detalle a las particularidades del territorio, por ello, el Viceministerio de Turismo representa un actor clave para orientar técnicamente la construcción de un plan estratégico local, donde se integren instituciones, emprendedores, comunidades, mujeres, jóvenes y portadores de saberes, con metas claras, responsabilidades definidas, indicadores de seguimiento y una visión sostenible del desarrollo turístico

Tabla 12*Entrevista semiestructurada a Prestadores de alimentos y bebidas*

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Los actores privados participan en espacios de planificación turística del territorio?	La participación es limitada, en algunas ocasiones se convoca a los prestadores de alimentos y bebidas para ferias, eventos o actividades de promoción, pero no existe una participación permanente en la planificación turística del territorio, la mayoría de decisiones llegan cuando ya están organizadas y los emprendimientos solo se incorporan para apoyar la atención al visitante
2	¿Por qué medio o canal reciben los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades información sobre las decisiones que afectan al turismo en el territorio?	La información llega principalmente por WhatsApp, llamadas telefónicas, redes sociales del municipio, comentarios entre vecinos o avisos de dirigentes comunitarios, estos canales ayudan a mantenerse informados, aunque no siempre son suficientes porque algunos emprendedores se enteran tarde o no reciben la misma información que otros
3	¿Cuándo un emprendedor o artesano presenta una necesidad ante las instituciones públicas, recibe respuesta oportuna?	La respuesta depende del tipo de necesidad y de la institución a la que se acuda, cuando se trata de permisos o apoyo para participar en ferias suele existir atención, pero cuando se solicitan mejoras más amplias, como promoción constante, señalética, capacitación o apoyo para adecuar los locales, la respuesta puede demorar o quedar pendiente
4	¿Los emprendimientos privados cuentan con registros o catastros turísticos actualizados?	Algunos emprendimientos cuentan con permisos básicos de funcionamiento o registros municipales, pero no todos se encuentran dentro de un catastro turístico actualizado, varios negocios funcionan de manera familiar o tradicional, por ello falta acompañamiento para formalizar la actividad y vincularla con la oferta turística de la zona alta
5	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados	No se reconoce un espacio formal y permanente dedicado solo al turismo en la zona alta, existen reuniones ocasionales cuando se aproximan ferias, fiestas o actividades comunitarias, pero no una

	coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	mesa de trabajo donde los prestadores de alimentos y bebidas puedan coordinar de manera continua con instituciones, artesanos, alojamientos y guías
6	¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores?	Se conocen algunas normas relacionadas con permisos municipales, higiene, atención al público y funcionamiento de locales, pero no todos los emprendedores conocen reglamentos turísticos específicos, la aplicación tampoco se percibe completamente equitativa porque algunos negocios están más formalizados y otros trabajan de forma temporal durante ferias o fechas de mayor movimiento
7	¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?	Sí se percibe que algunos actores reciben más apoyo o son tomados en cuenta con mayor frecuencia, generalmente porque tienen más contacto con las autoridades, están organizados, participan en asociaciones o tienen mayor visibilidad en redes y eventos, esto genera la sensación de que no todos los emprendimientos tienen las mismas oportunidades
8	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Existen formas de comunicar necesidades mediante oficios, reuniones comunitarias o acercamientos directos al GAD, pero no hay un mecanismo turístico permanente para recoger las demandas de los prestadores de alimentos y bebidas, por eso muchas necesidades se expresan de manera individual y no como parte de una agenda común del sector
9	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Generalmente se intenta dialogar, sobre todo cuando se organizan ferias, eventos o ventas comunitarias, sin embargo, los acuerdos dependen mucho de la voluntad de los participantes, al no existir reglas claras o una mesa turística estable, algunos desacuerdos se resuelven solo para la actividad del momento y luego vuelven a repetirse
10	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Se considera que algunas decisiones buscan beneficiar al territorio, pero también se percibe que ciertos actores defienden sus propios intereses, especialmente cuando existen pocos espacios de

		venta, promoción o apoyo institucional, esta situación hace necesario contar con una planificación donde todos conozcan las reglas y oportunidades disponibles
11	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	La distribución no siempre es justa, los negocios de alimentos pueden beneficiarse cuando hay ferias o visitantes, pero ese movimiento no llega por igual a todos los sectores, los artesanos, alojamientos, guías y comunidades más alejadas pueden recibir menos ingresos si no están integrados en rutas o paquetes turísticos organizados
12	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres participan bastante en la preparación de alimentos, atención al cliente y administración de pequeños negocios familiares, mientras que los jóvenes apoyan en redes sociales, entregas, promoción o atención, aunque todavía necesitan más capacitación, liderazgo y oportunidades para convertir esa participación en ingresos estables
13	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han permitido realizar algunas ferias, eventos o actividades de promoción, pero los resultados todavía son limitados porque no se sostienen durante todo el año, desde el sector gastronómico se considera necesario invertir en señalética, promoción permanente, capacitación, adecuación de espacios y rutas que atraigan visitantes de manera continua
14	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han desarrollado ferias y algunas capacitaciones, especialmente relacionadas con emprendimiento, atención al cliente o participación en eventos, pero estas iniciativas son esporádicas, para que realmente mejoren la gestión turística deberían mantenerse en el tiempo e incluir temas como manipulación de alimentos, presentación de platos, costos, marketing digital y calidad del servicio
15	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Se usan principalmente redes sociales como Facebook, WhatsApp o TikTok para promocionar comidas, horarios y participación en ferias, pero cada emprendimiento lo hace por separado, no

		existe una plataforma común que reúna restaurantes, comedores, artesanos, alojamientos, guías y atractivos de la zona alta de la parroquia de Guanujo
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se conoce con claridad la existencia de un plan estratégico turístico específico para la zona alta, algunos emprendedores han escuchado sobre proyectos o actividades municipales, pero no identifican un documento socializado que indique rutas, responsabilidades, metas, inversiones y formas de participación del sector gastronómico
16B	Si responde NO: ¿Considera importante que la zona alta de la parroquia de Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?	Sí se considera importante, porque un plan permitiría organizar mejor la oferta gastronómica, integrar a los emprendimientos con rutas turísticas, mejorar la promoción del territorio, coordinar con artesanos y alojamientos, y asegurar que las decisiones no dependan solo de actividades aisladas o convocatorias de último momento

Nota: La tabla recoge la percepción de los prestadores de alimentos y bebidas sobre participación, comunicación, coordinación, equidad, planificación y promoción turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida a los prestadores de alimentos y bebidas permite reconocer que este grupo cumple un papel importante dentro de la dinámica turística de la zona alta de la parroquia de Guanujo, ya que la gastronomía funciona como un servicio de apoyo para ferias, visitas, actividades comunitarias y recorridos locales, sin embargo, su participación en la planificación turística aún es limitada, pues los emprendimientos suelen ser convocados cuando las actividades ya están organizadas, más que en la etapa donde se definen prioridades, rutas, estrategias de promoción o necesidades del territorio

En este sentido, la participación privada se mantiene vinculada a acciones puntuales y no a un proceso continuo de gobernanza, los prestadores de alimentos y bebidas intervienen cuando existen eventos, festividades o ferias, pero no siempre cuentan con un espacio formal donde puedan expresar sus demandas, proponer mejoras o coordinar con otros sectores turísticos, esta situación muestra una brecha en la articulación público-privada, porque el sector gastronómico aporta a la experiencia del visitante, pero todavía no se integra plenamente en las decisiones estratégicas del destino

La comunicación con las instituciones se desarrolla principalmente por medios informales, como WhatsApp, llamadas, redes sociales, avisos comunitarios o información transmitida entre vecinos, estos canales permiten resolver asuntos inmediatos, aunque también generan desigualdad en el acceso a la información, ya que no todos los emprendimientos reciben las convocatorias al mismo tiempo ni con la misma claridad, por ello, algunos actores pueden quedar fuera de ferias, capacitaciones o actividades de promoción simplemente porque no pertenecen a redes organizadas o no mantienen contacto frecuente con las autoridades

Respecto a la respuesta institucional, se evidencia que los prestadores de alimentos y bebidas pueden recibir atención cuando presentan necesidades relacionadas con permisos, participación en eventos o gestiones básicas, aunque las solicitudes de mayor alcance, como señalética, promoción permanente, capacitación técnica, adecuación de espacios o fortalecimiento comercial, suelen demorar más o quedar sin seguimiento visible, esta situación genera una percepción de apoyo parcial, donde la institución acompaña ciertas actividades, pero todavía no logra responder de forma integral a las condiciones que requiere el sector gastronómico para consolidarse dentro de una oferta turística sostenible

En relación con la formalización, algunos emprendimientos cuentan con permisos municipales o registros básicos de funcionamiento, pero no todos se encuentran incorporados en un catastro turístico actualizado, esta realidad responde al carácter familiar, tradicional o temporal de varios negocios, especialmente aquellos que se activan con mayor fuerza durante ferias, festividades o temporadas de visita, por tanto, una de las brechas de gestión se ubica en la necesidad de acompañar la regularización de los emprendimientos sin desconocer sus condiciones económicas, culturales y comunitarias

La ausencia de una mesa turística permanente aparece como uno de los principales nodos críticos del diagnóstico, los prestadores de alimentos y bebidas reconocen la existencia de reuniones ocasionales, pero no identifican un espacio estable donde puedan coordinar junto con instituciones públicas, artesanos, alojamientos, guías y comunidades, esta falta de estructura limita la construcción de acuerdos compartidos, debilita la continuidad de las iniciativas y reduce la posibilidad de organizar rutas gastronómicas, circuitos productivos o paquetes turísticos que integren de manera equilibrada a los distintos actores del territorio

Sobre la equidad, se percibe que algunos actores reciben mayor apoyo o visibilidad debido a su nivel de organización, formalización, cercanía con las instituciones o presencia en redes sociales, esta diferencia no necesariamente se interpreta como favoritismo directo, sino como resultado de una desigual capacidad de gestión entre emprendimientos, aun así, sus efectos son importantes, porque quienes tienen menos recursos, menor conectividad o menor experiencia administrativa quedan en desventaja frente a oportunidades de promoción, capacitación o participación en eventos turísticos

La distribución de beneficios económicos tampoco se percibe completamente equilibrada, los negocios de alimentos pueden beneficiarse cuando hay ferias o llegada de visitantes, pero esos ingresos no se mantienen durante todo el año ni alcanzan por igual a todos los sectores, los emprendimientos ubicados en zonas menos transitadas, los artesanos individuales, los guías locales o las comunidades alejadas pueden recibir menores beneficios cuando no existen rutas organizadas que conecten servicios, productos y experiencias, de ahí la importancia de pensar el turismo como una cadena territorial y no como actividades aisladas

La participación de mujeres y jóvenes representa una fortaleza para el sector gastronómico, las mujeres sostienen buena parte de la preparación de alimentos, la atención al cliente y la administración de negocios familiares, mientras que los jóvenes colaboran en redes sociales, difusión, atención y nuevas formas de promoción, pese a ello, su participación requiere mayor reconocimiento, capacitación y liderazgo, pues muchas veces aparece como apoyo familiar y no como una oportunidad económica estable dentro de la gobernanza turística local

En cuanto al uso de recursos y fortalecimiento de capacidades, los prestadores de alimentos y bebidas reconocen la existencia de ferias, capacitaciones y actividades de promoción, aunque estas iniciativas se perciben como esporádicas, por ello, el impacto en la gestión turística resulta

limitado cuando no existe continuidad, seguimiento o conexión con una planificación mayor, desde este sector se vuelve necesario fortalecer temas como manipulación de alimentos, presentación gastronómica, costos, atención al cliente, marketing digital, asociatividad y calidad del servicio, ya que estos elementos inciden directamente en la experiencia del visitante

El uso de herramientas tecnológicas muestra avances básicos, especialmente mediante Facebook, WhatsApp o TikTok, sin embargo, cada emprendimiento promociona sus productos de forma individual, sin una estrategia común que integre la oferta gastronómica con alojamientos, artesanías, rutas, guías y atractivos de la zona alta de la parroquia de Guanujo, esta brecha digital limita la visibilidad del territorio como destino, porque la promoción depende más del esfuerzo particular de cada negocio que de una imagen turística articulada y reconocible.

Tabla 13*Entrevista semiestructurada a Emprendedores de tejidos*

N.º	Pregunta	Respuesta referencial de emprendedores de tejidos
1	¿Los actores privados participan en espacios de planificación turística del territorio?	La participación existe, pero todavía es limitada, en algunas ocasiones los emprendedores de tejidos son convocados a reuniones, ferias o actividades de promoción, aunque no siempre participan desde el momento en que se planifican las decisiones turísticas, muchas veces se los toma en cuenta cuando ya está definida la actividad y se requiere su presencia para mostrar o vender sus productos
2	¿Por qué medio o canal reciben los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades información sobre las decisiones que afectan al turismo en el territorio?	La información llega principalmente por WhatsApp, llamadas telefónicas, redes sociales, dirigentes comunitarios o invitaciones directas de las instituciones, estos medios ayudan a enterarse de ferias y capacitaciones, pero no siempre la información llega a todos con el mismo tiempo, sobre todo cuando algunos emprendedores no están dentro de asociaciones o grupos activos
3	¿Cuándo un emprendedor o artesano presenta una necesidad ante las instituciones públicas, recibe respuesta oportuna?	La respuesta no siempre es inmediata, cuando se solicita apoyo para participar en ferias o actividades puntuales suele haber mayor apertura, pero cuando se piden necesidades más amplias, como espacios permanentes de venta, promoción, capacitación, transporte o apoyo para mejorar la producción, el proceso puede tardar o quedar sin seguimiento claro
4	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Existen reuniones comunitarias y encuentros cuando se organizan ferias o actividades culturales, pero no se reconoce una mesa turística permanente para la zona alta de la parroquia de Guanujo, por eso la coordinación se da más por eventos específicos que por una planificación continua entre instituciones, emprendedores, artesanos, alojamientos, alimentos y bebidas y guías

5	¿Existen normas o reglamentos que regulen la actividad turística aplicados de igual manera para todos?	Sí existen normas generales para participar en ferias, usar espacios públicos, vender productos o formar parte de actividades organizadas, aunque no siempre se aplican de la misma manera, porque algunos actores tienen más información, están más formalizados o tienen mayor cercanía con las instituciones
6	¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores?	Se conocen algunas normas básicas, principalmente las relacionadas con permisos, participación en ferias, organización comunitaria y funcionamiento de emprendimientos, pero no todos los emprendedores conocen reglamentos turísticos específicos, por eso se considera necesario socializar mejor las normas y explicar de forma clara cómo deben cumplirse
7	¿Ha observado o experimentado situaciones en la que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?	Sí se ha observado que algunos actores son llamados con más frecuencia a ferias, capacitaciones o eventos, esto puede ocurrir porque están mejor organizados, tienen más contacto con las autoridades, cuentan con productos más visibles o forman parte de asociaciones reconocidas, mientras que otros emprendedores trabajan de manera individual y tienen menos oportunidades de participar
8	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Existen mecanismos como reuniones, oficios, conversaciones con dirigentes o acercamientos al GAD, pero no hay un mecanismo específico y permanente para recoger las necesidades del sector de tejidos, muchas veces las demandas se expresan de manera informal y no siempre quedan registradas para darles seguimiento
9	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Generalmente se busca conversar y llegar a acuerdos, especialmente cuando se trata de ferias, uso de espacios o participación en eventos, aunque no siempre todos quedan conformes, porque algunos emprendedores sienten que se repiten los mismos participantes o que las oportunidades no se distribuyen de manera equilibrada
10	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Se considera que las instituciones hablan del bien común y del desarrollo del territorio, pero en la práctica también pueden influir intereses particulares, sobre todo cuando hay pocos espacios para

		vender, poca promoción o pocas invitaciones a eventos, por eso se necesita una planificación más clara que defina criterios de participación para todos
11	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	Los beneficios no siempre se distribuyen de forma justa, los emprendedores que participan en ferias o tienen mayor contacto con visitantes pueden vender más, mientras que otros productores de tejidos, artesanos o comunidades alejadas tienen menos ingresos, esto muestra que falta integrar mejor los productos textiles dentro de rutas turísticas y actividades permanentes
12	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres tienen una participación muy importante en los tejidos, porque muchas conservan técnicas, diseños y saberes heredados, sin embargo, no siempre tienen las mismas oportunidades para liderar, negociar precios o acceder a espacios de comercialización, los jóvenes participan menos en la producción tradicional, aunque podrían aportar en redes sociales, fotografía, ventas digitales y promoción
13	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Algunos recursos han servido para ferias, promoción o actividades comunitarias, pero los resultados todavía son limitados, porque no existe una estrategia sostenida que permita vender durante todo el año, mejorar la presentación de los productos, fortalecer la marca local o conectar los tejidos con rutas turísticas de la zona alta
14	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han desarrollado ferias, exposiciones y algunas capacitaciones, estas actividades ayudan a mostrar los tejidos y generar ventas, pero suelen ser esporádicas, falta continuidad en temas como diseño, costos, atención al cliente, asociatividad, comercialización, identidad cultural y promoción turística
15	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Algunos emprendedores usan Facebook, WhatsApp o TikTok para mostrar sus tejidos, recibir pedidos o publicar fotos de sus productos, aunque el uso todavía es básico y depende de cada familia o

		asociación, no existe una plataforma común donde se promocionen los tejidos junto con los atractivos, rutas, gastronomía y alojamientos de la zona alta de la parroquia de Guanujo
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Sí, se conoce que existen propuestas, lineamientos o acciones relacionadas con el turismo en la parroquia, aunque no todos los emprendedores conocen el contenido completo del plan ni han participado de manera directa en su construcción, por eso se considera necesario socializarlo mejor con las asociaciones de tejidos y demás actores comunitarios
16	¿El plan incluye a los emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas y portadores de saberes ancestrales como actores clave del desarrollo turístico?	Sí los incluye de manera general, porque reconoce que los tejidos, la gastronomía, los saberes ancestrales y los servicios locales forman parte de la identidad turística del territorio, sin embargo, desde el sector de tejidos se considera que esa inclusión debe ser más concreta, con actividades, responsabilidades, presupuesto y espacios de comercialización claramente definidos
17	¿Refleja las necesidades y prioridades tanto de los actores públicos como de los emprendedores privados y comunidades en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	Refleja algunas necesidades importantes, como promoción, fortalecimiento de emprendimientos y apoyo a actividades culturales, pero todavía no recoge con suficiente detalle las prioridades de todos los emprendedores, especialmente de quienes trabajan tejidos de manera familiar o comunitaria, por eso sería necesario actualizarlo con mayor participación territorial
18	¿Los actores públicos y privados trabajan coordinadamente para ejecutar ese plan?	La coordinación existe en ciertas actividades, como ferias, eventos culturales o capacitaciones, pero no se mantiene de forma permanente, los actores públicos y privados todavía trabajan de manera dispersa y muchas acciones dependen de convocatorias puntuales, por eso hace falta una mesa de seguimiento que permita ejecutar el plan con compromisos claros para cada sector

Nota: La tabla recoge la percepción de los emprendedores de tejidos sobre participación, coordinación, equidad, comercialización, promoción digital y articulación turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida a los emprendedores de tejidos permite reconocer que este sector posee un valor estratégico dentro de la gobernanza turística de la zona alta de la parroquia de Guanujo, debido a que los tejidos representan una expresión productiva, cultural y comunitaria vinculada con la identidad local, sin embargo, su participación en la planificación turística todavía se mantiene limitada, ya que suelen ser convocados para ferias, exposiciones o actividades promocionales, pero no siempre intervienen desde la etapa inicial donde se definen prioridades, rutas, responsabilidades y formas de articulación territorial

En cuanto a la participación privada, los resultados muestran que los emprendedores de tejidos sí mantienen presencia en ciertos espacios comunitarios e institucionales, aunque esta presencia suele estar asociada a actividades concretas y no a una estructura permanente de decisión, por ello, el sector textil aparece como un actor visible en la promoción cultural del destino, pero todavía no ocupa un lugar plenamente reconocido dentro de la gobernanza turística, esta situación reduce su capacidad para incidir en decisiones sobre comercialización, capacitación, uso de espacios, promoción digital y diseño de rutas turísticas

La comunicación con las instituciones se desarrolla principalmente mediante WhatsApp, llamadas, redes sociales, dirigentes comunitarios o invitaciones directas, estos canales responden a la dinámica cotidiana del territorio y permiten convocar con rapidez a los actores, aunque también generan diferencias en el acceso a la información, especialmente cuando algunos emprendedores no pertenecen a asociaciones activas o viven en sectores más alejados, de esta manera, la información turística no siempre circula de forma equitativa ni con el tiempo suficiente para que todos puedan organizar su participación

Respecto a la respuesta institucional, se identifica que las solicitudes relacionadas con ferias, exposiciones o eventos suelen recibir mayor atención, mientras que las necesidades de fondo, como espacios permanentes de venta, promoción continua, transporte, capacitación técnica, fortalecimiento asociativo o apoyo para mejorar la presentación de productos, presentan menor seguimiento, esta situación evidencia una brecha entre el apoyo puntual y el acompañamiento sostenido, ya que el emprendimiento textil requiere procesos de largo plazo para consolidarse como parte de una oferta turística estable

