

Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural de Calderón

Fecha de recepción : 1 de noviembre de 2017 • Fecha de aceptación: 30 de noviembre de 2017 • Fecha de publicación: 8 de enero de 2018

Mg. Aníbal Fuentes Moreno
Universidad Central del Ecuador
afuentes@uce.edu.ec

Lic. Darwin Abdón García Martínez
Gobierno Autónomo Descentralizado de Calderón, Ecuador
dargarmar@gmail.com

RESUMEN

La gobernanza como elemento principal para el desarrollo del turismo sostenible en las parroquias rurales de Ecuador, presenta varios retos. En primer lugar, encontramos que el Estado, a través del Consejo Nacional de Competencias (2016, p. 7), restringe al nivel de gestión las competencias en materia de turismo de las parroquias rurales. Y, en segundo lugar, y estrechamente ligado al condicionamiento anterior, tenemos que los pocos recursos turísticos de que disponen las parroquias rurales han sufrido un proceso de estancamiento en su desarrollo, o lo que es peor, un proceso de degradación de su entorno, que impide avizorar un proceso de desarrollo inmediato y sostenible.

Sin embargo, elementos como una buena capacidad de gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Parroquias Rurales, sumada a una buena capacidad de liderazgo de sus representantes, generan la certeza de que impulsar un proceso de desarrollo del turismo sostenible sobre la base de la aplicación de los principios de buena gobernanza, es la mejor opción de que se dispone en la actualidad para lograr (con base en la toma de decisiones consensuadas con los actores de la gobernanza) el desarrollo económico y social de los territorios.

Siendo así, la propuesta de un modelo de gestión turística basado en la gobernanza y, fundamentalmente, en la aplicación de sus principios, permite plantear un nuevo modelo de desarrollo del turis-

mo en el sector rural, un modelo que generará resultados medibles a corto, mediano y largo plazos a partir de la implementación de procesos de medición de indicadores, los cuales evidenciarán los aciertos y permitirán rectificar los errores de gestión e implementación en las parroquias rurales de Ecuador.

Palabras clave: Modelo de gestión, gobernanza, desarrollo, turismo sostenible, ruralidad.

ABSTRACT

Governance as the main element for the development of sustainable tourism in the rural parishes of Ecuador presents several challenges. In the first place, we find that the State, through the Consejo Nacional de Competencias (2016, p.7), restricts the tourism competences of rural parishes to the level of management. And secondly, and closely linked to the previous conditioning, we have that the scarce tourist resources of the parishes have undergone a process of stagnation in their development, or worse, a process of degradation of their environment, which prevents envision an immediate and sustainable development process.

However, elements such as a good management capacity of the Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Parroquias Rurales, together with a good leadership capacity of their representatives, generate the certainty that promoting a sustainable tourism development process based on the application of the principles of good governance is the best option available today to achieve (based on consensus decision-making with the actors of governance) the economic and social development of the territories.

Thus, the proposal of a tourism management model based on governance and, fundamentally, on the application of its principles, allows us to propose a new model of tourism development in the rural sector, a model that will generate measurable results in the short, medium and long terms on the basis of the implementation of indicator measurement processes, which will show the successes and will make it possible to rectify the errors of management and implementation in the rural parishes of Ecuador.

Key words: Management model, governance, development, sustainable tourism, rurality.

Introducción

El sector rural y en general los territorios que lo conforman no han sido atendidos por el Estado y sus instituciones en la medida que las dinámicas de su desarrollo poblacional lo demandan, tanto así que muchos de los actores sociales liderados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Parroquias Rurales, como el de Calderón, buscan por sí solos plantearse la posibilidad de encontrar nuevos caminos para hacer que esta forma de concebir la ruralidad de Ecuador cambie en beneficio del desarrollo productivo, económico, social y ambiental del territorio. De ahí que asumir un nuevo enfoque de la ruralidad ecuatoriana signifique generar un cambio radical en la forma de concebir el desarrollo de los territorios rurales por parte del Estado y las instituciones en sus niveles de competencia.

Es necesario, por tanto, ubicarse primero en el territorio y en sus características y particularidades principales. Y así tenemos que el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Calderón (2015), manifiesta lo siguiente:

La Parroquia Rural Calderón, según el Plan de Desarrollo, está asentada en la parte noroeste del Distrito Metropolitano de Quito, sobre la meseta de Guangültagua; es una de las 33 parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito, con una extensión territorial de 79, 17 Km² y una población de 152 242, correspondiente al 5. 09% del total de la provincia de Pichincha. Del total de la población, el 49% son hombres y el 51% son mujeres (...) De acuerdo a las proyecciones establecidas por el INEC para el año 2015, la población de Calderón asciende a 173 491; mientras que para