La ausencia de una mesa turística permanente se convierte en un nodo crítico para los emprendedores de tejidos, porque la coordinación entre instituciones, asociaciones, artesanos, alojamientos, servicios de alimentos y bebidas y guías se activa principalmente cuando existen eventos o fechas específicas, sin una instancia estable, los acuerdos dependen de convocatorias ocasionales y de la voluntad de los actores, por ello, resulta difícil construir una agenda común que integre producción textil, saberes ancestrales, recorridos turísticos, espacios de venta y estrategias de promoción territorial

En relación con la normativa, los emprendedores conocen algunas reglas generales vinculadas con permisos, uso de espacios, participación en ferias y organización comunitaria, aunque no siempre identifican con claridad reglamentos turísticos específicos aplicables a la zona alta de la parroquia de Guanujo, esta falta de conocimiento puede generar inseguridad en el cumplimiento de requisitos y desigualdad entre actores, especialmente cuando unos cuentan con mayor formalización, información o cercanía institucional, mientras otros trabajan desde dinámicas familiares o comunitarias con menor acompañamiento técnico

Sobre la equidad en los apoyos, se percibe que ciertos actores son convocados con mayor frecuencia o reciben más oportunidades debido a su nivel de organización, visibilidad, pertenencia

asociativa o contacto con las autoridades, esta situación no necesariamente se interpreta como favoritismo directo, pero sí revela una diferencia importante en la capacidad de gestión de los emprendimientos, por ello, quienes trabajan de manera individual o con menor acceso a redes institucionales pueden quedar en desventaja frente a ferias, capacitaciones, eventos y espacios de comercialización

La distribución de beneficios económicos del turismo tampoco se observa completamente equilibrada, algunos emprendedores de tejidos logran vender más cuando participan en ferias o cuando sus productos se ubican en espacios de mayor circulación, mientras que productores menos visibles, artesanos individuales y comunidades alejadas reciben beneficios reducidos, esta realidad confirma que el turismo aún no funciona como una cadena integrada de valor, ya que los tejidos no siempre se conectan con alojamientos, gastronomía, guianza, portadores de saberes ancestrales y recorridos comunitarios

La participación de mujeres constituye una fortaleza central dentro del sector textil, muchas de ellas conservan técnicas, diseños, conocimientos familiares y formas de producción asociadas a la memoria cultural del territorio, sin embargo, su presencia no siempre se traduce en liderazgo, negociación de precios o acceso estable a espacios de venta, en el caso de los jóvenes, su participación es menor en la elaboración tradicional, aunque poseen un potencial importante para apoyar la promoción digital, la fotografía de productos, las ventas por redes sociales y la construcción de una imagen más atractiva del emprendimiento local

En cuanto al uso de recursos y fortalecimiento de capacidades, los emprendedores reconocen que se han realizado ferias, exposiciones y algunas capacitaciones, estas acciones ayudan a visibilizar los productos y generar ingresos temporales, pero su impacto se debilita cuando no existe continuidad ni seguimiento, por ello, el sector requiere formación en diseño,

costos, atención al cliente, asociatividad, identidad cultural, empaque, comercialización y promoción turística, de modo que los tejidos no sean vistos únicamente como productos de venta ocasional, sino como parte de una experiencia turística con valor cultural

El uso de herramientas tecnológicas se encuentra en una fase inicial, algunos emprendedores emplean Facebook, WhatsApp o TikTok para mostrar sus productos y recibir pedidos, aunque esta promoción depende del esfuerzo individual de cada familia o asociación, al no existir una plataforma común que articule tejidos, rutas, gastronomía, alojamiento y atractivos de la zona alta, la visibilidad del sector queda fragmentada, por esta razón, una estrategia digital compartida permitiría fortalecer la imagen del destino y ampliar las oportunidades de comercialización

En relación con la pregunta filtro, el hecho de que los emprendedores manifiesten conocer la existencia de propuestas, lineamientos o acciones relacionadas con el turismo muestra que hay cierta referencia institucional sobre planificación, aunque el conocimiento del contenido no parece ser completo ni suficientemente socializado, esta situación resulta importante, porque un plan estratégico solo puede fortalecer la gobernanza si los actores conocen sus objetivos, reconocen su papel dentro de él y participan en su ejecución, de lo contrario, el plan corre el riesgo de quedarse como un documento institucional distante de las necesidades reales del territorio

Tabla 14*Entrevista semiestructurada a Prestadores de alojamiento*

N.º	Pregunta	Respuesta referencial de prestadores de alojamiento
1	¿Los actores privados participan en espacios de planificación turística del territorio?	La participación existe, pero todavía es limitada, los prestadores de alojamiento suelen ser tomados en cuenta cuando se organizan ferias, eventos o actividades de promoción, aunque no siempre participan desde el inicio en la planificación turística del territorio, por eso muchas decisiones llegan ya definidas y el alojamiento se incorpora solo como servicio complementario
2	¿Por qué medio o canal reciben los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades información sobre las decisiones que afectan al turismo en el territorio?	La información se recibe principalmente por WhatsApp, llamadas, redes sociales institucionales, dirigentes comunitarios o comunicación directa con funcionarios, estos canales son útiles para convocatorias rápidas, pero no siempre permiten una comunicación ordenada, especialmente cuando se trata de decisiones importantes sobre proyectos, promoción o planificación turística
3	¿Cuándo un emprendedor o artesano presenta una necesidad ante las instituciones públicas, recibe respuesta oportuna?	La respuesta depende del tipo de solicitud, cuando se trata de permisos, participación en eventos o información básica suele haber atención, pero cuando se piden mejoras de infraestructura, señalética, promoción permanente, capacitación o apoyo para adecuar los alojamientos, el proceso puede tardar más y no siempre se conoce el seguimiento que se dará

-
- | | | |
|---|---|---|
| 4 | ¿Los emprendimientos privados cuentan con registros o catastros turísticos actualizados? | Algunos establecimientos cuentan con permisos de funcionamiento o registros básicos, pero no todos están incorporados en un catastro turístico actualizado, en varios casos los alojamientos funcionan como emprendimientos familiares o comunitarios, por lo que necesitan orientación para cumplir requisitos y ser incluidos formalmente dentro de la oferta turística local |
| 5 | ¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo? | No se identifica una mesa turística permanente dedicada a la zona alta de la parroquia de Guanujo, existen reuniones ocasionales cuando se organizan actividades comunitarias, ferias o proyectos, pero no un espacio estable donde los prestadores de alojamiento coordinen con instituciones, restaurantes, artesanos, guías y comunidades |
| 6 | ¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores? | Se conocen algunas normas relacionadas con permisos, atención al huésped, funcionamiento de establecimientos y requisitos turísticos, aunque no todos los actores las conocen con el mismo nivel de detalle, la aplicación no siempre se percibe equitativa porque algunos emprendimientos están formalizados y otros ofrecen servicios de manera ocasional o comunitaria |
| 7 | ¿Ha observado o experimentado situaciones en la que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso? | Sí se percibe que algunos actores reciben más apoyo o visibilidad, generalmente porque están mejor organizados, tienen documentación en regla, participan con frecuencia en reuniones o mantienen mayor contacto con las instituciones, esto puede dejar en desventaja a alojamientos pequeños o comunitarios que no cuentan con la misma capacidad de gestión |
-

8	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Existen mecanismos como reuniones, oficios, conversaciones con autoridades o comunicación con dirigentes, pero no hay un sistema específico para registrar y dar seguimiento a las necesidades del sector alojamiento, por eso muchas solicitudes se realizan de forma individual y no como parte de una agenda turística común
9	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Generalmente se intenta dialogar, especialmente cuando se organizan eventos o se coordinan actividades con visitantes, aunque los acuerdos suelen ser temporales, al no existir una mesa turística permanente, las diferencias se resuelven según cada situación y no mediante reglas compartidas por todos los actores
10	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Se considera que las instituciones buscan promover el desarrollo del territorio, pero en la práctica también pueden influir intereses particulares, especialmente cuando hay pocos recursos, pocos espacios de promoción o poca llegada de visitantes, por eso se necesita una planificación más clara que establezca criterios de participación y beneficios
11	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	Los beneficios no se distribuyen de manera completamente justa, el alojamiento recibe ingresos cuando existe llegada de visitantes o eventos específicos, pero ese movimiento no siempre se mantiene durante todo el año ni se articula con tejidos, gastronomía, guianza y comunidades, por eso hace falta construir rutas y paquetes turísticos que integren a todos los sectores

12	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres participan en la administración, limpieza, atención al huésped, preparación de alimentos y gestión familiar del alojamiento, mientras que los jóvenes apoyan en redes sociales, reservas, fotografías o atención digital, sin embargo, todavía se requieren más espacios de capacitación, liderazgo y oportunidades para que su participación sea reconocida y remunerada de forma estable
13	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han ayudado en ciertas actividades de promoción, ferias o capacitaciones, pero los resultados aún son limitados para el sector alojamiento, porque falta inversión en señalética, rutas, difusión permanente, mejora de accesos, capacitación en atención al huésped y articulación con otros servicios turísticos
14	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han desarrollado ferias, actividades de promoción y algunas capacitaciones, pero no siempre están dirigidas específicamente al alojamiento, sería importante contar con formación en calidad del servicio, hospitalidad, reservas, costos, atención al cliente, bioseguridad, promoción digital y diseño de experiencias turísticas
15	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Algunos alojamientos utilizan Facebook, WhatsApp, TikTok o páginas personales para promocionarse y recibir consultas, pero el uso todavía es básico y depende de cada emprendimiento, no existe una plataforma común donde se integren alojamientos, restaurantes, tejidos, guías, comunidades y atractivos turísticos de la zona alta
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se conoce con claridad la existencia de un plan estratégico turístico específico para la zona alta de la parroquia de Guanujo, se han escuchado propuestas, proyectos o actividades relacionadas con turismo, pero no un documento socializado que explique

		metas, responsabilidades, rutas, inversiones y formas de participación del sector alojamiento
16B	Si responde NO: ¿Considera importante que en la zona alta de la parroquia de Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?	Sí se considera importante, porque un plan permitiría organizar la oferta de alojamiento, mejorar la promoción del destino, vincular hospedajes con gastronomía, tejidos, guianza y comunidades, definir responsabilidades institucionales y generar una ruta de trabajo que ayude a atraer visitantes durante todo el año

Nota: La tabla recoge la percepción de los prestadores de alojamiento sobre participación, coordinación, formalización, equidad, promoción digital y planificación turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida a los prestadores de alojamiento permite reconocer que este sector cumple una función clave dentro de la experiencia turística de la zona alta de la parroquia de Guanujo, porque el hospedaje no solo permite la permanencia del visitante, también puede articularse con gastronomía, tejidos, guianza, saberes ancestrales y recorridos comunitarios, sin embargo, su participación en la planificación turística todavía es limitada, ya que los alojamientos suelen incorporarse cuando existen ferias, eventos o actividades ya organizadas, más que en los momentos donde se definen estrategias, rutas, responsabilidades y prioridades del destino

En este sentido, los prestadores de alojamiento aparecen como actores necesarios, pero todavía poco integrados en la toma de decisiones, su papel se reconoce cuando se requiere recibir visitantes o apoyar actividades específicas, aunque no siempre participan en espacios donde puedan expresar sus necesidades sobre promoción, infraestructura, accesibilidad, reservas, calidad del servicio o articulación con otros emprendimientos, por ello, la gobernanza turística muestra una brecha importante entre la existencia de servicios locales y su incorporación real dentro de una oferta territorial organizada

La comunicación con las instituciones se desarrolla principalmente mediante WhatsApp, llamadas, redes sociales, dirigentes comunitarios o contactos directos con funcionarios, estos medios permiten resolver convocatorias inmediatas y mantener cierto vínculo con los actores públicos, pero no garantizan una comunicación ordenada ni igual para todos, especialmente cuando se tratan decisiones sobre proyectos, capacitaciones, rutas o promoción turística, por esta razón, algunos alojamientos pueden recibir información tarde o quedar fuera de oportunidades por no pertenecer a redes organizadas

Respecto a la respuesta institucional, se observa que las solicitudes relacionadas con permisos, eventos o información básica suelen recibir atención, mientras que las necesidades más estructurales, como señalética, mejoramiento de accesos, promoción permanente, capacitación especializada o adecuación de establecimientos, presentan mayores demoras o no cuentan con seguimiento visible, esta situación genera una percepción de apoyo parcial, donde las instituciones acompañan actividades puntuales, pero todavía no consolidan un proceso sostenido para fortalecer el alojamiento como componente estratégico del turismo local

La formalización constituye otro aspecto relevante del diagnóstico, algunos alojamientos cuentan con permisos de funcionamiento o registros básicos, aunque no todos están incorporados en un catastro turístico actualizado, esta realidad se relaciona con la presencia de emprendimientos familiares, comunitarios o de pequeña escala, los cuales pueden tener voluntad de participar en el turismo, pero requieren orientación técnica para cumplir requisitos, mejorar estándares de servicio y formar parte de una oferta reconocida por las instituciones y por los visitantes

La ausencia de una mesa turística permanente representa uno de los nodos críticos para este sector, los prestadores de alojamiento identifican reuniones ocasionales vinculadas con ferias, actividades comunitarias o proyectos específicos, pero no un espacio estable donde puedan coordinar con instituciones, restaurantes, artesanos, guías y comunidades, esta falta de articulación impide diseñar paquetes turísticos integrados, organizar flujos de visitantes, compartir información sobre disponibilidad, promover rutas conjuntas y construir acuerdos duraderos entre actores públicos, privados y comunitarios

En relación con la normativa, los prestadores conocen algunas reglas sobre funcionamiento, atención al huésped, permisos y requisitos turísticos, aunque no todos manejan la misma información ni reciben el mismo acompañamiento para cumplirla, por ello, la aplicación de normas

puede percibirse como desigual, especialmente cuando algunos establecimientos están formalizados y otros ofrecen servicios de manera ocasional o comunitaria, esta situación muestra que la regulación debe ir acompañada de procesos de capacitación y regularización gradual, para evitar que la formalización se convierta en una barrera de participación

Sobre la equidad en los apoyos, se percibe que ciertos actores reciben mayor visibilidad porque están más organizados, tienen documentación en regla, participan con frecuencia en reuniones o mantienen contacto directo con las instituciones, esta diferencia no necesariamente responde a favoritismos directos, pero sí evidencia desigualdades en la capacidad de gestión, los alojamientos pequeños o comunitarios pueden quedar en desventaja si no cuentan con redes, experiencia administrativa o recursos para promocionarse, lo cual afecta la distribución equilibrada de oportunidades turísticas

La distribución de beneficios económicos todavía no se observa como un proceso justo y sostenido, el alojamiento puede generar ingresos cuando llegan visitantes o se desarrollan eventos, pero este movimiento no siempre se mantiene durante todo el año ni se conecta con otros sectores del territorio, de este modo, tejidos, gastronomía, guías, comunidades y hospedajes funcionan muchas veces de manera separada, cuando podrían integrarse en rutas y experiencias que amplíen la permanencia del visitante, mejoren el gasto turístico y fortalezcan la economía local

La participación de mujeres y jóvenes constituye una fortaleza dentro del sector alojamiento, las mujeres suelen asumir tareas de administración, limpieza, atención, alimentación y organización familiar del servicio, mientras que los jóvenes apoyan en redes sociales, fotografías, reservas, atención digital y comunicación con visitantes, aun así, esta participación necesita mayor reconocimiento, capacitación y remuneración estable, porque muchas veces se mantiene como

apoyo familiar y no como una oportunidad clara de liderazgo o desarrollo económico dentro de la actividad turística

En cuanto al uso de recursos y fortalecimiento de capacidades, los prestadores reconocen la existencia de ferias, actividades de promoción y algunas capacitaciones, aunque estas iniciativas no siempre responden a las necesidades específicas del alojamiento, el sector requiere formación en hospitalidad, atención al huésped, gestión de reservas, costos, bioseguridad, promoción digital, calidad del servicio y diseño de experiencias, ya que estos elementos influyen directamente en la satisfacción del visitante y en la posibilidad de convertir la zona alta de la parroquia de Guanujo en un destino con mayor permanencia

El uso de herramientas tecnológicas muestra avances iniciales, algunos alojamientos utilizan Facebook, WhatsApp, TikTok o páginas personales para promocionarse y recibir consultas, sin embargo, esta promoción depende del esfuerzo individual de cada emprendimiento y no de una estrategia común del territorio, la falta de una plataforma integrada limita la visibilidad de alojamientos, restaurantes, tejidos, guías, comunidades y atractivos, por ello, la promoción digital debería organizarse como una acción colectiva que proyecte una imagen unificada del destino

Tabla 15

Entrevista semiestructurada al representante de la Agencia Operadora de Turismo Chimborazo Rey Group

N.º	Pregunta	Respuesta
1	¿Los actores privados participan en espacios de planificación turística del territorio?	La participación de los actores privados todavía es limitada, en algunas ocasiones se invita a la agencia operadora a reuniones, ferias o actividades de promoción, aunque no siempre se participa desde el inicio de la planificación turística, muchas decisiones llegan cuando ya están definidas y el sector privado se incorpora para apoyar la difusión, la movilización o la atención al visitante
2	¿Por qué medio o canal reciben los emprendedores turísticos, artesanos y comunidades información sobre las decisiones que afectan al turismo en el territorio?	La información se recibe principalmente por llamadas, WhatsApp, redes sociales, contactos con autoridades, dirigentes comunitarios o comunicación directa entre emprendedores, estos canales ayudan a mantenerse informado, pero no siempre permiten una comunicación ordenada y oportuna para todos los actores turísticos
3	¿Cuándo un emprendedor o artesano presenta una necesidad ante las instituciones públicas, recibe respuesta oportuna?	La respuesta depende del tipo de solicitud y de la institución a la que se acuda, cuando se trata de permisos, participación en eventos o apoyo para ferias suele existir mayor atención, pero cuando se solicitan mejoras más amplias, como promoción permanente, señalética, capacitación, rutas estructuradas o apoyo para comercialización, el proceso puede demorar o quedar sin seguimiento claro
4	¿Los emprendimientos privados cuentan con registros o catastros turísticos actualizados?	Algunos emprendimientos cuentan con permisos básicos o registros turísticos, aunque no todos están formalizados ni constan en un catastro actualizado, esta situación dificulta que la agencia pueda integrarlos de manera ordenada en paquetes, rutas o experiencias turísticas, porque se necesita contar con información clara sobre servicios, horarios, contactos, capacidad y condiciones de atención

5	¿Existe algún espacio formal como mesas de trabajo, asambleas o comités donde actores públicos y privados coordinen juntos el turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se identifica una mesa turística permanente dedicada exclusivamente a la zona alta de Guanujo, existen reuniones ocasionales cuando se organizan ferias, eventos, recorridos o actividades comunitarias, pero no un espacio estable donde operadores, alojamientos, restaurantes, artesanos, guías, comunidades e instituciones puedan coordinar de forma continua
6	¿Conoce usted qué normas o reglamentos regulan la actividad turística en la zona alta de la parroquia de Guanujo, y considera que se aplican de manera equitativa para todos los actores?	Se conocen normas generales relacionadas con operación turística, permisos, registro, seguridad del visitante y funcionamiento de servicios, aunque no todos los actores las conocen con el mismo nivel de detalle, la aplicación tampoco se percibe igual para todos, porque algunos emprendimientos están formalizados y otros trabajan de manera familiar, temporal o comunitaria
7	¿Ha observado o experimentado situaciones en las que las políticas o apoyos turísticos hayan favorecido a ciertos actores por encima de otros? ¿Por qué cree que ocurre eso?	Sí se percibe que algunos actores reciben más apoyo o visibilidad, generalmente porque están más organizados, tienen documentos en regla, participan con frecuencia en reuniones o mantienen mayor contacto con las instituciones, esto puede dejar en desventaja a emprendimientos pequeños, comunidades alejadas o actores que aún no cuentan con suficiente experiencia de gestión
8	¿Existen mecanismos concretos para que actores privados y comunitarios expresen sus necesidades turísticas?	Existen mecanismos como reuniones, oficios, conversaciones con autoridades, acercamientos al GAD o comunicación con dirigentes, pero no hay un sistema turístico permanente que registre, priorice y dé seguimiento a las necesidades de operadores, guías, alojamientos, restaurantes, artesanos y comunidades
9	¿Cuándo existen diferencias de intereses, se busca llegar a acuerdos que beneficien a todos?	Generalmente se busca conversar y llegar a acuerdos, sobre todo cuando se organizan recorridos, ferias, eventos o actividades con visitantes, aunque los acuerdos suelen depender de la voluntad de los participantes, al no existir reglas claras ni una mesa turística permanente, algunas diferencias se resuelven solo para la actividad del momento
10	¿Las decisiones turísticas se toman pensando en el bien común o en intereses particulares?	Se considera que muchas decisiones buscan beneficiar al territorio, aunque también pueden aparecer intereses particulares cuando existen pocos visitantes, pocos espacios de promoción o

		limitadas oportunidades económicas, por eso es necesario contar con una planificación clara que establezca criterios de participación, responsabilidades y beneficios para todos
11	¿Los beneficios económicos del turismo se distribuyen de manera justa entre emprendedores de tejidos, alojamiento, alimentos y bebidas, guías y comunidades?	La distribución todavía no es completamente justa, porque algunos actores reciben beneficios cuando participan en ferias o cuando están más conectados con visitantes, mientras que otros quedan fuera por falta de promoción, ubicación, organización o articulación con rutas, para mejorar esta situación sería necesario integrar alojamiento, gastronomía, tejidos, guianza y comunidades en paquetes turísticos permanentes
12	¿Las mujeres y jóvenes tienen las mismas oportunidades que los hombres de participar y beneficiarse del turismo?	Las mujeres tienen una participación importante en tejidos, gastronomía, artesanías y emprendimientos familiares, mientras que los jóvenes pueden aportar en promoción digital, fotografía, reservas, redes sociales y atención al visitante, aunque todavía se necesitan más oportunidades de capacitación, liderazgo y participación económica estable para ambos grupos
13	¿Considera que los recursos públicos y privados destinados al turismo se utilizan de manera adecuada y generan resultados concretos para el territorio?	Los recursos han permitido realizar ferias, promoción, eventos y algunas capacitaciones, pero los resultados todavía son limitados porque no existe una estrategia turística sostenida para la zona alta, se requiere invertir mejor en rutas, señalética, promoción digital, capacitación, calidad del servicio y articulación comercial
14	¿Se han desarrollado capacitaciones, ferias, rutas turísticas u otras iniciativas que hayan mejorado la gestión del turismo?	Sí se han desarrollado ferias, eventos, actividades culturales y algunas capacitaciones, estas acciones ayudan a visibilizar el destino, pero suelen ser esporádicas, para mejorar la gestión turística deberían convertirse en procesos continuos que incluyan diseño de rutas, guianza, atención al visitante, comercialización, marketing digital y coordinación entre actores
15	¿Se han incorporado herramientas tecnológicas como redes sociales, páginas web o aplicaciones para promover los emprendimientos turísticos?	Se utilizan redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram o TikTok para promocionar servicios, rutas y actividades, aunque cada actor lo hace por separado, no existe una plataforma

		común donde se integren atractivos, alojamientos, restaurantes, artesanos, guías, operadores y comunidades de la zona alta de Guanujo
Filtro	¿Conoce usted si existe un plan estratégico de turismo en la zona alta de la parroquia de Guanujo?	No se conoce con claridad la existencia de un plan estratégico turístico específico para la zona alta de Guanujo, se han escuchado propuestas o actividades relacionadas con turismo, pero no un documento socializado que defina rutas, metas, responsabilidades, inversiones, actores y mecanismos de participación
16B	Si responde NO: ¿Considera importante que la zona alta de la parroquia de Guanujo tenga un plan estratégico de turismo que incluya tanto a instituciones públicas como a emprendedores privados y comunidades?	Sí se considera muy importante, porque un plan permitiría organizar la oferta turística, estructurar rutas, integrar a operadores, guías, alojamientos, restaurantes, artesanos y comunidades, mejorar la promoción, atraer visitantes y asegurar que los beneficios del turismo se distribuyan de manera más equilibrada

Nota: La tabla recoge la percepción de la Agencia Operadora Chimborazo Rey Group sobre participación privada, coordinación, formalización, rutas, promoción digital y planificación turística en la zona alta de Guanujo.

Análisis:

La entrevista dirigida al representante de la Agencia Operadora de Turismo Chimborazo Rey Group permite comprender la gobernanza turística desde la mirada de un actor privado que se relaciona directamente con visitantes, rutas, promoción y comercialización de experiencias, desde esta posición se reconoce que la zona alta de Guanujo posee recursos culturales, comunitarios y productivos con potencial turístico, aunque todavía falta una estructura que articule de forma estable a operadores, guías, alojamientos, restaurantes, artesanos, comunidades e instituciones públicas

En cuanto a la participación, se evidencia que la agencia operadora interviene en algunas reuniones, ferias o actividades promocionales, pero no siempre desde la fase inicial de planificación, esta situación refleja que el sector privado suele incorporarse cuando las decisiones ya están definidas, por ello, su participación queda vinculada a la ejecución o difusión de actividades, más que a la construcción de rutas, paquetes, estrategias de mercado o acuerdos de cooperación turística

La comunicación entre actores se mantiene principalmente mediante WhatsApp, llamadas, redes sociales, contactos institucionales y conversaciones directas con dirigentes o emprendedores, estos canales permiten resolver necesidades inmediatas, aunque no garantizan una coordinación ordenada ni información oportuna para todos, desde la perspectiva de la agencia, esta brecha afecta la organización de recorridos y paquetes turísticos, porque se necesita información clara sobre servicios disponibles, horarios, contactos, capacidad de atención y condiciones de operación

Respecto a la formalización, el análisis muestra que algunos emprendimientos cuentan con permisos o registros, mientras que otros todavía trabajan de forma familiar, temporal o

comunitaria, esta situación dificulta la integración de todos los actores dentro de una oferta turística organizada, ya que una agencia operadora requiere datos confiables para comercializar servicios, garantizar seguridad al visitante y coordinar experiencias de calidad, por ello, la formalización progresiva debe acompañarse con orientación técnica y apoyo institucional

La ausencia de una mesa turística permanente aparece como un nodo crítico para la operación turística, debido a que no existe un espacio estable donde operadores, guías, restaurantes, alojamientos, artesanos, comunidades y entidades públicas puedan definir acuerdos, rutas, responsabilidades y mecanismos de seguimiento, lo cual limita la posibilidad de construir una oferta turística constante durante todo el año

En relación con la equidad, se identifica que los actores con mayor organización, documentación o cercanía institucional reciben más apoyo, visibilidad y oportunidades de promoción, esta realidad no necesariamente expresa favoritismo directo, pero sí evidencia diferencias en la capacidad de gestión, desde la mirada de la agencia, esta brecha puede dejar fuera a emprendimientos pequeños o comunidades alejadas que podrían aportar valor a la experiencia turística, pero que no cuentan con suficiente articulación, información o acompañamiento

La distribución de beneficios económicos todavía no se percibe de manera equilibrada, ya que algunos actores se benefician cuando participan en ferias o tienen contacto directo con visitantes, mientras que otros permanecen poco integrados a los flujos turísticos, esta situación confirma la necesidad de construir paquetes y rutas permanentes que conecten alojamiento, gastronomía, tejidos, guianza, artesanía y saberes comunitarios, de modo que el turismo funcione como una cadena territorial y no como un conjunto de servicios aislados

La participación de mujeres y jóvenes representa una oportunidad importante para fortalecer la oferta turística, las mujeres aportan desde los tejidos, la gastronomía, las artesanías y los emprendimientos familiares, mientras que los jóvenes pueden contribuir en fotografía, reservas, redes sociales, promoción digital y atención al visitante, sin embargo, esta participación necesita mayor capacitación, liderazgo y reconocimiento económico, para que no se limite a un apoyo ocasional dentro de la familia o la comunidad

En cuanto al uso de recursos, capacitaciones y promoción, se reconoce que han existido ferias, eventos, actividades culturales y procesos formativos, aunque todavía se perciben como acciones esporádicas, desde la operación turística se requiere mayor continuidad en temas como diseño de rutas, guianza, atención al cliente, comercialización, marketing digital, señalética y calidad del servicio, porque estos elementos inciden directamente en la capacidad del destino para atraer visitantes y mantener experiencias satisfactorias

El uso de herramientas tecnológicas muestra avances, especialmente mediante redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram o TikTok, aunque cada actor promociona sus servicios por separado, esta promoción fragmentada limita la visibilidad de la zona alta de Guanajuato como destino integrado, por ello, una plataforma común o estrategia digital compartida permitiría reunir atractivos, rutas, alojamientos, restaurantes, tejidos, guías, operadores y comunidades, facilitando la comercialización y el posicionamiento territorial

La falta de un plan estratégico turístico específico para la zona alta de Guanajuato se identifica como una brecha central desde la perspectiva de la agencia operadora, porque sin un documento socializado que defina rutas, metas, responsabilidades, inversiones y mecanismos de participación, la actividad turística queda sujeta a esfuerzos individuales y eventos temporales, por ello, el diseño

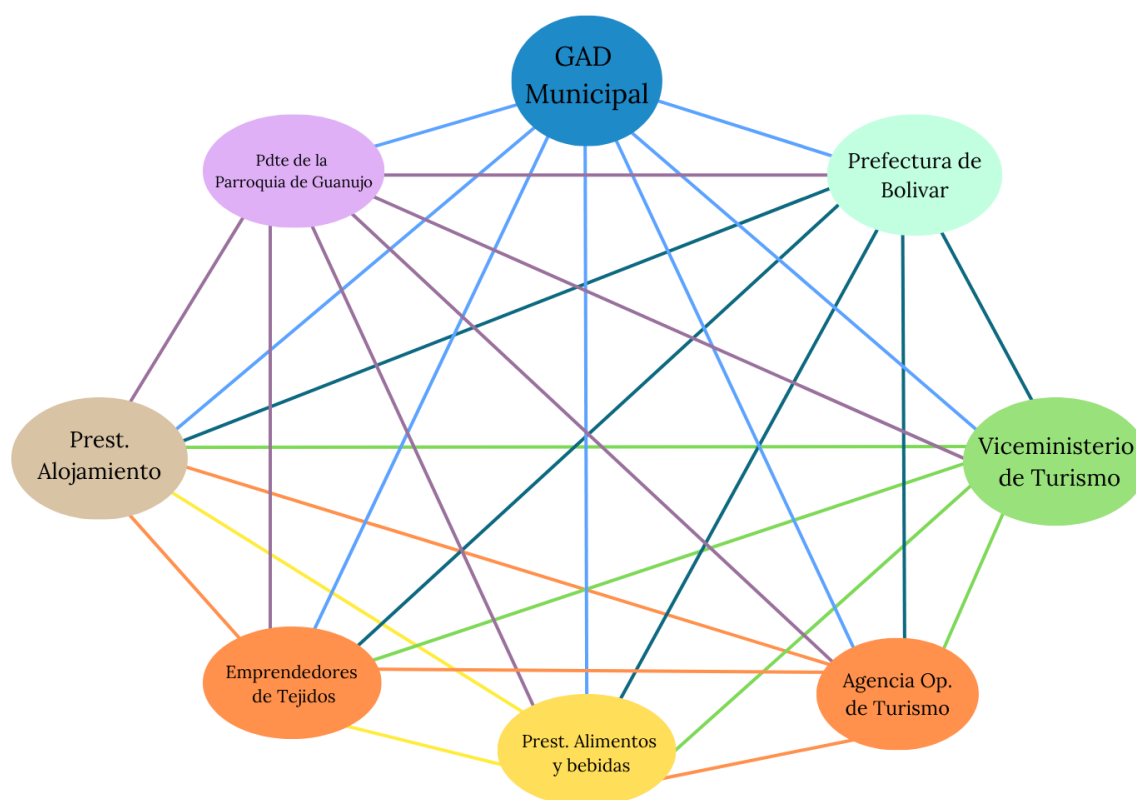
de un plan participativo permitiría ordenar la oferta, fortalecer la coordinación público-privada, mejorar la promoción y distribuir los beneficios de manera más justa entre los actores del territorio

4.1.2.1 Mapeo de actores: vínculos y nodos críticos

Para así dar cumplimiento al segundo objetivo específico de la investigación, se elaboró una red de actores para identificar y analizar las relaciones de coordinación entre los diferentes actores vinculados al desarrollo turístico en la zona alta de la parroquia Guanujo. Esta herramienta facilita visualizar de la interacción entre instituciones públicas, y prestadores de servicios turísticos, así como la frecuencia con la que mantienen vínculos de trabajo y cooperación.

Ilustración 2

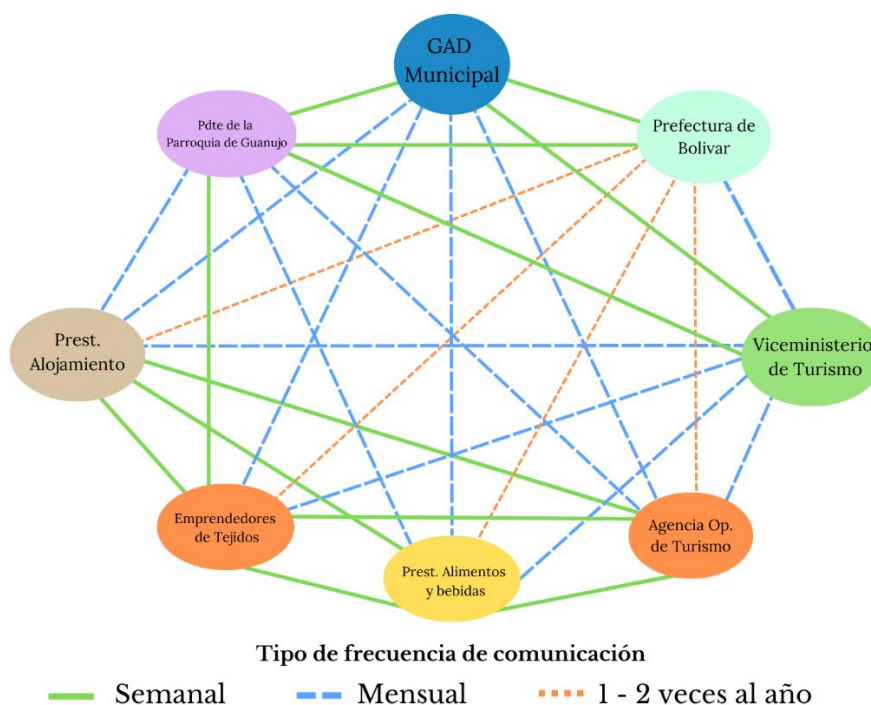
Identificando con quien tiene relación entre actores como públicos y privados



Nota: La red muestra que todos los actores, tanto como el sector público y privado mantienen algún tipo de relación entre sí. El GAD Municipal actúa como actor articulador, conectando a las instituciones públicas con los prestadores de servicios y emprendedores turísticos para el desarrollo del turismo local.

Ilustración 3

Tipo de Frecuencia de Comunicación



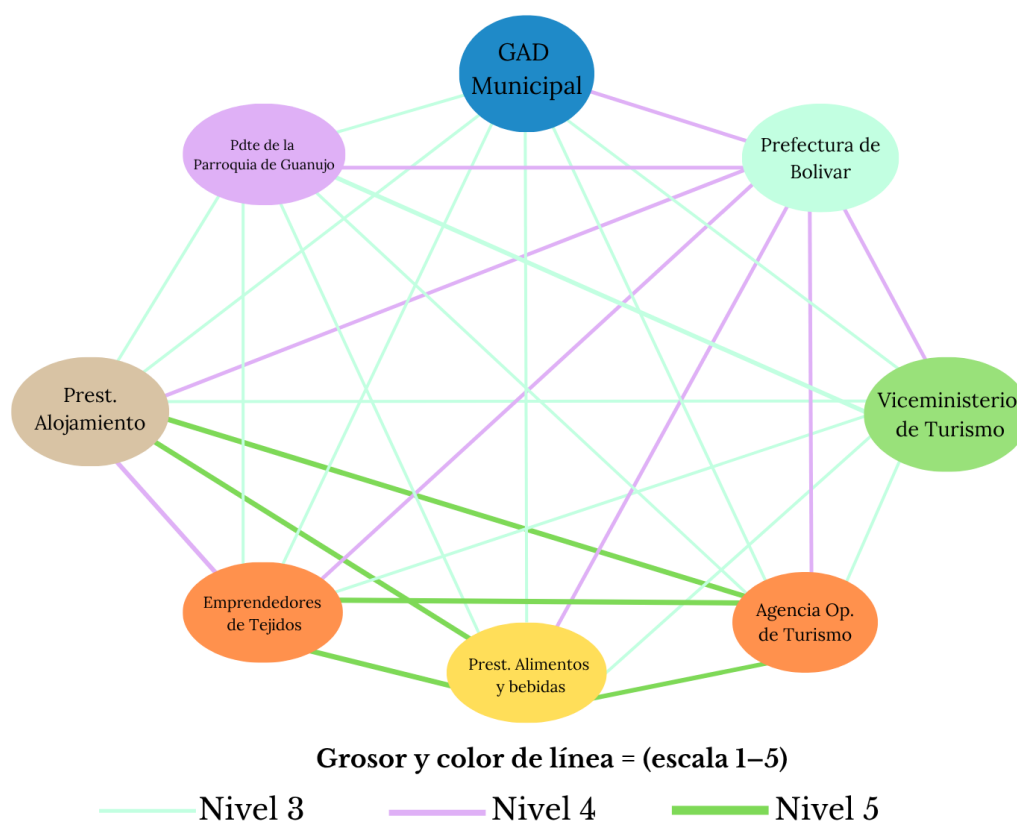
Nota: Las instituciones públicas (GAD, Pdte. de Parroquia, Viceministerio) y los actores privados entre sí mantienen comunicación semanal, mientras que la Prefectura de Bolívar presenta la frecuencia más baja con los actores privados (1-2 veces al año)

Desde esta perspectiva, la red representa con qué frecuencia se comunican los actores entre sí, diferenciando los tres tipos de frecuencia mediante el color y grosor de las líneas: semanal (verde), mensual (azul) y 1-2 veces al año (naranja punteada fina). Como las instituciones públicas GAD Municipal mantiene comunicación mensual, mientras el presidente Parroquial como

semanal, y el Viceministerio su comunicación es tanto como semanal y mensual con los actores privados, mientras que la Prefectura de Bolívar tiene la frecuencia de contacto más baja con el sector privado. Esto demuestra que cada actor mantiene su relación de comunicación, pero con diferente tipo de frecuencia entre ellos.

Ilustración 4

Puntos Similares (escala 1-5)



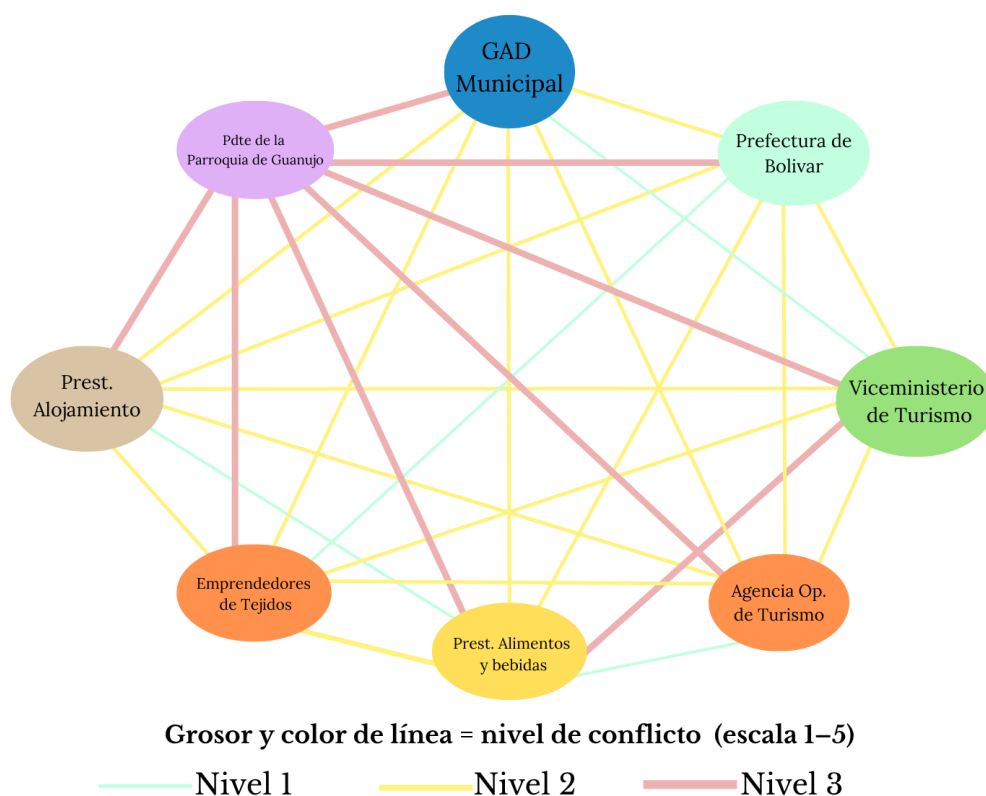
Nota: Los actores privados (Alojamiento, Emprendedores, Alimentos y Agencia) presentan el mayor nivel de coincidencia entre sí (nivel 5), mientras que su relación con las instituciones públicas se mantiene en un nivel medio (3).

La red evidencia una vez más el grado de afinidad de intereses que existen entre los actores, así representado por el grosor y color de las líneas según los tres niveles: 3 (celeste), 4 (lila) y 5

(verde). Lo cual con esta escala del 1 al 5 mide el grado de coincidencia de intereses entre actores, por el sector privado como (alojamiento, emprendedores de tejidos, alimentos y bebidas, agencia operadora) presentan mayor afinidad entre ellos con un nivel 5 mientras que su relación con las instituciones públicas se encuentra en un nivel medio de 3.

Ilustración 5

Aparecen Conflictos (escala 1-5)



Nota: El presidente de la Parroquia de Guanujo se concentra con el mayor nivel de conflicto (nivel 3) con la totalidad de los actores, mientras que entre los actores privados los conflictos son mínimos (nivel 1).

Esta red demuestra como en cada organización existe conflictos, tanto como los actores del lado público y privado tienen sus desacuerdos, pero de la misma manera tratan de resolverlo.

En síntesis, la red de actores es para identificar y analizar las relaciones de coordinación entre los actores del sistema turístico de la zona alta de la parroquia de Guanujo, en primero todos los actores se vinculan, siendo el GAD Municipal el nodo central. Sin embargo, la frecuencia de comunicación es diferente y la Prefectura de Bolívar es la que tiene menor contacto. La red de comparación de puntos similares muestra que los actores privados comparten altos intereses entre ellos, pero su relación con las instituciones públicas es media. Se identificaron tres nodos críticos: la centralización en el GAD Municipal, la poca formalización de los emprendimientos y la ausencia de una mesa turística permanente. También, la mayor tensión relacional se da con el presidente de la Junta Parroquial, lo cual podría dificultar acuerdos en la gobernanza turística.

4.1.2.2 Brechas identificadas por principio

Para poder identificar las brechas se partió de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas a los actores principales como la (Dirección de Turismo del GAD Municipal de Guaranda, presidente Parroquial de Guanujo, Prefectura de Bolívar, Viceministerio de Turismo, prestadores de alimentos y bebidas, emprendedores de tejidos, prestadores de alojamiento y Agencia Operadora de Turismo Chimborazo Rey Group), se identificaron las brechas existentes por cada principio de buena gobernanza y se elaboró la siguiente matriz de diagnóstico, que clasifica el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve principios de buena gobernanza del PNUD (1994), en la zona alta de la parroquia Guanujo. Se utilizó para ello una escala de ponderación de tipo semáforo, con cuatro niveles: crítico (rojo), que indica una ausencia total; alto (naranja), que refleja un cumplimiento mínimo con limitaciones significativas; medio (amarillo), que evidencia un cumplimiento parcial, generalmente más discursivo que efectivo; y bajo (verde), que evidencia un cumplimiento aceptable y consolidado en la práctica institucional, con limitaciones menores y no estructurales.

Tabla 16

Análisis de las brechas de la gobernanza turística con los principios del PNUD 1994

Principio PNUD (1994)	Nivel de brecha	Descripción obtenida en las entrevistas semiestructuradas
Participación	ALTO	Los ocho actores coinciden en que los prestadores de servicios y comunidades son convocados cuando las decisiones turísticas ya están definidas (GAD). No hay mesa turística permanente que permita una participación desde la planificación, la intervención es puntual, ligada a ferias o eventos puntuales.
Imperio a la ley	ALTO	La mayoría de los actores reconocen la existencia de la normativa turística (Ley de Turismo, reglamentos, catastros), pero su aplicación es desigual según el nivel de formalización, los emprendimientos quedan en desventaja frente a los organizados. La norma existe en el discurso institucional, pero su aplicación equitativa es limitada.
Transparencia	MEDIO	La información sobre proyectos, recursos y decisiones turísticas circula principalmente por canales informales (WhatsApp, llamadas o dirigentes comunitarios), sin un sistema turístico de información estructurado. Según los actores entrevistados, esta informalidad excluye sistemáticamente a

Capacidad de respuesta	ALTO	comunidades alejadas y emprendimientos no asociados. Las solicitudes de actores privados y comunitarios no siempre reciben respuesta oportuna; no hay un mecanismo turístico específico (buzones, formularios, asambleas sectoriales) para canalizar y dar seguimiento a las necesidades. La respuesta institucional depende de la cercanía con las autoridades y de gestiones puntuales.
Orientación al consenso	MEDIO	Los actores reconocen que se intenta el diálogo y el acuerdo, pero éstos son informales, coyunturales y no cuentan con una estructura institucionalizada que los respalde; se mantiene la percepción de que en ocasiones priman los intereses particulares por la escasez de espacios de promoción y recursos.
Equidad	ALTO	De manera transversal, los ocho actores señalan que los beneficios económicos del turismo no se distribuyen de manera equilibrada los emprendimientos más organizados, acceden con mayor facilidad a ferias o capacitaciones, mientras que emprendimientos familiares, artesanos y comunidades alejadas quedan rezagados. La participación de mujeres y jóvenes es

Eficacia y eficiencia	CRÍTICO	operativamente relevante, pero limitada en liderazgo y toma de decisiones.
Rendición de cuentas	ALTO	Se reconocen ferias, capacitaciones y procesos de promoción realizados con fondos públicos, pero los involucrados coinciden en que son acciones puntuales y no continuas, por lo que los resultados concretos para el territorio siguen siendo escasos en comparación con las necesidades existentes.
Visión estratégica	ALTO	Las instituciones públicas (GAD Parroquial, GAD Municipal, Prefectura, Viceministerio) tienen procesos generales de rendición de cuentas, pero ninguno ofrece información específica y detallada sobre los recursos asignados al turismo en la zona alta de Guanujo; los negocios privados, por su parte, no disponen de registros o catastros turísticos actualizados que permitan verificar su situación real. La mayoría de actores locales manifiestan que no hay un plan estratégico turístico específico y socializado para la zona alta de Guanujo, solo las instituciones de nivel superior (GAD Parroquial, GAD Municipal, Prefectura, Viceministerio) reconocen lineamientos generales. Existe unanimidad en la necesidad de demostrar con dicho plan.

Nota: Este diagnóstico es obtenido por las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores clave de la gobernanza turística de la zona alta de Guanajuato, así tomando como referente los nueve principios de buena gobernanza del PNUD (1994): participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica.

Discusión:

Los resultados indican que la gobernanza turística en la zona alta de Guanajuato está en construcción, con participación de actores públicos, privados y comunitarios en actividades como ferias y capacitaciones, aunque sin un sistema estable de coordinación. Esto coincide con la necesidad de participación activa de la comunidad y el manejo responsable del territorio, como sugiere Gandolfi (2025). La comunicación entre actores presenta brechas, ya que la información circula a través de canales informales que no garantizan su alcance a todos, especialmente a comunidades lejanas.

La ausencia de una mesa turística permanente es crítica y podría servir para organizar roles y responsabilidades; Banerjee et al. (2019) sugieren la importancia de la coordinación en la gobernanza turística. También se observa desigualdad en la formalización de actores, donde algunos tienen acceso a permisos y registros, mientras que otros operan de manera informal. La distribución de beneficios turísticos es desigual, favoreciendo a actores visibles como se discute en el trabajo de Rodríguez (2024). La inclusión de mujeres y jóvenes es un aspecto positivo, pero se requiere mayor liderazgo y capacitación.

Las iniciativas de uso de recursos y formación son esporádicas y precisan convertirse en procesos permanentes para mejorar la calidad del servicio y la promoción. La promoción digital

es una oportunidad aún poco desarrollada, sin una plataforma central que integre los servicios turísticos.

En conjunto, estos resultados obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas, el mapeo de actores, y la matriz de brechas por principio, nos dejan en claro que la gobernanza turística de la zona alta de la parroquia Guanujo no parte de cero, ya que existen actores, existen vínculos, existen iniciativas. Sin embargo, lo que queda claro es que ninguno de esos elementos ha logrado conformar un sistema estable y sostenido de gestión turística. Pues este hallazgo está relacionado con lo que plantea Cabanilla (2018), para quien el turismo comunitario en América Latina no puede sostenerse solamente con la convocatoria ocasional de actores, sino que necesita participación activa desde la planificación, manejo corresponsable del territorio y distribución real de los beneficios colectivos.

Y es precisamente en esta brecha entre la palabra y la práctica donde los resultados de las entrevistas resultan especialmente reveladores. Donde todos los actores coinciden en la importancia de participar, coordinarse y planificar de forma conjunta, pero al mismo tiempo reconocen que esa participación llega tarde, que la coordinación depende de eventos específicos y que la planificación turística para la zona alta de Guanujo no existe como tal.

Desde la perspectiva de mapeo de actores, los resultados refuerzan esta investigación y añaden una dimensión relacional que merece una atención particular. Lo que afirman Pico y Espinoza (2023), es que los gobiernos locales tienen un rol fundamental en la coordinación de actores y la generación de espacios de participación en el turismo rural, y coinciden con que el GAD Municipal de Guaranda convoque el papel de nodo articulador central, pero al mismo tiempo esta centralización es una fragilidad, ya que cuando la articulación depende casi exclusivamente de una institución, el sistema pierde capacidad de respuesta ante cualquier cambio de gestión, de

prioridades o de recursos disponibles. Además, tal y como señalan Hernández et al. (2020), la gobernanza turística sostenible requiere de la participación coordinada de múltiples sectores y no de la concentración del liderazgo en un solo actor, por lo cual la red de vínculos identificada en Guanajuato, si bien existe, necesita redistribuirse y densificarse para que todos los actores tengan un rol activo y no solo una presencia periférica.

Sobre la falta de una mesa turística permanente el nodo crítico más urgente según los actores entrevistados, ésta coincide plenamente con la propuesta de Banerjee, Cicowiez, Moreda y Risso (2019), quienes afirman que la gobernanza turística solo puede efectivizarse cuando existen mecanismos concretos de coordinación, indicadores de seguimiento y espacios formales de toma de decisiones compartidas. Sin ese espacio en Guanajuato la gestión del turismo seguirá dependiendo de la buena voluntad de los actores en momentos puntuales, sin que los acuerdos alcanzados tengan mecanismos de seguimiento ni responsabilidades claramente distribuidas entre quienes participan en ellos.

Otra de las brechas que el diagnóstico ubica en nivel de riesgo alto, es la distribución desigual de beneficios. Según Rodríguez (2024), el turismo comunitario en América Latina puede traer grandes beneficios económicos y culturales, pero solo si existe una organización local que logre distribuir las oportunidades de forma equitativa entre todos los actores del territorio. En el caso de Guanajuato, los actores más organizados, formalizados o cercanos a las instituciones tienen más acceso a ferias, capacitaciones y espacios de promoción, mientras que los emprendimientos familiares, artesanos individuales y comunidades más alejadas quedan sistemáticamente rezagados; esta diferencia no solo afecta la equidad económica, sino que debilita la cohesión social y la confianza entre los actores, dos condiciones indispensables para construir una gobernanza turística que funcione colectivamente.

Con esto, una de las oportunidades más claras del territorio para fortalecer su modelo de gobernanza, pero también una de las más desaprovechadas, es la participación de las mujeres y jóvenes. En la práctica, son las mujeres quienes soportan gran parte de la actividad turística desde los tejidos y la gastronomía hasta el alojamiento y las artesanías, y los jóvenes participan en la promoción digital, la fotografía y la atención al visitante; pero ni ellas ni ellos ocupan todavía espacios de liderazgo real en las decisiones del sector turístico. Como plantean los enfoques latinoamericanos de turismo sostenible, la inclusión social no es un complementario decorativo del modelo de gobernanza, sino una condición estructural para que el turismo contribuya de forma genuina al desarrollo local y la cohesión comunitaria del territorio.

En definitiva, la brecha más profunda que pone al descubierto el diagnóstico es la falta de visión estratégica, situada en el nivel crítico de la escala semáforo. Al respecto Bramwell (2011), es claro al sostener que los modelos de gobernanza turística sostenible deben construirse a partir del diagnóstico participativo del propio destino y no desde marcos externos aplicados de manera acrítica; en ese sentido, lo que el Objetivo 2 aporta no es solamente una fotografía del estado actual de la gobernanza en la zona alta de Guanajuato, sino el insumo fundamental sobre el cual debe edificarse una propuesta que sea pertinente, legítima y apropiada por los actores del territorio. Por tal razón, cada brecha identificada en esta etapa de diagnóstico no cierra la investigación, sino que la proyecta hacia el diseño del modelo de gobernanza turística sostenible, donde cada debilidad detectada se convierte en una estrategia concreta de intervención.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA

5.1. Título

Diseño de un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo

5.2. Introducción

Para esta propuesta nace de la necesidad de superar las limitaciones identificadas en el diagnóstico de actores turísticos de la zona alta de la parroquia Guanujo, donde se pudo constatar que el problema central no es la ausencia de actores e iniciativas, sino la débil articulación entre ellos y la ausencia de una estructura permanente de la gobernanza propuesta. En este sentido, Hall (2011) señala que la gobernanza turística efectiva no depende únicamente de la existencia de instituciones, sino de la calidad de las relaciones y de los mecanismos que las relacionan, la perspectiva que coincide con los resultados obtenidos del objetivo específico 2 de esta investigación.

En este sentido, la propuesta toma como marco orientador los nueve principios de buena gobernanza impulsados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo consta con la: participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica (PNUD, 1994), los cuales no solo establecieron el instrumento de diagnóstico del objetivo específico 2, sino que ahora estructuran cada componente del modelo propuesto, de tal forma que la brecha identificada en el territorio se corresponde directamente con una estrategia de intervención, tal y como plantea Bramwell (2011), quien sostiene que los modelos de gobernanza turística sostenible deben construirse a partir del diagnóstico participativo del destino y no desde marcos externos aplicados de manera acrítica.

El modelo está dirigido al conjunto de actores identificados en el diagnóstico: el GAD Parroquial de Guanujo, el GAD Municipal de Guaranda, la Prefectura de Bolívar, el Viceministerio de Turismo, los prestadores de alojamiento, alimentos y bebidas, los emprendedores de tejidos y artesanías, los guías locales, y las comunidades de la zona alta, con énfasis en mujeres y jóvenes, su propósito es transformar una gestión turística basada en convocatorias ocasionales en un proceso de gobernanza permanente, transparente y compartido, capaz de fortalecer tanto la autogestión comunitaria como la cohesión social del destino, dimensiones que Maldonado et al. (2021) identifican como condiciones necesarias para que el turismo contribuya efectivamente al desarrollo local en contextos latinoamericanos.

5.3. Objetivos Específicos

- Conformar la Mesa de Gobernanza Turística de la Zona Alta de Guanujo como instancia permanente de coordinación, con roles definidos para cada actor institucional, privado y comunitario.
- Establecer mecanismos de participación, transparencia, consenso y rendición de cuentas que respondan a las brechas identificadas en el diagnóstico de actores.
- Definir una estrategia de planificación turística participativa con ejes de capacitación, promoción digital, formalización progresiva y conservación cultural.
- Construir un sistema de seguimiento e indicadores que permita a la propia comunidad evaluar los avances hacia la autogestión comunitaria y la cohesión social.

5.4. Desarrollo

El desarrollo del modelo se articula en torno a cinco componentes interdependientes: la estructura de la Mesa de Gobernanza con roles sectoriales definidos, los mecanismos de participación, la planificación turística participativa, el sistema de seguimiento e indicadores y el

modelo gráfico integrado, los cuales se estructuran a partir de los nueve principios de buena gobernanza PNUD (1994), y se fundamentan en Beaumont y Dredge (2010), quienes definen a las redes de gobernanza local como estructuras capaces de integrar a actores públicos, privados y comunitarios en torno a objetivos compartidos y mecanismos de decisión legitimados.

5.4.1 Fundamento del modelo

El modelo se sustenta con tres cuerpos teóricos complementarios, el primero corresponde a la teoría de la gobernanza en redes, donde Hall (2011) menciona una tipología de la gobernanza y sus implicaciones para el análisis de políticas turísticas, establece que en destinos rurales comunitarios ningún actor tiene capacidad de coordinar de manera unilateral, por lo tanto, la gobernanza colaborativa con reglas claras y espacios de diálogo permanente es la única forma de tomar decisiones legítimas y sostenidas en el tiempo, esta afirmación coincide con Bramwell (2011), quien añade que dicha gobernanza requiere mecanismos de seguimiento compartido y no únicamente buenas intenciones.

El segundo cuerpo corresponde a la teoría de acción colectiva, donde Ostrom (1990) demostró que las comunidades gestionan de forma sostenible sus recursos comunes cuando cuentan con reglas claras, instituciones de resolución de conflictos y supervisión interna, principios que el modelo recoge en su reglamento interno, su protocolo de mediación y su sistema de indicadores, aplicados al turismo comunitario, por otro lado, Calle y Salazar (2021), quienes concluyen que los indicadores de gestión deben valorar la participación y el desempeño de los propios actores locales.

El tercer cuerpo corresponde al marco normativo ecuatoriano: el COOTAD (Art. 54 literal g) que asigna al GAD Municipal la responsabilidad de regular el turismo cantonal, la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas reconoce el derecho de las comunidades a

gestionar el turismo como actividad productiva y la Constitución (Art. 95) garantiza la participación comunitaria en la planificación territorial, el modelo traduce estos mandatos en estructuras concretas de gestión pública y privada.

5.4.2 Estructura de la Mesa de Gobernanza: conformación y roles

La Mesa de Gobernanza Turística es la pieza central del modelo, equivalente a los comités de gobernanza turística propuestos por Beaumont y Dredge (2010) en destinos rurales, y a la mesa de coordinación propuesta por Segovia (2022) para el turismo comunitario del cantón Montalvo, se organiza en tres instancias: la asamblea plenaria trimestral, la secretaría técnica y las comisiones técnicas, donde se ejecutan los ejes operativos, como señala Hall (2011), esta estructura equilibra la legitimidad democrática de las decisiones con la eficiencia de la gestión cotidiana.

Es importante resaltar que la Mesa es un organismo público y privado del territorio, en el cual la Universidad Estatal de Bolívar participa con voz, pero sin voto, solamente con el apoyo técnico en el diseño de instrumentos, en la sistematización de la información y la formación de capacidades, según el rol que le asignan Wearing y McDonald (2002) a las instituciones de educación superior en los procesos de gobernanza turística comunitaria.

5.4.2.1. Funcionamiento de la Mesa de Gobernanza

El funcionamiento de la Mesa de Gobernanza constituye uno de los componentes centrales del modelo propuesto, debido a que establece la forma en que los diferentes actores del territorio participarán en la planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las acciones orientadas al fortalecimiento del turismo en la zona alta de la parroquia Guanujo. Más allá de representar un espacio de reunión entre instituciones y organizaciones locales, la Mesa de Gobernanza se concibe como un mecanismo permanente de articulación que permitirá generar acuerdos, coordinar

esfuerzos y promover una gestión turística basada en la corresponsabilidad, la participación y la sostenibilidad.

Su funcionamiento responde a la necesidad identificada durante el diagnóstico realizado en la presente investigación, donde se evidenció que uno de los principales desafíos del territorio es la limitada articulación entre las instituciones públicas, los emprendimientos turísticos, las organizaciones comunitarias, y los demás actores vinculados con la actividad turística. Si bien cada uno desarrolla iniciativas relacionadas con el turismo, estas suelen ejecutarse de manera aislada, lo que dificulta la consolidación de una oferta turística integrada y limita las posibilidades de generar procesos permanentes de cooperación.

En este contexto, la Mesa de Gobernanza actuará como el espacio encargado de fortalecer la coordinación entre los diferentes sectores, permitiendo que las decisiones relacionadas con el desarrollo turístico sean construidas de manera conjunta y respondan a las necesidades reales del territorio. Su funcionamiento estará orientado por los principios de participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica PNUD (1994), principios que guían toda la propuesta de gobernanza planteada para la zona alta de Guanajuato.

Con el propósito de garantizar la continuidad de los procesos, la Mesa de Gobernanza desarrollará sesiones ordinarias cada tres meses. Estas reuniones permitirán evaluar el cumplimiento de las actividades programadas, revisar el avance de los proyectos turísticos, analizar las necesidades identificadas por los actores locales y definir nuevas acciones orientadas al fortalecimiento del destino. La periodicidad trimestral facilitará un seguimiento constante de la planificación sin generar una carga administrativa excesiva para las instituciones y organizaciones participantes.

De manera complementaria, podrán convocarse sesiones extraordinarias cuando se presenten situaciones que requieran decisiones inmediatas, como conflictos entre actores, oportunidades de financiamiento, proyectos institucionales, eventos turísticos de relevancia o situaciones que puedan afectar el desarrollo normal de la actividad turística. Estas reuniones tendrán un carácter excepcional y se realizarán únicamente cuando las circunstancias del territorio así lo justifiquen.

La convocatoria de las sesiones será responsabilidad de la Secretaría Técnica de la Mesa de Gobernanza, instancia que asumirá las funciones de coordinación administrativa y seguimiento de los acuerdos adoptados. La convocatoria deberá realizarse con suficiente anticipación e incluir el orden del día, la fecha, la hora, el lugar de reunión y la documentación necesaria para facilitar el análisis de los temas previstos. Con ello se busca que todos los integrantes participen en igualdad de condiciones y cuenten con la información necesaria para contribuir de manera activa durante las deliberaciones.

Las reuniones se desarrollarán procurando la participación de representantes de las instituciones públicas con competencias en turismo, desarrollo productivo, ambiente y planificación territorial, así como de representantes del Gobierno Parroquial de Guanujo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda, la Prefectura de Bolívar, emprendimientos turísticos, asociaciones comunitarias, artesanos, productores locales, prestadores de servicios, organizaciones sociales y demás actores que intervienen en la dinámica turística del territorio. La diversidad de participantes permitirá que las decisiones incorporen diferentes perspectivas y respondan a las necesidades de la comunidad en su conjunto.

Para asegurar la legitimidad de las decisiones, las sesiones deberán contar con la participación de al menos la mitad más uno de los miembros que integran la Mesa de Gobernanza.

Cuando no se alcance el quórum establecido, la reunión podrá desarrollarse únicamente con fines informativos y de análisis, dejando las decisiones para una nueva convocatoria donde exista la participación mínima requerida. Este mecanismo busca garantizar que los acuerdos reflejen un proceso participativo y no respondan únicamente al criterio de un grupo reducido de actores.

La toma de decisiones privilegiará el diálogo y la construcción de consensos como mecanismo principal para alcanzar acuerdos. Este criterio responde al enfoque participativo que orienta el modelo de gobernanza, considerando que las decisiones construidas mediante el intercambio de ideas fortalecen el compromiso de los actores con las acciones acordadas y favorecen relaciones de cooperación a largo plazo. No obstante, cuando no sea posible alcanzar un consenso después de un proceso razonable de deliberación, las decisiones podrán adoptarse mediante votación por mayoría simple de los miembros presentes, registrando las observaciones emitidas por quienes mantengan criterios diferentes.

Cada reunión contará con un acta elaborada por la Secretaría Técnica, en la cual se registrarán los asistentes, los temas tratados, las decisiones adoptadas, los compromisos asumidos, los responsables de cada actividad y los plazos establecidos para su cumplimiento. Este documento constituirá el principal mecanismo de seguimiento de la gestión desarrollada por la Mesa de Gobernanza y permitirá evaluar periódicamente el nivel de cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

El seguimiento de los compromisos asumidos durante cada sesión será una responsabilidad compartida entre la Secretaría Técnica y los actores responsables de cada actividad. En las reuniones posteriores se presentará un informe de avances donde se analizará el estado de cumplimiento de los acuerdos, las dificultades encontradas durante su ejecución y las acciones correctivas necesarias para garantizar el logro de los objetivos planteados. Este proceso permitirá

que la planificación turística no se limite a la formulación de propuestas, sino que incorpore mecanismos permanentes de evaluación y seguimiento.

Con el propósito de fortalecer la transparencia dentro del modelo de gobernanza, los principales acuerdos alcanzados por la Mesa podrán difundirse a través de los canales oficiales del Gobierno Parroquial, medios comunitarios y espacios de participación ciudadana, favoreciendo que la población conozca las acciones que se desarrollan para fortalecer el turismo local y pueda realizar observaciones o propuestas que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso.

La participación dentro de la Mesa de Gobernanza implicará también un compromiso ético por parte de todos sus integrantes. Cada representante deberá actuar buscando el beneficio colectivo del territorio por encima de intereses particulares, promoviendo el respeto entre los diferentes actores, el uso responsable de los recursos disponibles y la conservación del patrimonio natural y cultural que caracteriza a la zona alta de Guanujo. Este compromiso resulta fundamental para consolidar relaciones de confianza entre las instituciones, las organizaciones comunitarias y los emprendimientos turísticos.

Finalmente, el funcionamiento permanente de la Mesa de Gobernanza permitirá consolidar un espacio estable de coordinación interinstitucional y comunitaria que trascienda los periodos administrativos y facilite la continuidad de los procesos de desarrollo turístico. La existencia de reuniones periódicas, mecanismos de seguimiento, responsabilidades claramente definidas y procedimientos para la toma de decisiones favorecerá una gestión más organizada, participativa y transparente, contribuyendo al fortalecimiento de la autogestión comunitaria y de la cohesión social que sustentan el presente modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de la parroquia Guanujo.

5.4.2.2. Organización Interna y Responsabilidad de los Actores

Tabla 17

Composición y roles de la Mesa de Gobernanza Turística de la Zona Alta de Guanujo

Actor	Nivel	Rol dentro de la Mesa	Responsabilidades principales	Coordinación
GAD Parroquial de Guanujo	Estratégico	Coordinación General y Secretaría Técnica	Convoca reuniones, elabora actas, coordina el Plan Operativo, da seguimiento a acuerdos y articula a los actores.	Coordina permanentemente con todos los integrantes de la Mesa.
GAD Municipal de Guaranda – Dir. de Turismo	Estratégico	Coordinador técnico	Brinda asistencia técnica, apoya la planificación, promoción y proyectos turísticos.	Trabaja con GAD Parroquial, Viceministerio y sector turístico.
Prefectura de Bolívar	Estratégico	Apoyo institucional	Gestiona infraestructura, y fortalecimiento productivo.	Coordina con gobiernos locales y actores turísticos.
Viceministerio de Turismo	Estratégico	Asesor técnico nacional	Capacitación, formalización, asistencia técnica y promoción.	Coordina con GAD Municipal, GAD Parroquial y sector turístico.
Representante de prestadores de alojamiento	Operativo	Prestadores de servicios	Mejoran la calidad del alojamiento y participan en la promoción.	Se articulan con operadores, alimentos y bebidas y entidades públicas.
Representante de prestadores de alim. y bebidas	Operativo	Prestadores gastronómicos	Fortalecen la gastronomía local y participan en rutas y eventos.	Coordinan con alojamientos, artesanos y operadores
Representante de emprendedores de tejidos	Operativo	Gestores del patrimonio cultural	Preservan saberes, participan en ferias y fortalecen la identidad cultural.	Trabajan con operadores y entidades públicas.
Representante de la operada turística	Operativo	Comercialización turística	Diseñan paquetes, promocionan el destino y generan alianzas.	Coordinan con todos los prestadores de servicios

Nota: La tabla define la estructura organizativa de la Mesa, asignando a cada actor un nivel de actuación (estratégico u operativo), un rol formal, responsabilidades concretas y las líneas de coordinación interna necesarias para el cumplimiento de los objetivos del Plan Operativo.

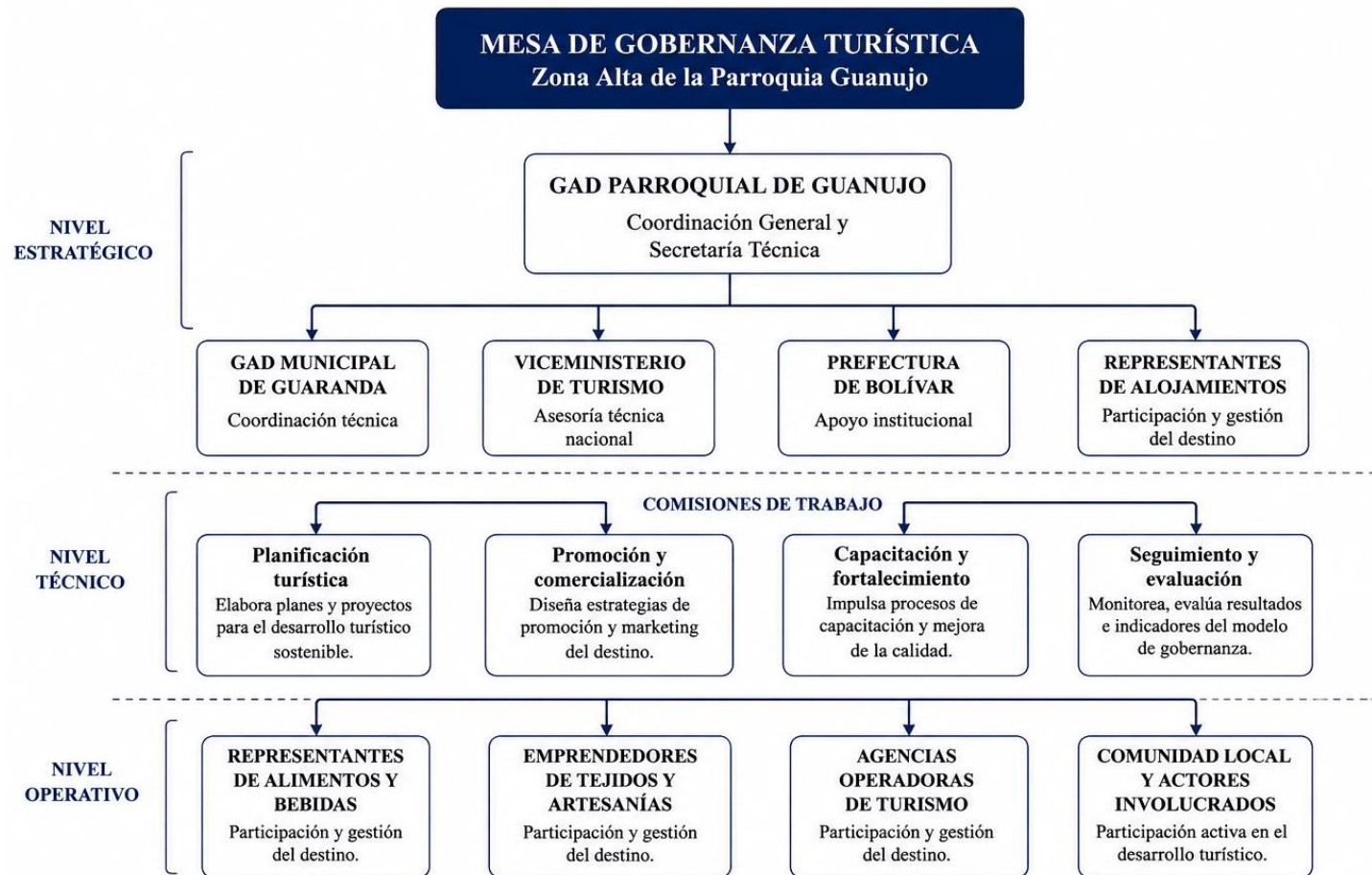
Elaboración propia

5.4.2.3. Organigrama

En la siguiente ilustración se presentará cómo está conformado la Mesa de Gobernanza Turística para la zona alta de la parroquia de Guanujo y de qué manera está asignando a cada actor un nivel de actuación (estratégico u operativo).

Ilustración 6

Organigrama de la Mesa de Gobernanza Turística



Nota: Elaboración propia

5.4.3 Mecanismos de participación de los sectores público y privado

Wearing y McDonald (2002) establecen que la participación comunitaria efectiva en turismo requiere de acceso oportuno a la información, capacidad real de incidir en las decisiones, mecanismos formales de resolución de conflictos y reconocimiento de la diversidad de actores, tal como lo confirmó el diagnóstico realizado en Guanujo, donde se demostró que ninguna de estas condiciones se cumplía de manera consistente entre el sector público y privado. Esto justifica la incorporación de cuatro mecanismos explícitos dentro del modelo.

La primera es la convocatoria anticipada y documentada: la secretaría técnica del GAD Parroquial publicará la agenda de cada sesión con al menos siete días de anticipación, a través de los canales comunitarios existentes (grupos de WhatsApp, carteleras parroquiales y redes sociales), asegurando que los actores del sector privado puedan preparar propuestas antes de la reunión, de acuerdo con lo que Bramwell (2011) denomina la participación informada.

El segundo, es la representación sectorial con voz y voto: cada sector identificado en el diagnóstico tiene un representante elegido anualmente, con mandato renovable, para que la Mesa refleje la diversidad real del territorio, conforme a Ostrom (1990), la legitimidad de las reglas depende de que todos los afectados hayan participado en su elaboración.

El tercer protocolo es la mediación cuando hay diferencias de intereses entre actores del sector privado, del sector público, o entre ambos, la comisión técnica respectiva actúa como mediadora antes de que el desacuerdo se lleve a la asamblea plenaria, este protocolo sigue los principios de resolución gradual de conflictos de Ostrom (1990).

El cuarto es el registro y seguimiento de las solicitudes, la secretaría técnica del GAD Parroquial anota todas las gestiones del sector como permisos, capacitaciones, ferias, señalética, con fecha, responsable institucional y plazo de respuesta, esto será registrado y reportado en cada asamblea trimestral, asegurando que la capacidad de respuesta del sector sea verificable y no dependa de la gestión informal.

5.4.4 Planificación participativa del turismo

Como lo indican Bramwell y Lane (2011), quienes sostienen que la planificación turística sostenible debe construirse de manera participativa, con metas medibles, asignación de responsabilidades claras y contemplando la revisión periódica, el modelo se plantea de dos niveles de planificación del sector: el Plan Operativo de Turismo de la Zona Alta de Guanujo a 18 meses y el calendario operativo anual de cada comisión.

Una vez conformada, la primera tarea de la Mesa directiva será la construcción del Plan Operativo de Turismo, mediante un proceso participativo de tres etapas: en la primera etapa (diagnóstico participativo), la Mesa recoge y sistematiza la información territorial existente, incluidos los resultados de esta investigación; en la segunda etapa (definición de ejes y metas), los sectores priorizan de manera colegiada los cinco ejes estratégicos: calidad del servicio turístico, promoción digital del destino, formalización y fortalecimiento, conservación del patrimonio cultural y natural, e inclusión productiva; y como tercera etapa (validación), el plan será revisado y aprobado en la asamblea plenaria ampliada con participación de la comunidad.

El calendario operativo anual es la versión del Plan Operativo de Turismo a acciones concretas para cada año, distribuidas por comisión temática, con fechas, responsables y recursos estimados, este calendario se elabora en la primera asamblea plenaria del año y se evalúa en la última, de manera que la planificación funcione como un ciclo continuo y no como un ejercicio

puntual, en línea con el enfoque de implementación por fases de Beaumont y Dredge (2010), quienes denominan continuidad institucional como condición del turismo sostenible en América Latina.

Tabla 18

Estrategia de planificación turística participativa para la zona alta de la parroquia Guanujo

Eje estratégico	Líneas de acción	Comisión responsable	Plazo
1. Calidad del servicio turístico	Capacitación en atención al cliente, costos, asociatividad, gastronomía y guianza patrimonial	Comisión Capacitación + Viceministerio de Turismo	Anual continuo
2. Promoción digital del destino	Catálogo digital compartido, redes sociales unificadas.	Comisión Promoción + jóvenes	Semestre 1
3. Formalización y fortalecimiento	Ruta de formalización para emprendimientos, reglamento interno de la Mesa, registro de solicitudes	Comisión Formalización + GAD Municipal	Prioritarios meses 1–6
4. Conservación del patrimonio	Rutas patrimoniales, interpretación de saberes ancestrales, tejidos y gastronomía como producto	Comisión Amb. y Cultura	Anual continuo
5. Inclusión productiva	Cupos garantizados para no asociados, vocerías de mujeres y jóvenes, liderazgo turístico	Mesa plenaria + vocerías	Anual continuo

Nota: Elaboración propia

5.4.4.1 Proceso de gestión del modelo de gobernanza turística sostenible

El proceso de gestión del modelo de gobernanza turística sostenible constituye el mecanismo mediante el cual los actores que integran la Mesa de Gobernanza articulan esfuerzos para planificar, coordinar, ejecutar y evaluar las acciones orientadas al fortalecimiento del turismo en la zona alta de la parroquia Guanujo. Su finalidad es garantizar que las decisiones relacionadas con el desarrollo turístico respondan a las necesidades del territorio, promuevan la participación de los diferentes sectores y contribuyan al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, culturales y productivos de la localidad.

El proceso inicia con la identificación de necesidades, oportunidades o problemáticas vinculadas con la actividad turística. Estas pueden surgir como resultado de las reuniones de la Mesa de Gobernanza, del diálogo con los emprendimientos turísticos, de las observaciones realizadas por las instituciones públicas, de los aportes de la comunidad o del análisis de los indicadores establecidos en el sistema de monitoreo. De esta manera, la planificación se fundamenta en información proveniente del territorio y en las experiencias de quienes participan directamente en la actividad turística.

Una vez identificadas las necesidades prioritarias, la Mesa de Gobernanza desarrolla un proceso de análisis participativo que permite comprender las causas de la situación, identificar los actores involucrados y establecer alternativas de solución. En esta etapa, cada institución y organización aporta sus conocimientos, competencias y experiencias, favoreciendo la construcción de acuerdos orientados al beneficio colectivo. Este ejercicio fortalece la coordinación interinstitucional y promueve una visión compartida del desarrollo turístico de la zona alta de Guanujo.

Con base en los resultados del análisis, la Mesa de Gobernanza procede a la planificación de las acciones que serán incorporadas al Plan Operativo de Turismo. En esta fase se establecen los objetivos específicos, las actividades a desarrollar, los responsables de su ejecución, el cronograma de trabajo, los recursos necesarios y los indicadores que permitirán evaluar los resultados obtenidos. La planificación participativa favorece una distribución clara de responsabilidades y facilita el seguimiento de los compromisos asumidos por cada uno de los actores.

Posteriormente se desarrolla la etapa de articulación institucional, considerada uno de los componentes fundamentales del modelo de gobernanza. Durante esta fase se coordinan las acciones entre el Gobierno Parroquial de Guanujo, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda, la Prefectura de Bolívar, el Viceministerio de Turismo y los representantes de los emprendimientos turísticos, con el propósito de optimizar recursos, evitar la duplicidad de esfuerzos y fortalecer la cooperación entre las instituciones públicas y el sector privado.

La ejecución de las acciones comprende el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientadas al fortalecimiento del destino turístico. Entre ellas se incluyen procesos de capacitación para los prestadores de servicios, fortalecimiento de los emprendimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, promoción de los tejidos y artesanías como parte de la identidad cultural del territorio, diseño de productos turísticos integrados, mejoramiento de la promoción del destino y organización de actividades que permitan incrementar la participación comunitaria y la calidad de la experiencia ofrecida a los visitantes.

De manera paralela, la Mesa de Gobernanza desarrolla un proceso permanente de seguimiento mediante el sistema de indicadores definido en el modelo. Esta actividad permite

verificar el cumplimiento de las acciones programadas, identificar avances, detectar dificultades durante la implementación y generar información confiable para la toma de decisiones. El monitoreo continuo facilita la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario y contribuye a mantener la planificación alineada con los objetivos establecidos.

Al concluir cada período de ejecución, la Mesa de Gobernanza realiza una evaluación integral de los resultados alcanzados. En esta etapa se analiza el nivel de cumplimiento de las actividades, el grado de participación de los actores, la efectividad de las estrategias implementadas, el fortalecimiento de la articulación institucional y los beneficios generados para el desarrollo turístico del territorio. Asimismo, se revisan los indicadores relacionados con la sostenibilidad ambiental, la participación comunitaria, la calidad de los servicios y el fortalecimiento de los emprendimientos locales.

Los resultados obtenidos durante la evaluación constituyen el punto de partida para un proceso permanente de retroalimentación. La información recopilada permite identificar oportunidades de mejora, ajustar las estrategias implementadas y actualizar el Plan Operativo de Turismo de acuerdo con las nuevas necesidades del territorio. Este proceso fortalece la capacidad de adaptación del modelo de gobernanza y favorece una gestión turística dinámica, participativa y orientada hacia la mejora continua.

En consecuencia, el proceso de gestión del modelo de gobernanza turística sostenible no debe entenderse como una secuencia aislada de actividades administrativas, sino como un ciclo permanente de planificación, coordinación, ejecución, seguimiento, evaluación y aprendizaje colectivo. La interacción constante entre las instituciones públicas, los emprendimientos turísticos y los actores locales fortalece la autogestión comunitaria, mejora la articulación territorial y

contribuye a consolidar un modelo de gobernanza capaz de impulsar un desarrollo turístico sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo.

5.4.5 Sistema de monitoreo e indicadores

En relación con esto, Calle y Salazar (2021) plantean que los sistemas de indicadores de gestión comunitaria en turismo deben valorar la participación activa de los actores locales, la sustentabilidad del destino y el desempeño de las estructuras de gobernanza, el modelo plantea doce indicadores en cuatro dimensiones, revisados semestralmente por la Mesa en asamblea, de tal forma que la propia comunidad midan sus avances sin depender de evaluaciones externas, la UEB puede apoyar técnicamente en la sistematización y análisis de los datos, pero la responsabilidad del seguimiento es de la secretaría técnica del GAD Parroquial.

Tabla 19

Sistema de seguimiento e indicadores del modelo de gobernanza turística sostenible

Dimensión	Indicador	Fuente de verificación	Frecuencia
Gobernanza y participación	N.º de sectores con representante activo en la Mesa	Actas de asamblea	Trimestral
Gobernanza y participación	% de solicitudes del sector privado con respuesta formal dentro del plazo	Registro de solicitudes	Trimestral
Gobernanza y participación	N.º de acuerdos formalizados por	Actas de asamblea	Trimestral

	consenso entre la		
	asamblea		
	N.º de informes turísticos		
Gobernanza y participación	anuales presentados y socializados a la comunidad	Informe anual Mesa	Anual
	N.º de emprendimientos		
Inclusión y equidad	no asociados participantes en ferias y capacitaciones	Registro comisiones	Semestral
	N.º de mujeres y jóvenes con rol activo en comisiones de la Mesa	Actas de comisiones	Semestral
	N.º de emprendimientos		
Inclusión y equidad	privados acompañados en su formalización por el GAD	Registro GAD Municipal	Anual
	N.º de actividades del		
Eficacia operativa	sector público cumplidas según el calendario anual	Informe comisiones	Semestral
	N.º de publicaciones		
Eficacia operativa	mensuales en el canal oficial del destino	Canal digital Mesa	Mensual

	N.º de actores privados		
Eficacia operativa	incluidos en el catálogo digital compartido	Catálogo digital	Semestral
Resultados del destino	N.º de visitantes registrados en la zona alta de Guanajuato (estimado)	Prestadores + GAD Municipal	Anual
Resultados del destino	Plan Operativo de Turismo 18 meses elaborado, aprobado y socializado (sí/no)	Acta de validación	Semestral

Nota: Elaboración propia

5.4.5.1 Evaluación y mejora continua del modelo de gobernanza turística sostenible

La evaluación y mejora continua constituyen un componente fundamental del modelo de gobernanza turística sostenible, ya que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos planteados, medir la efectividad de las acciones implementadas y generar información que facilite la toma de decisiones para el fortalecimiento permanente de la gestión turística en la zona alta de la parroquia Guanajuato. Este proceso busca garantizar que el modelo mantenga su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, las necesidades de la comunidad y las dinámicas del sector turístico.

La evaluación será desarrollada de manera periódica por la Mesa de Gobernanza Turística, con la participación de los ocho actores que integran el modelo. Cada proceso de evaluación permitirá analizar el nivel de cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan Operativo de

Turismo, verificando si las acciones ejecutadas responden a los objetivos propuestos y generan resultados positivos para el territorio.

Para este proceso se utilizarán los indicadores definidos dentro del modelo de gobernanza, los cuales permitirán medir aspectos relacionados con la participación de los actores, la articulación institucional, la ejecución de proyectos turísticos, el fortalecimiento de los emprendimientos locales, la promoción del destino y la sostenibilidad de las acciones implementadas. La información obtenida servirá como base para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

La Secretaría Técnica será responsable de recopilar la información generada por los diferentes actores, consolidar los resultados obtenidos y elaborar un informe técnico que será presentado durante las reuniones ordinarias de la Mesa de Gobernanza. Dicho informe contendrá el análisis del grado de cumplimiento de los indicadores, las actividades ejecutadas, las metas alcanzadas y las principales dificultades identificadas durante el período de evaluación.

Con base en los resultados obtenidos, la Mesa de Gobernanza desarrollará un proceso participativo de análisis en el que se identificarán las causas de las desviaciones detectadas y se establecerán acciones correctivas orientadas a mejorar la ejecución de los proyectos y fortalecer la coordinación entre los actores. Estas acciones podrán incluir la actualización de cronogramas, la redistribución de responsabilidades, el fortalecimiento de capacidades mediante procesos de capacitación o la incorporación de nuevas estrategias de promoción y articulación institucional.

Como parte del proceso de mejora continua, la Mesa de Gobernanza revisará anualmente el funcionamiento general del modelo, con el propósito de verificar que su estructura organizativa, los mecanismos de coordinación y los procedimientos establecidos continúen respondiendo a las

necesidades del territorio. Esta revisión permitirá realizar los ajustes necesarios para fortalecer la eficiencia del modelo y garantizar su pertinencia frente a las nuevas condiciones del desarrollo turístico.

La mejora continua también contempla la incorporación de las experiencias y aprendizajes generados durante la implementación de los proyectos turísticos. Las buenas prácticas identificadas podrán replicarse en futuras intervenciones, mientras que las dificultades observadas servirán para redefinir estrategias y prevenir la repetición de problemas similares. Este enfoque promueve un proceso permanente de aprendizaje institucional y fortalece la capacidad de adaptación de la gobernanza turística.

Finalmente, la evaluación y mejora continua permitirán consolidar un modelo de gobernanza dinámico, participativo y orientado a resultados, donde la información obtenida mediante el monitoreo se convierte en una herramienta para fortalecer la planificación, optimizar la coordinación institucional y mejorar la competitividad turística de la zona alta de la parroquia Guanujo. De esta manera, el modelo trasciende la ejecución de acciones aisladas y se convierte en un proceso permanente de gestión, aprendizaje y fortalecimiento del desarrollo turístico sostenible.

Ilustración 7

Proceso de evaluación y mejora continua del modelo de gobernanza turística sostenible



Nota: Modelo de mejora continua para la gestión turística, compuesto por seis ciclos secuenciales que permiten monitorear, evaluar, corregir y fortalecer el Plan Operativo de manera periódica. Elaboración propia.

5.4.6 Modelo gráfico de la gobernanza turística sostenible

En la siguiente figura, se muestra el diseño del modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de la parroquia Guanujo, creado en cuatro dimensiones articuladas: los actores del territorio, la Mesa de Gobernanza Turística como instancia central, el ciclo operativo de cinco procesos y los resultados esperados, enfocado a los nueve principios de buena gobernanza del PNUD (1994).

En primer lugar, el modelo identifica a dos sectores clave: el sector público, que incluye al GAD Parroquial de Guanujo, el GAD Municipal de Guaranda, la Prefectura de Bolívar y el Viceministerio de Turismo; y el sector privado y comunitario, compuesto por diversos prestadores de servicios, emprendedores, organizaciones y actores locales. Este enfoque resalta la diversidad y la relevancia de cada actor en la gestión turística.

Por otra parte, la Mesa de Gobernanza Turística actúa como el segmento central de coordinación y diálogo entre los sectores. Está estructurada en tres instancias: la Asamblea Plenaria, que tiene el poder decisorio; la Secretaría Técnica, responsable de la gestión administrativa; y las Comisiones Técnicas, que ejecutan acciones operativas por temática. Como señalan Beaumont y Dredge (2010), esta organización permite un balance entre la legitimidad democrática y la eficiencia en la gestión.

Prosiguiendo, el ciclo operativo se compone de cinco procesos: (1) participación y mecanismos, garantizando la representación y el seguimiento de solicitudes; (2) planificación turística participativa, que incluye la creación de un Plan Operativo de Turismo; (3) ejecución de actividades según el plan; (4) seguimiento mediante un sistema de indicadores; y (5) evaluación y mejora continua, que retroalimenta el proceso general. Este ciclo está alineado con el enfoque de sistema abierto que plantea Hall (2011).

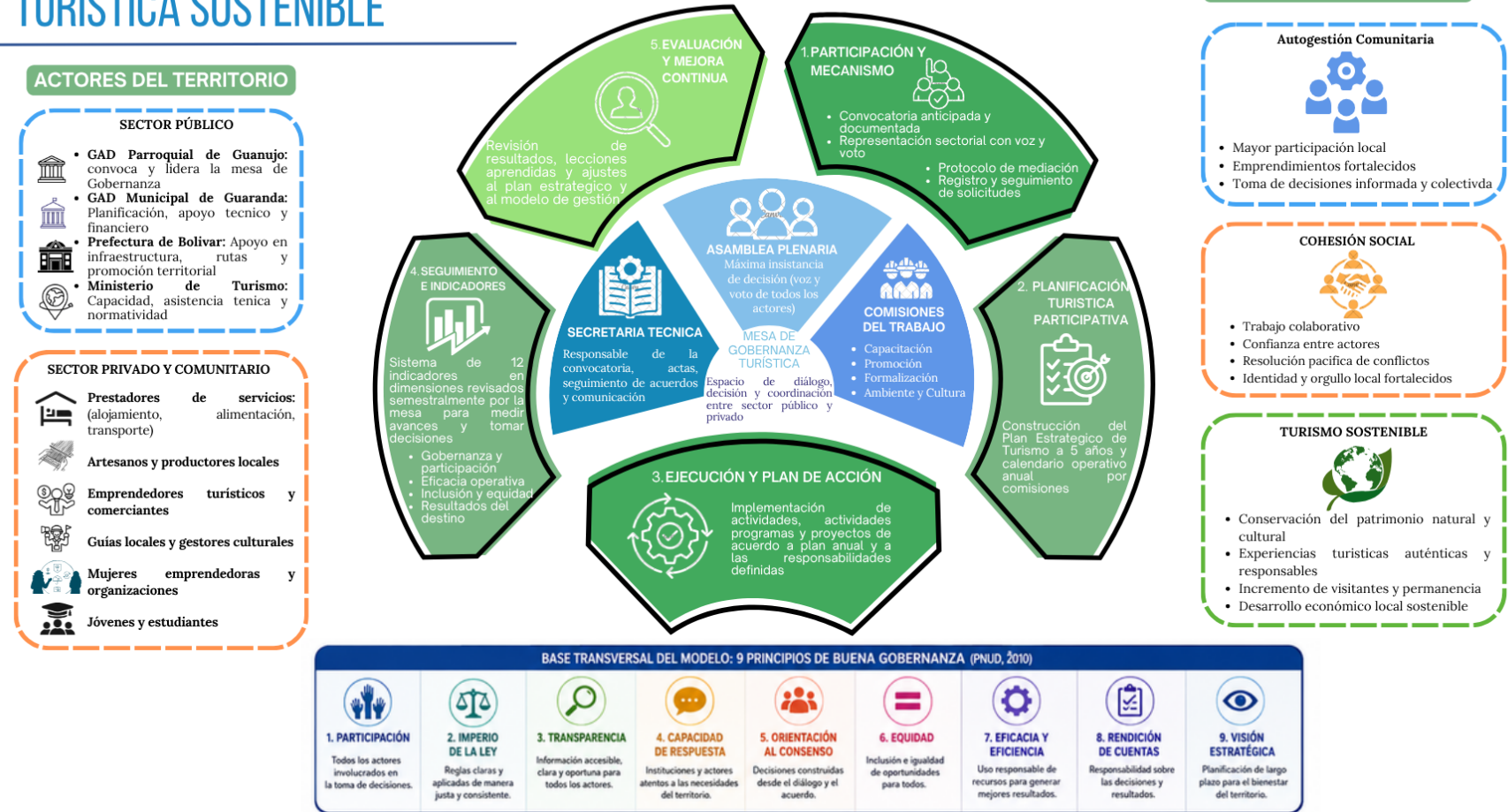
Los resultados esperados del modelo se agrupan en tres áreas: la autogestión comunitaria, que fomenta la participación local y el fortalecimiento de emprendimientos; la cohesión social, que promueve la colaboración y la resolución pacífica de conflictos; y el turismo sostenible, que busca preservar el patrimonio cultural y natural, aumentar el número de visitantes y fomentar un desarrollo económico responsable.

Finalmente, los nueve principios de buena gobernanza del PNUD actúan como base transversal, asegurando que cada decisión y acción se guíe por criterios de participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica, así promoviendo una gobernanza turística inclusiva y sostenible a largo plazo.

Ilustración 8

Diseño del modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de la parroquia Guanujo

MODELO GRAFICO DE GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE



Nota: Elaboración propia

5.4.7 Plan de acción

La planificación turística se operacionaliza mediante cinco componentes del modelo, y este plan de acción organiza las actividades en cuatro fases secuenciales durante los 18 meses del Plan Operativo de Turismo, identificando responsables del sector público, plazos concretos e indicadores de cumplimiento en cada fase, de manera que la implementación sea verificable y no dependa de iniciativas aisladas, siendo la fase 1 la que instala las condiciones de la Mesa, la fase 2 define los instrumentos de planificación, la fase 3 ejecuta las acciones estratégicas y la fase 4 evalúa los resultados y ajusta el proceso, siguiendo el enfoque de implementación por fases de Beaumont y Dredge (2010) para redes de gobernanza turística local.

Tabla 20

Plan de acción del modelo de gobernanza turística sostenible para la zona alta de Guanajuato

Fase	Acción	Responsable principal	Plazo	Indicador
Fase 1 Instalación (Meses 1–3)	Socialización del modelo con actores del sector público y privado; conformación formal de la Mesa de Gobernanza	GAD Parroquial + GAD Municipal	Mes 1–2	Acta de conformación firmada por todos los sectores
Fase 1 Instalación (Meses 1–3)	Elaboración participativa del reglamento interno de la Mesa con representantes sectoriales	Secretaría técnica GAD Parroquial	Mes 3	Reglamento aprobado en asamblea plenaria

Fase 1 Instalación (Meses 1–3)	Apertura del canal oficial de comunicación del destino y catálogo digital inicial	GAD Municipal + comisiones jóvenes	Mes 3	Canal activo con primeras publicaciones
Fase 2 Planificación (Meses 4–6)	Construcción participativa del Plan Operativo de Turismo 18 meses	GAD Parroquial + GAD Municipal	Mes 4–5	Plan Operativo validado en asamblea plenaria
Fase 2 Planificación (Meses 4–6)	Implementación del sistema de registro de solicitudes de formalización progresiva	GAD Parroquial + GAD Municipal	Mes 5	Sistema operativo; n.º de emprendimientos en la ruta
Fase 3 Ejecución (Meses 7–15)	Ciclos de capacitación: atención al cliente, marketing digital y costos (3 ciclos, 10 talleres en total)	Viceministerio de Turismo + GAD Municipal	Meses 7–15	N.º de participantes capacitados por sector
Fase 4 Evaluación (Meses 16–18)	Taller de evaluación del modelo entre sector público y privado; rendición de cuentas pública abierta a la comunidad	Mesa plenaria + GAD Parroquial	Mes 16–17	Informe de evaluación presentado y socializado

Fase	4	Actualización del				N.º de nuevos
Evaluación		catálogo digital del	GAD Parroquial			actores incorporados
(Meses 16–		destino	+ sector privado	Mes 17		al catálogo
18)						
Fase	4	Revisión y actualización				Plan Operativo
Evaluación		del Plan Operativo con	Mesa plenaria	Mes 18		actualizado y
(Meses 16–		base en los resultados de				aprobado en
18)		los indicadores				asamblea

Nota. Elaboración propia, a partir del diagnóstico de actores de la zona alta de la parroquia Guanujo y el modelo de implementación por fases de Beaumont y Dredge (2010). El liderazgo de cada acción corresponde al sector público; el sector privado y comunitario participa activamente en la ejecución y evaluación.

5.4.8 Estrategia para la sostenibilidad del modelo de gobernanza turística sostenible

La sostenibilidad del modelo de gobernanza turística propuesto para la zona alta de la parroquia Guanujo dependerá de la capacidad de los actores para mantener una coordinación permanente, fortalecer la participación comunitaria y consolidar procesos de planificación que trasciendan los periodos administrativos de las instituciones públicas. En este sentido, la presente estrategia establece los lineamientos que permitirán garantizar la continuidad, adaptación y fortalecimiento del modelo a largo plazo, promoviendo una gestión turística participativa y orientada al desarrollo sostenible del territorio.

5.4.8.1 Fortalecimiento institucional

El funcionamiento continuo de la Mesa de Gobernanza requiere del compromiso permanente de las instituciones y organizaciones que la conforman. Para ello, cada actor asumirá responsabilidades claramente definidas dentro del modelo, procurando mantener una participación activa en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de las acciones turísticas.

El Gobierno Parroquial de Guanujo, como entidad coordinadora de la Mesa de Gobernanza, garantizará la convocatoria de las reuniones ordinarias, el seguimiento de los acuerdos y la conservación de la documentación generada durante el funcionamiento del modelo. Por su parte, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda, la Prefectura de Bolívar y el Viceministerio de Turismo continuarán brindando asistencia técnica y acompañamiento institucional de acuerdo con sus competencias.

La permanencia del modelo no dependerá exclusivamente de una administración específica, sino del compromiso colectivo de los actores que participan en la gobernanza turística, favoreciendo la continuidad de los procesos independientemente de los cambios de autoridades.

5.4.8.2 Desarrollo de capacidades

El fortalecimiento de las capacidades técnicas constituye un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad del modelo. En consecuencia, la Mesa de Gobernanza promoverá un programa permanente de capacitación dirigido a los representantes de los alojamientos, establecimientos de alimentos y bebidas, emprendedores de tejidos y artesanías, agencias operadoras de turismo e instituciones públicas.

Los procesos de formación estarán orientados al desarrollo de competencias relacionadas con la gestión turística, atención al visitante, comercialización, marketing digital, sostenibilidad ambiental, innovación, calidad de los servicios y formulación de proyectos turísticos. Estas

actividades permitirán mejorar la competitividad del destino y fortalecer las capacidades de gestión de los actores locales.

Asimismo, se fomentará el intercambio de experiencias con otros destinos turísticos que hayan implementado modelos de gobernanza exitosos, promoviendo el aprendizaje continuo y la incorporación de buenas prácticas adaptadas a la realidad de la zona alta de Guanajuato.

5.4.8.3 Gestión de recursos y alianzas estratégicas

La sostenibilidad del modelo requiere diversificar las fuentes de apoyo para la ejecución de proyectos turísticos. En este sentido, la Mesa de Gobernanza impulsará la gestión de recursos mediante la formulación de proyectos, el contrato de convenios interinstitucionales y el establecimiento de alianzas con organismos públicos, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y entidades de cooperación nacional e internacional.

De igual manera, se promoverá la articulación con programas de fortalecimiento productivo, conservación ambiental y desarrollo local que puedan contribuir al financiamiento o acompañamiento técnico de las iniciativas turísticas impulsadas por el territorio.

Estas alianzas permitirán ampliar las oportunidades de inversión, fortalecer la infraestructura turística y generar nuevas alternativas para el desarrollo sostenible de la zona alta de Guanajuato.

5.4.8.4 Participación comunitaria y corresponsabilidad

La participación activa de la comunidad constituye el principal elemento de sostenibilidad del modelo de gobernanza turística. Por esta razón, la Mesa de Gobernanza promoverá mecanismos permanentes de participación que permitan a los habitantes involucrarse en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de las acciones desarrolladas.

La corresponsabilidad entre instituciones públicas, emprendimientos turísticos y comunidad favorecerá la construcción de acuerdos orientados al beneficio colectivo, fortaleciendo el sentido de pertenencia hacia el territorio y consolidando una cultura de cooperación entre los diferentes actores.

La participación comunitaria también contribuirá a preservar el patrimonio natural y cultural de la zona alta de Guanujo, promoviendo un desarrollo turístico que respete la identidad local y genere beneficios sociales, económicos y ambientales para la población.

5.4.8.5 Actualización y fortalecimiento permanente del modelo

Con el propósito de mantener la pertinencia del modelo frente a las nuevas dinámicas del turismo, la Mesa de Gobernanza realizará una revisión anual de su funcionamiento. Durante este proceso se analizarán los resultados obtenidos mediante el sistema de indicadores, el nivel de cumplimiento de los objetivos, la efectividad de las estrategias implementadas y las nuevas necesidades identificadas en el territorio.

Los resultados de esta evaluación permitirán actualizar el Plan Operativo de Turismo, incorporar nuevos proyectos, redefinir prioridades y fortalecer los mecanismos de coordinación institucional cuando sea necesario.

Este proceso de revisión garantizará que el modelo mantenga un carácter dinámico y flexible, favoreciendo su adaptación a los cambios del entorno y fortaleciendo su capacidad para responder a los desafíos del desarrollo turístico sostenible.

En consecuencia, la estrategia de sostenibilidad propuesta permitirá consolidar un modelo de gobernanza turística basado en la cooperación interinstitucional, la participación comunitaria y la mejora continua. La integración de estos elementos contribuirá a fortalecer la gestión del destino,

promover un uso responsable de los recursos turísticos y garantizar la permanencia del modelo como instrumento de planificación y articulación para el desarrollo sostenible de la zona alta de la parroquia Guanujo.

5.5 Presupuesto

El financiamiento del modelo de gobernanza turística es responsabilidad del sector público y del sector privado y comunitario, quienes son los que obtienen los beneficios directos del turismo y quienes tienen las competencias legales y económicas para financiarlo, en concordancia con el principio de eficacia y eficiencia del PNUD (1994) y con lo establecido por Bramwell y Lane (2011), para quienes la sostenibilidad financiera de la gobernanza turística depende de que los costos se distribuyan entre los actores beneficiarios. La Universidad Estatal de Bolívar, por su parte, aporta en especie mediante acompañamiento técnico y académico, sin comprometer recursos del presupuesto universitario.

Tabla 21

Presupuesto estimado del modelo de gobernanza turística sostenible de la zona alta de Guanujo

A. MATERIALES DE OFICINA — Secretaría Técnica					
Ítem	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Total, USD	Responsable
Resma de papel bond A4	PAQUETE	4	3	12	GAD Parroquial
Esferográficos (caja 12 unidades)	CAJA	3	4	12	
Lápices (caja 12 unidades)	CAJA	3	3	9	
Borradores	CAJA	1	2	2	
Marcadores para pizarra (caja 3)	CAJA	3	4	12	
Folder A4 con palanca	UNIDAD	6	4	24	
Carpetas con gancho	UNIDAD	30	0,8	24	
Libro de actas empastado	UNIDAD	2	5	10	
Sello de la Mesa + almohadilla	UNIDAD	1	20	20	
SUBTOTAL A				125\$	GAD Parroquial

B. FASE 1 — INSTALACIÓN DE LA MESA (Meses 1–3)

Ítem	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Total, USD	Responsable
Fotocopias del material para talleres de socialización	HOJAS	150	0,03	4,5	GAD Parroquial
Papelotes para trabajo en los talleres	HOJAS	10	0,25	2,5	GAD Parroquial
Refrigerios talleres de socialización (30 pers. × 2)	PERSONA	60	3	180	GAD Parroquial
Impresión y empastado del reglamento interno (30 ejem.)	EJEMPLAR	30	2,5	75	GAD Parroquial
Refrigerios sesiones de elaboración reglamento (15 × 3)	PERSONA	45	3	135	GAD Parroquial
SUBTOTAL B				397\$	GAD Parroquial

C. FASE 2 — PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA (Meses 4–6)

Ítem	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Total, USD	Responsable
Alquiler de proyector (3 días)	DIA	3	15	45	Prefectura de Bolívar
Honorario facilitador del Plan Operativo 18 meses (2 meses)	MESES	2	200	400	GAD Municipal
Impresión y empastado del Plan Operativo aprobado (15 ejem.)	EJEMPLAR	15	8	120	GAD Municipal
Refrigerios sesión de validación del Plan Operativo (30 pers.)	PERSONA	30	3	90	GAD Municipal
Configuración del sistema digital de registro de solicitudes	UNIDAD	1	75	75	GAD Municipal
Impresión del calendario operativo anual (30 unidades, A3)	UNIDAD	30	2,5	75	GAD Parroquial
SUBTOTAL C				805\$	GAD Municipal / GAD Parroquial

D. FASE 3 — EJECUCIÓN COORDINADA (Meses 7–15)

Ítem	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Total, USD	Responsable
Honorario facilitador capacitaciones (10 talleres)	TALLER	10	100	1000	Viceministerio de Turismo / GAD Municipal
Esferográfico por participante capacitaciones (60)	CAJAS	5	3	15	Viceministerio de Turismo
Lápiz por participante capacitaciones (60)	CAJAS	5	3	15	Viceministerio de Turismo
Material didáctico impreso (60 pers x 10 talleres)	HOJA	600	0,03	18	Viceministerio de Turismo
Alquiler de proyector para capacitaciones (10 días)	DIA	10	10	100	Viceministerio de Turismo
Refrigerios capacitaciones (60 pers. × 10 talleres)	PERSONA	600	2	1200	Sector privado
Certificados de participación impresos (220 unidades)	UNIDAD	220	0,8	176	Viceministerio de Turismo
					Vicemin Turismo
SUBTOTAL D				2524\$	/ GAD Municipal
					/ Sector privado

E. FASE 4 — EVALUACIÓN Y CIERRE (Meses 16–18)

Ítem	Unidad	Cant.	P. Unit. USD	Total, USD	Responsable
Refrigerios taller de evaluación anual (30 personas)	PERSONA	30	3	90	GAD Parroquial
Impresión y empastado informe de evaluación (15 ejem.)	EJEMPLAR	15	4	60	GAD Parroquial
Impresión rendición de cuentas pública (30 informes)	EJEMPLAR	30	0,5	15	GAD Parroquial
Refrigerios evento de rendición de cuentas (30 personas)	PERSONA	30	3	90	GAD Parroquial

Impresión y empastado Plan Operativo revisado (15 ejem.)	EJEMPLAR	15	8	120	GAD Parroquial
SUBTOTAL E				375\$	GAD Parroquial

TOTAL, GENERAL	TOTAL (A + B + C + D + E)
18 meses + costos recurrentes	

A. Materiales de oficina	125
B. Fase 1 — instalación de la mesa (meses 1 – 3)	397
C. Fase 2 — planificación participativa (meses 4 – 6)	805
D. Fase 3 — ejecución coordinada (meses 7 – 15)	2524
E. Fase 4 — evaluación y cierre (meses 16 – 18)	375

TOTAL	4.226
--------------	--------------

Nota. Elaboración propia, a partir del diagnóstico de actores y los principios de eficacia y eficiencia del PNUD (1994).

En síntesis, el presupuesto del modelo de gobernanza turística sostenible se desglosa en cinco apartados, correspondientes a materiales de oficina y a las cuatro etapas del plan de acción. En la sección A se incluyen los materiales de oficina, con un costo total de USD 125,00. Sección B: Fase 1 de instalación de la Mesa, USD 397, incluye talleres y recursos digitales. C. Subtotal de la Fase 2 de planificación participativa: USD 805, para talleres de diagnóstico y plan operativo. La sección que requiere mayor inversión es la D, con USD 2.524, correspondiente a la Fase 3 de ejecución, para la financiación de capacitaciones y actividades turísticas. Finalmente, la sección E para la fase 4 de evaluación, implica un costo de 375 USD. El presupuesto total para 18 meses es de 4.226 USD, los cuales se han asignado a varias entidades de manera que se garantice la sostenibilidad financiera y equidad de acuerdo al principio del PNUD (1994).

5.5.1 Distribución por fuente de financiamiento

Tabla 22

Distribución del presupuesto por fuente de financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto estimado USD	% del total	Rubros principales
GAD Parroquial de Guanujo	852	20.16 %	Materiales de oficina, talleres, reglamento, ferias, informes y costos recurrentes
GAD Municipal de Guaranda	1.277	30.22 %	Canal digital, plan operativo, formalización y sistema de registro
Prefectura de Bolívar	45	1.06 %	Talleres de diagnóstico participativo.
Viceministerio de Turismo	852	20.16 %	Honorarios, materiales, refrigerios y certificados de capacitación
Sector privado y comunitario (autogestión y contraparte)	1.200	28.40 %	Informes y refrigerios de capacitación
TOTAL	4.226	100 %	

Nota. La distribución definitiva se aprueba en la primera asamblea plenaria de la Mesa de Gobernanza Turística. La UEB no figura como fuente de financiamiento.

Para finalizar, la propuesta para la parroquia Guanujo plantea un modelo de gobernanza turística sostenible a partir de un diagnóstico del territorio y los postulados del PNUD (1994). Su

núcleo está en la Mesa de Gobernanza Turística, donde se reúnen el GAD Parroquial, GAD Municipal, Prefectura de Bolívar, Viceministerio de Turismo, y actores del sector privado comunitario. Esta estructura posibilita la articulación de diversos sectores en torno a objetivos comunes, facilitando la participación a través de mecanismos como la convocatoria anticipada, la representación sectorial y los protocolos de mediación.

El modelo incluye una estrategia de planificación turística participativa con cinco ejes operativos a los 18 meses y un sistema de indicadores que permite a la comunidad medir su progreso en autogestión y cohesión social. El plan de acción se estructura en cuatro etapas secuenciales con responsabilidades, plazos, indicadores definidos y un presupuesto de 4.226 USD.

De este modo, la propuesta no introduce una estructura externa, sino que potencia y formaliza las interacciones y recursos existentes en el Guanujo. También valida la investigación, al demostrar que una evaluación adecuada de la gobernanza turística y un modelo adaptado a la realidad local pueden fortalecer la autogestión comunitaria, integrar a los emprendedores y promover un turismo más sostenible y equitativo.

CONCLUSIONES

- Para concluir, el estudio de los modelos de gobernanza turística comunitaria en Ecuador y otros países muestra que no existe un modelo único que se pueda aplicar a todos los territorios. Se detectaron elementos comunes, como la coordinación permanente, reglas claras, indicadores de seguimiento y distribución equitativa de los beneficios. Para Guanujo se plantea una gobernanza basada en la realidad local, con participación comunitaria y liderazgo institucional. Por otra parte, los modelos internacionales, remarcen la necesidad de incluir indicadores de sostenibilidad y a actores no tradicionales en las decisiones.
- El resultado del diagnóstico sobre la gobernanza del turismo en Guanujo revela que el principal problema es la escasa articulación entre los actores, con el sector privado involucrándose solo tras decisiones institucionales. La falta de un organismo permanente de coordinación limita la autogestión comunitaria y la cohesión social. Se identificaron tres nodos críticos: la centralización en el GAD Municipal, la baja formalización de emprendimientos familiares y la ausencia de una mesa turística permanente. Esto genera una gobernanza reactiva y se sugiere un nuevo modelo para mejorar la situación. Además, se constató que las mujeres y los jóvenes son fundamentales en la actividad turística, pero carecen de roles decisoriales, lo que perpetúa desigualdades. Se propone incluir a estos grupos de manera activa en cualquier modelo de gobernanza turística.
- Para finalizar se propuso un proyecto para el diseño de un modelo de gobernanza turística sostenible a fin de fortalecer la autogestión y cohesión comunitaria en la zona alta de Guanujo. El primer resultado viable, cumpliendo con aspectos institucionales, técnicos y

financieros, mediante la articulación de actores del sector público, privado y comunitario en una Mesa de Gobernanza. Esta mesa contempla asambleas trimestrales, comisiones técnicas mensuales, un Plan Operativo de Turismo de 18 meses, un sistema de doce indicadores y un presupuesto de 4.226 USD. De este modo, se comprueba que la evaluación de la gobernanza turística contribuye a la autogestión y a la cohesión social. Además, se demostró un modelo gráfico que integra cinco capas del sistema: actores, Mesa de Gobernanza, principios del PNUD, mecanismos de implementación y ciclo de planificación. Esto muestra que la autogestión y cohesión son medibles mediante indicadores, adoptando una visión de sistema abierto que permite la retroalimentación y mejora continua en la gobernanza turística de Guanujo. Finalmente, el plan de acción, elaborado en cuatro etapas en un período de 18 meses, demuestra que no es necesario crear nuevas instituciones o recursos extraordinarios, sino reorganizar a los actores existentes con reglas claras y mecanismos de participación y rendición de cuentas. De este modo, se sostiene que una gobernanza compartida y transparente es fundamental para que el turismo beneficie a las comunidades de Guanujo.

RECOMENDACIONES

- El estudio de los modelos nacionales e internacionales sugiere que el GAD Municipal de Guaranda y el Viceministerio de Turismo, actualicen permanentemente el modelo de gobernanza para Guanujo. Esto se debe a la necesidad de seguir experiencias exitosas, como la de Yunguilla, Yasuní y Costa Rica, que han mostrado avances en coordinación comunitaria, distribución equitativa de beneficios e indicadores de sostenibilidad. Con esta práctica, el modelo local se irá adaptando y evolucionando con criterios probados en contextos similares al de Guanujo.

- Se plantea que el GAD Municipal reoriente su papel en la coordinación turística hacia la Mesa de Gobernanza Turística, asignando roles específicos al GAD Parroquial y a la Prefectura de Bolívar. También se sugiere establecer un sistema accesible de formalización de los emprendimientos familiares, y un registro para el seguimiento de las solicitudes del sector privado, para dar respuesta a la falta de indicadores de gestión. Finalmente, se recomienda garantizar la participación activa de mujeres y jóvenes en puestos de toma de decisiones dentro de la Mesa, especialmente en las comisiones de promoción y formación, con el objetivo de corregir desigualdades estructurales y reforzar la cohesión social del destino.
- Para terminar, se recomienda a los actores del sector público de la Zona Alta de Guanujo iniciar la conformación de la Mesa de Gobernanza Turística, a partir del diagnóstico y el modelo desarrollado. Lo primero que se debería hacer es elaborar de forma participativa el reglamento interno, con inclusión de los sectores menos representados, a fin de garantizar una gobernanza legítima. Se recomienda al GAD Parroquial que revise cada seis meses los indicadores del modelo gráfico de cinco capas, dando preferencia a fuentes ya existentes, y que el primer informe semestral sea presentado en una asamblea abierta. El plan de acción disponible, por otra parte, señala que no se necesitan crear nuevas instituciones ni destinar más recursos; se llama a los actores a que formalicen su compromiso con el presupuesto asignado y a que firmen acuerdos escritos de cofinanciación, garantizando así una gestión transparente y sostenida en el tiempo a favor de las comunidades locales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajubita, H. P. (2024). *The pathway to sustainability in a mass tourism destination: The case of Lanzarote*. Sustainability, 16(12), 5253. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su16125253>
- Alvarez, M. (2025). *Governance for the implementation of the sustainable development goals in tourism: A 2050 horizon paper*. Tourism Review, 80(1), 209–220. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TR-12-2023-0872>
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (2025). *Metodología para la elaboración de planes de desarrollo turístico cantonales*. Retrieved from https://ame.gob.ec/wp-content/uploads/2025/04/METODOLOGIA-PARA-LA-ELABORACION-DE-PLANES-DE-DESARROLLO-TURISTICO-CANTONALES-1_compressed.pdf
- Banerjee, O., Cicowiez, M., Moreda, A., & Risso, A. (2019). *Una propuesta para operacionalizar el concepto de gobernanza en la política turística: El caso de Misiones en Argentina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Retrieved from <https://doi.org/10.18235/0002052>
- Barros, A. (2024). *Turismo comunitario y sostenible: Una revisión de literatura*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 1295–1311. Retrieved from https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12453
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). *Gobernanza del turismo local: una comparación de tres enfoques de red* (Vols. 18(1), 7–28). Journal of Sustainable Tourism. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales 4.ª ed.* Pearson Educación.
- Bichler, B., & Lösch, M. (2019). *Collaborative governance in tourism: Empirical insights into a community-oriented destination*. Sustainability, 11(23), 6673. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su11236673>
- Bramwell, B. (2011). *Gobernanza, el Estado y el turismo sostenible: un enfoque de economía política* (Vols. 19(4–5), 459–477). Journal of Sustainable Tourism. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.576765>

- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). *Investigación crítica sobre la gobernanza del turismo y la sostenibilidad*. Journal of sustainable tourism.
- Buriticá, L. (2025). *La gobernanza turística como estrategia de planificación del turismo sustentable en el Municipio de Mistrató, Risaralda [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira]*. Retrieved from <https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/450d9587-46fe-448e-be4c-1d8b19256940>
- Cabanilla, E. (2018). *Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción*. Siembra, 5(1), 121–131. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/6538/653868369011/html/>
- Cabanilla, E., & Garrido, C. (2018). *El turismo comunitario en el Ecuador: Evolución, problemática y desafíos*. Universidad Internacional del Ecuador. Retrieved from <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2826>
- Cahimuel, L., & Díaz, L. (2021). *Estrategia de turismo comunitario sostenible para el desarrollo local, comunidad San Miguel Bajo, Otavalo, Ecuador*. Revista Científica Ecociencia, 8(3), 57–79. Retrieved from <https://doi.org/10.21855/ecociencia.83.498>
- Calle, A., & Salazar, D. (2021). *Indicadores de gestión comunitaria a partir de los ejes del turismo comunitario, caso: Emprendimientos de la nacionalidad Waorani en Yasuní*. Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, (15), 123–14. Retrieved from <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.08>
- Carrillo, D., & Plazas, J. (2023). *Turismo comunitario y desarrollo local: El caso de Yunguilla en Ecuador*. Sathiri, 18(1), 200–218. Retrieved from <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/1199>
- Cedeño, D. (2024). *La mujer como fortaleza en el desarrollo económico del turismo comunitario*. Revista Científica Desafío Organizacional, 2(2), 9–15. Retrieved from https://doi.org/10.51260/desafio_organizacional.v2i2.525

- Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. (2024). *Participación ciudadana y control social*. Retrieved from <https://www.cpccs.gob.ec/participacion-ciudadana-y-control-social/>
- Dangi, T., & Petrick, J. (2021). *Enhancing the role of tourism governance to improve collaborative participation, responsiveness, representation and inclusion for sustainable community-based tourism: A case study*. Retrieved from <https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/4562>
- Falcones, A., Velásquez, J. M., Plaza, J., & Rosado, D. (2024). *Modelo de gestión turística: La estrategia que transformará el emprendimiento local en Ecuador*. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), 1–16. Retrieved from <https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/4562>
- Fan, P., Ren, L., & Zeng, X. (2024). *Resident participation in environmental governance of sustainable tourism in rural destination*. *Sustainability*, 16(18), 8173. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su16188173>
- Farias, H. (2022). *Modelo de gestión turístico comunitario para el desarrollo sostenible aplicado a la nacionalidad Siekopai, provincia de Sucumbíos*. Universidad Central del Ecuador.
- Gandolfi, M. (2025). *Programas públicos de turismo rural y comunitario en América Latina y el Caribe*. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2523>
- Gandolfi, M., & Ramírez, P. (2025). *Programas públicos de turismo rural y comunitario en América Latina y el Caribe: Evolución, impactos y recomendaciones para la implementación*. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2523>
- Garces, G. (2025). *Gobernanza en la gestión turística comunitaria indígena en los cantones Alausí, Guamote y Riobamba [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo]*. Retrieved from <https://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/15039>
- García, E. (2025). *Turismo comunitario y decrecimiento: Hacia un reforzamiento de los medios de vida locales*. *Trace*, 87, 45–65. Retrieved from <https://doi.org/10.22134/trace.87.2025.909>

- Garzón, D., & Toloza, J. (2021). *Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población de Colombia*. *Turismo y Sociedad*, 29, 263–291. Retrieved from <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.12>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guaranda. (n.d.). *El cantón*. Retrieved from <https://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/el-canton/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Bolívar. (2024). *Ordenanza que crea el Área de Conservación y Uso Sustentable Provincial Bolívar*. Retrieved from <https://bolivar.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/Ordenanza-que-crea-el-Area-de-Conservacion-y-Uso-Sustentable-Provincial-Bolivar.pdf>
- Gómez, D., & Thiel, D. (2024). *Gobernanza en destinos turísticos: El caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España*. *Investigaciones Turísticas*, 27, 203–223. Retrieved from <https://doi.org/10.14198/INTURI.24674>
- Gómez, E. (2024). *Destino turístico inteligente: Modelo de gestión para el cantón Salinas [Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Retrieved from <https://repositorio.upse.edu.ec/items/8433a370-2f83-4362-984e-eb27f3707825>
- Hall, C. M. (2011). *Una tipología de la gobernanza y sus implicaciones para el análisis de políticas turísticas* (Vols. 19(4–5), 437–457). *Journal of Sustainable Tourism*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hernández, G., Bojórquez, A., & Pedraza, C. (2020). *Gestión pública del turismo: Un enfoque de gobernanza local en la Huasteca potosina, México*. *Turismo y Sociedad*, 27, 77–94. Retrieved from <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Herrera, R. (2025). *Prácticas ambientales sostenibles en el turismo comunitario: Caso de estudio en Shalalá, provincia de Cotopaxi [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]*. Repositorio Institucional UASB. Retrieved from <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstreams/8b604c93-eeb0-47e1-a5c5-e126e6326e6e/download>

- Ibarra, O. (2018). *Turismo comunitario para impulsar el desarrollo local en la organización “Unión y Progreso” del sector norte de la parroquia Guanujo, cantón Guaranda, provincia Bolívar, periodo 2018*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Retrieved from <https://repositorio.puce.edu.ec/items/af7cc7a2-5976-4e12-86d1-d6669a87cac4?>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Censo Ecuador 2022: Densidad poblacional nacional*. Retrieved from https://www.censoecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2023/10/2022_CPV_NACIONAL_DENSIDAD_POBLACIONAL.xlsx
- Kuščer, K., Peters, M., & Schönherr, S. (2024). *Tourism policymaking in troubling times: Sustainability-driven challenges, implemented policies, and goals for sustainable development*. Sustainability, 16(23), 10599. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su162310599>
- Lojano, P., Benenaula, J., & Gómez, G. (2023). *Tecnología e innovación en destinos turísticos inteligentes, caso Cuenca, Ecuador*. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 21(1), 195–212. Retrieved from <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.013>
- Maldonado, C., Marinho, M., Robles, C., & Tromben, V. (2021). *Cohesión social y desarrollo social inclusivo en América Latina: Una propuesta para una era de incertidumbres*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47403>
- Matos, J., Mullo, E., C, D., Juanes, B., & Álvarez, I. (2022). *La gestión en el turismo y sus experiencias en Latinoamérica*. Revista Universidad y Sociedad, 14(5), 649–658. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202022000500649&script=sci_arttext
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021). *Plan institucional 2021–2025*. Retrieved from https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Plan-Institucional-2021-2025_08_12_2021.pdf
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2022). *Plan sectorial de turismo 2021–2025*. Retrieved from https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/PLAN-SECTORIAL-DE-TURISMO-11-8-2022_compressed.pdf

- Naciones Unidas. (n.d.). *Turismo sostenible. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Desarrollo Sostenible*. Retrieved from <https://sdgs.un.org/es/topics/sustainable-tourism>
- OCDE. (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. OECD Publishing. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
- ONU Turismo. (2020). *Turismo rural*. Retrieved from <https://www.untourism.int/es/turismo-rural>
- ONU Turismo. (2024). *Desarrollo sostenible*. Retrieved from <https://www.untourism.int/es/desarrollo-sostenible>
- Ostrom, E. (1990). *Gobernando los bienes comunes: La evolución de las instituciones para la acción colectiva*. Presidente de la Universidad de Cambridge.
- Patiño, G. (2023). *Modelo de gestión pública del turismo, un enfoque de gobernanza local del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Olmedo, año 2023 [Trabajo de titulación, Universidad Técnica Particular de Loja]*. Retrieved from <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/37937>
- Pico, D., & Espinoza, E. (2023). *Gobernanza del turismo como política pública para el desarrollo socioeconómico como una oportunidad para la sostenibilidad local*. 593 Digital Publisher CEIT, 8(6), 381–393. Retrieved from <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.6.2154>
- PNUD. (1994). *Gobernanza Para El Desarrollo Humano Sostenible. El Buen Gobierno y de Desarrollo Humano Sostenible*. Retrieved from Oxford University Press for the United Nations Development Programme (UNDP): <https://www.undp.org/content/undp/es/home/search.html?q=1994>
- Pulido, M. d., & Pulido, J. (2014). *¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos*. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 12(4), 685–705. Retrieved from <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050>
- Rodríguez, S. (2024). *Turismo comunitario en América Latina: Una revisión de los beneficios económicos y culturales*. Polo del Conocimiento, 9(10), 1063–1084. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/8132>

- Salazar, D., Suntasig, L., Lara, R., & Marcillo, Z. (2024). *Rol de la mujer en el turismo: Una visión desde la comuna Tsáchila en Ecuador. Ñeque*. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales. Retrieved from <https://www.revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/169>
- Sánchez, M. (2024). *Experiencia Yunguilla: Gobernanza local comunitaria en destinos turísticos y su interacción con las administraciones cantonales y parroquiales*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 8820–8827. Retrieved from https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14278
- Sayuti, R. (2023). *Community readiness in implementing sustainable tourism on small islands: Evidence from Lombok, Indonesia*. Sustainability, 15(12), 9725. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su15129725>
- Segovia, G. (2022). *Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el cantón Montalvo, Ecuador, 2022 [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=351212>
- Terán, P. (2021). *El turismo comunitario y su aporte al desarrollo de la Comunidad de San Clemente del cantón Ibarra [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]*. Repositorio UASB. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10644/8281>
- Turčinović, M. (2025). *Community-led sustainable tourism in rural areas*. Sustainability, 17(7), 2878. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su17072878>
- Vargas, E., Arnold, E., & García, D. (2018). *La experiencia de Caminos de Osa: Una iniciativa de turismo sostenible en Costa Rica*. Revista de Ciencias Ambientales, 52(2), 16–35. Retrieved from <https://doi.org/10.15359/rca.52-2.2>
- Wearing, S., & McDonald, M. (2002). *El desarrollo del turismo comunitario: replanteando la relación entre operadores turísticos y agentes de desarrollo como intermediarios en comunidades rurales y de zonas aisladas*. Journal of Sustainable Tourism. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669580208667162>

- Yépez, J., Cuétara, L., & Chávez, J. (2021). *Turismo comunitario como estrategia para el desarrollo local sostenible en Manabí, Ecuador*. Polo del Conocimiento, 6(12), 912–935. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3415>
- Zamora, N. (2026). *Turismo en la zona alta de Guanujo, análisis para la diversificación y consolidación del destino, año 2025*. Universidad Estatal de Bolívar. Retrieved from <https://dspace.ueb.edu.ec/items/39ef07e4-0388-483f-9dda-27d6dac46a41>

ANEXOS

Evidencia de las Entrevistas al sector público y privado



Tablas de identificación y caracterización de actores

GAD Municipal

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Presidente de la Parroquia de Guanujo	✓		2			3	1
Prefectura de Bolívar	✓		2			3	1
Viceministerio de Turismo	✓		2			3	1
Prestadores de alimentos y bebidas	✓			1		3	1
Emprendedores de tejidos	✓			1		3	1
Prestadores de alojamiento	✓			1		3	1
Agencia Operadora de Turismo	✓			1		3	1

Presidente de la Parroquia de Guanujo

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓		2			3	3
Prefectura de Bolívar	✓		2			3	3
Viceministerio de Turismo	✓		2			3	3
Prestadores de alimentos y bebidas	✓			1		3	3
Emprendedores de tejidos	✓		2			3	3
Prestadores de alojamiento	✓			1		3	3
Agencia Operadora de Turismo	✓			1		3	3

Prefectura de Bolívar

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓			1		5	2
Presidente de la Parroquia de Guanujo	✓		2			4	2
Viceministerio de Turismo	✓			1		4	2
Prestadores de alimentos y bebidas	✓				2	4	1
Emprendedores de tejidos	✓				2	4	1
Prestadores de alojamiento	✓				2	4	1
Agencia Operadora de Turismo	✓				2	4	1

Viceministerio de Turismo

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓		2			3	1
Presidente de la Parroquia de Guanajujo	✓		2			3	1
Prefectura de Bolívar	✓			1		3	1
Prestadores de alimentos y bebidas	✓			1		3	1
Emprendedores de tejidos	✓			1		3	1
Prestadores de alojamiento	✓			1		3	1
Agencia Operadora de Turismo	✓			1		3	1

Prestadores de alimentos y bebidas

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓			1		3	2
Presidente de la Parroquia de Guanajujo	✓			1		3	2
Prefectura de Bolívar	✓			1		3	2
Viceministerio de Turismo	✓			1		3	3
Emprendedores de tejidos	✓		2			5	1
Prestadores de alojamiento	✓		2			5	1
Agencia Operadora de Turismo	✓		2			5	1

Emprendedores de tejidos

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓			1		3	2
Presidente de la Parroquia de Guanaju	✓		2			3	1
Prefectura de Bolívar	✓			1		3	1
Viceministerio de Turismo	✓			1		3	2
Prestadores de alimentos y bebidas	✓		2			4	2
Prestadores de alojamiento	✓		2			4	1
Agencia Operadora de Turismo	✓		2			4	1

Prestadores de alojamiento

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
Actores locales		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
GAD Municipal	✓			1		3	2
Presidente de la Parroquia de Guanujo	✓			1		3	2
Prefectura de Bolívar	✓			1		3	2
Viceministerio de Turismo	✓			1		3	2
Prestadores de alimentos y bebidas	✓		2			4	1
Emprendedores de tejidos	✓		2			4	2
Agencia Operadora de Turismo	✓		2			4	2

Agencia Operadora de Turismo

	Con quién tiene relación	Con qué frecuencia se comunica				Comparte puntos similares	Aparecen conflictos
		Diario	Semanal	Mensual	1-2 veces al año	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Actores locales							
GAD Municipal	✓			1		3	2
Presidente de la Parroquia de Guanujo	✓			1		3	2
Prefectura de Bolívar	✓			1		3	2
Viceministerio de Turismo	✓			1		3	2
Prestadores de alimentos y bebidas	✓		2			5	1
Emprendedores de tejidos	✓		2			5	2
Prestadores de alojamiento	✓		2			5	2

• Cronograma (Gantt)

Cronograma	Año 2026 - Febrero - Julio							
Actividad	Del 09 de marzo de 2026	Del 11 de marzo de 2026	Del 11 al 13 de marzo de 2026	Del 16 al 20 de marzo de 2026	Del 23 de marzo al 23 de abril de 2026	Del 20 de abril al 24 de abril de 2026	Del 27 de abril al 19 de junio de 2026	Del 22 al 26 de junio de 2026
1. Socialización sobre el proceso de la modalidad, propuestas de tema (denuncia del tema).								
2. Entrega de la denuncia del tema.								
3. Inscripción de estudiantes en la unidad de integración curricular.								
4. Aprobación de la denuncia del tema, directores y pares académicos.								
5. Desarrollo del trabajo de integración								

curricular (proyecto de investigación), con asesoramiento del director, desde Capítulo 1								
6. Revisión y entrega del Proyecto del trabajo de Integración Curricular Parte I.								
7. Desarrollo del trabajo de integración curricular (proyecto de investigación), Parte II, presentación de los Capítulos IV hasta el V.								
8. Recepción del proyecto con el correspondiente certificado de cumplimiento del 100% con la firma del director. (Certificado de compilatio).								

Elaborado por: Angie Calero, 2026

• Presupuesto Ejecutado

Actividades				
Ítem	Pax	Precio	Cantidad	Total
Pasaje	1	3\$	9	27\$
Comida	1	3\$	9	27\$
Total				54\$
Materiales				
Ítem		Precio	Cantidad	Total
Impresiones y oficios y certificados		0.25	8	2\$
Impresiones de guion de entrevistas		0.15	8	1.20\$
Esferos		0.30	1	0.30\$
Impresiones del proyecto de titulación		0.15	200	30\$
Anillado		2.50	1	2.50\$
Quema de Cd		5.00	1	5.00\$
Total				41\$
Gastos Totales				95\$

Nota: Es un presupuesto estimado sobre las salidas de campo y materiales para el trabajo de investigación.

Matriz 1.

Formulación del problema	Objetivo General	Objetivos específicos	Tipo de Investigación	Enfoque	Técnicas	Instrumentos	Actividades	Cronograma Fechas	Evidencias	Responsables
¿De qué manera la evaluación de la gobernanza turística sostenible en la Parroquia de Guanujo, mediante el análisis de modelos de referencia y el diagnóstico de actores, permite	Evaluar la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia de Guanujo del cantón Guaranda, determinando el nivel de autogestión	1. Analizar modelos de Gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional, aplicables al contexto sociocultural y económico de Guanujo.	Básica y teórica; descriptiva; documental y de campo; no experimental; transversal.	Cualitativo	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica	Recopilar información documental en repositorios académicos, revistas científicas y documentos oficiales. Sistematizar información, elaborar fichas de autores y comparar experiencias nacionales e internacionales.	13 al 24 de abril de 2026	Tabla 5 (Modelos de gobernanza turística nacional) y Tabla 6 (Modelos de gobernanza turística internacional).	Angie Adriana Calero Zapata (autora) Dr. Juan Pablo Torres Cadena (director)

diseñar un modelo que fortalezca la autogestión comunitaria y la cohesión social del destino?	comunitaria y cohesión social existentes .	Diagnosticar la gobernanza mediante mapeo de actores, roles y relaciones de coordinación, identificando nodos críticos, brechas de calidad y gestión.			Entrevista semiestructurada y mapeo de actores	Guía de entrevista y matriz de mapeo de actores	Visitar la zona alta de Guanajuato, aplicar entrevistas semiestructuradas a los ocho actores clave, identificar roles y registrar relaciones. Organizar respuestas, clasificar categorías emergentes, identificar nodos críticos y brechas por principio.	04 al 31 de mayo de 2026	Tablas 8–15 (Entrevistas semiestructuradas a los ocho actores clave). Ilustraciones 2–5 (Redes del mapeo de actores). Tabla 16 (Análisis de brechas por principio PNUD 1994).	
---	--	---	--	--	--	---	---	--------------------------	---	--

		Diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo.			Análisis documental y análisis interpretativo de entrevistas	Matriz de análisis y matriz de diseño del modelo de gobernanza turística	Revisar hallazgos obtenidos, contrastar información teórica con la realidad local y definir componentes del modelo. Sistematizar la propuesta final, organizar los cinco componentes del modelo y redactar los lineamientos de gobernanza turística sostenible.	8 al 19 de junio de 2026	Capítulo V (Propuesta del modelo). Tablas 17–22 (Mesa de Gobernanza, planificación, indicadores, plan de acción y presupuesto). Ilustraciones 6–8 (Organigrama, ciclo de mejora y modelo gráfico integrado).	
--	--	---	--	--	--	--	---	--------------------------	--	--

Matriz 2. Para trabajar el marco de antecedentes y el marco científico

Objetivo General	Objetivos específicos	Postura Antecedentes	Marco Científico
Evaluar la gobernanza turística sostenible en la zona alta de la parroquia Guanujo del cantón Guaranda, determinando el nivel de autogestión comunitaria y cohesión social del destino.	Analizar modelos de Gobernanza turística comunitaria exitosos a nivel nacional e internacional, aplicables de Guanujo.	Gómez-Bruna y Thiel-Ellul (2024) analizan gobernanza en Destinos Turísticos Inteligentes en España, vinculando sostenibilidad, tecnología e innovación. Fan et al. (2024) estudian la participación residente en gobernanza ambiental en zonas rurales de China. En el contexto ecuatoriano, Segovia (2022) propone un modelo funcional de gobernanza comunitaria en Montalvo con énfasis en participación y distribución de beneficios. Garcés Valle (2025) examina la relación entre gobernanza y gestión turística comunitaria indígena en Chimborazo. Pico-Caicedo y Espinoza-Gálvez (2023) abordan la gobernanza del turismo rural como política pública en Santa Ana, Manabí.	Hall (2011) define una tipología de gobernanza en redes para destinos turísticos. Beaumont y Dredge (2010) identifican las redes de gobernanza local como estructuras que integran actores públicos, privados y comunitarios en torno a objetivos compartidos. Hernández et al. (2020) señalan que la gestión pública del turismo sostenible requiere coordinación permanente entre sectores, con mecanismos concretos de participación y seguimiento. Turčinović et al. analizan la participación comunitaria en turismo sostenible en zonas rurales.
	Diagnosticar la gobernanza mediante mapeo de actores, roles y	Segovia (2022) identificó debilidades en rendición de cuentas, capacidad de respuesta y visión estratégica en el turismo	PNUD (1994) establece los nueve principios de buena gobernanza: participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta,

	relaciones de coordinación, identificando nodos críticos, brechas de calidad y gestión.	comunitario de Montalvo, debilidades similares a las detectadas en Guanujo. Garzón y Toloza (2021) elaboraron una línea base de sostenibilidad turística en municipios colombianos de menores ingresos, encontrando valoraciones bajas en gobernanza, capital humano e inclusión social. Pico y Espinoza (2023) destacaron la necesidad de coordinación permanente entre actores públicos y privados para el desarrollo del turismo rural como política pública.	orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica, que estructuran el instrumento de diagnóstico del objetivo. Banerjee et al. (2019) proponen operacionalizar la gobernanza en política turística mediante indicadores e análisis institucional. Cabanilla (2018) señala que el turismo comunitario requiere participación activa, manejo corresponsable del territorio y distribución real de los beneficios colectivos. Gandolfi (2025) advierte que los programas de turismo rural enfrentan dificultades cuando la participación no se acompaña de institucionalidad y continuidad en el tiempo.
	Diseñar un modelo de gobernanza turística sostenible que fortalezca la autogestión y la cohesión comunitaria en la zona alta de la parroquia Guanujo.	Sánchez Pincay (2024) analiza la gobernanza local comunitaria en Yunguilla con vinculación a administraciones parroquiales y cantonales, aportando criterios de liderazgo comunitario. Farías propone un modelo de gestión turístico comunitario orientado a la sostenibilidad en la Nacionalidad Siekopai. Calle-Calderón (2021) evalúa emprendimientos turísticos comunitarios en la Nacionalidad	Bramwell y Lane (2011) sostienen que la planificación turística sostenible debe construirse participativamente, con metas medibles, asignación de responsabilidades y revisión periódica. Ostrom demuestra que las comunidades pueden gestionar de forma sostenible sus recursos comunes cuando existen reglas claras, mecanismos de resolución de conflictos y estructuras de decisión colectiva. Rodríguez (2024) identifica que el turismo

		Waorani mediante indicadores de gestión, sustentabilidad y participación. Ibarra aborda el turismo comunitario para impulsar el desarrollo local en la organización Unión y Progreso, provincia Bolívar.	comunitario en América Latina genera beneficios económicos y culturales cuando las comunidades participan activamente y existen estructuras de coordinación sólidas. El COOTAD (Art. 54 literal g) asigna al GAD Municipal la responsabilidad de regular, controlar y promover el turismo como competencia local.
--	--	---	--

Matriz 3. Para trabajar el análisis y discusión de resultados

N° de Pregunta	Hallazgos de los Objetivos específicos	Tesis citada o artículo para contrastar mis objetivos	Autores	Año	Aporte y discusión a mis objetivos	Análisis
	La revisión de 10 modelos nacionales y 11 internacionales de gobernanza turística evidencia que no existe un modelo único aplicable a todos los territorios. Los modelos exitosos comparten cuatro elementos comunes: coordinación permanente entre actores, reglas claras de participación, indicadores de seguimiento y distribución equitativa de beneficios. Los modelos revisados permiten identificar que	Modelo de gobernanza para el desarrollo de turismo comunitario en el Cantón Montalvo, Ecuador.	Segovia Chiliquinga	2022	Segovia propone un modelo funcional de gobernanza para el turismo comunitario con énfasis en participación, rendición de cuentas y visión estratégica, identificando debilidades similares a las de Guanujo en coordinación público-privada y distribución equitativa de beneficios. Su enfoque aporta criterios aplicables directamente al diseño de la Mesa de Gobernanza Turística propuesta para la zona alta de Guanujo.	La revisión bibliográfica demuestra que ningún modelo puede trasladarse de forma directa al territorio; cada experiencia debe adaptarse a la realidad local. En Guanujo, los modelos nacionales e internacionales revisados confirman que la gobernanza turística sostenible requiere espacios permanentes de coordinación, no acciones esporádicas, y que la distribución equitativa de beneficios es una condición para la sostenibilidad del destino.

	Guanujo necesita una gobernanza con base comunitaria, acompañamiento institucional del GAD y mecanismos de articulación permanente adaptados a su realidad local.					
	Las entrevistas semiestructuradas a los ocho actores clave y el mapeo de actores revelan que la gobernanza turística de la zona alta de Guanujo presenta debilidades estructurales: el principio de visión estratégica se ubica en nivel crítico (rojo) por la ausencia de un plan turístico específico; cinco principios —participación, transparencia, capacidad de respuesta, equidad y	Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población de Colombia.	Garzón y Toloza	2021	Garzón y Toloza identificaron en municipios rurales colombianos una valoración global intermedia-baja en sostenibilidad turística, con debilidades en gobernanza, capital humano e inclusión social, patrón comparable a la equidad limitada, la participación tardía y la comunicación informal detectadas en Guanujo. Su	El diagnóstico confirma que la debilidad central de la gobernanza turística en Guanujo no radica en la inexistencia de actores o iniciativas, sino en la falta de mecanismos permanentes de articulación. El mapeo de actores revela vínculos existentes, pero de intensidad desigual: el GAD Municipal actúa como nodo central de una red todavía frágil e informal, los actores privados comparten alta

	rendición de cuentas— se sitúan en nivel alto (naranja); y tres principios —imperio de la ley, orientación al consenso y eficacia y eficiencia— en nivel medio (amarillo). Se identificaron tres nodos críticos: centralización en el GAD Municipal, baja formalización de emprendimientos y ausencia de mesa turística permanente.				enfoque de línea base orienta la construcción de indicadores de seguimiento del modelo.	afinidad entre sí pero conexión moderada con las instituciones públicas, y el presidente de la Junta Parroquial concentra el mayor nivel de conflicto relacional del sistema.
	Se diseñó un modelo de gobernanza turística sostenible articulado en cinco componentes interdependientes: Mesa de Gobernanza Turística con roles sectoriales definidos, mecanismos de participación (convocatoria anticipada,	Gobernanza del turismo rural como política pública para fortalecer el desarrollo sostenible en el cantón Santa Ana, Manabí.	Pico-Caicedo y Espinoza-Gálvez	2023	Pico y Espinoza (2023), destacan que los gobiernos locales cumplen un papel fundamental en la coordinación de actores y la creación de espacios de participación dentro del turismo rural. Su estudio respalda el diseño de la Mesa de Gobernanza	El modelo diseñado para Guanujo no introduce estructuras externas, sino que potencia y formaliza las interacciones ya existentes entre actores. Su viabilidad queda demostrada al distribuir responsabilidades entre los ocho actores identificados con

	representación sectorial, mediación y registro de solicitudes), planificación turística participativa con cinco ejes operativos, sistema de seguimiento con doce indicadores en cuatro dimensiones y modelo gráfico integrado. El plan de acción organiza la implementación en cuatro fases de 18 meses con un presupuesto de USD 4.226, distribuido entre el sector público y el sector privado-comunitario.				Turística de Guanajuato como instancia permanente donde el GAD Parroquial asume la secretaría técnica y el GAD Municipal el liderazgo estratégico, transformando las acciones aisladas en una política turística articulada.	mecanismos claros de participación, seguimiento y rendición de cuentas. Cada componente del modelo responde directamente a una brecha diagnosticada en el objetivo 2: la Mesa responde a la ausencia de coordinación permanente; los mecanismos de participación responden a la brecha en transparencia y capacidad de respuesta; la planificación participativa responde al nivel crítico en visión estratégica; y el sistema de indicadores responde a la brecha en rendición de cuentas y eficacia.
--	--	--	--	--	---	---

• Certificado Anti plagio



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA ALTA DE LA PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN
GUARANDA AUTOGESTIÓN Y COHESIÓN COMUNITARIA DEL DESTINO"

ID : 24157b4c4cf950433ae111a3e0279a59d4d07721



5%
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : GOBERNANZA TURÍSTICA SOSTENIBLE EN LA ZONA
ALTA DE LA PARROQUIA GUANUJO DEL CANTÓN GUARANDA AUTOGESTIÓN
Y COHESIÓN COMUNITARIA DEL DESTINO*.txt
Tamaño del archivo original : 4,69 MB
Número de palabras : 50.239

Depositante : JUAN PABLO TORRES CADENA
Fecha de depósito : 30 de junio de 2026
Tipo de carga : Interface
fecha de fin de análisis : 30 de junio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Similitudes 2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



Detección de IA 3%

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.



Idiomas no reconocidos 2%

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :

Textos entre comillas <1%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.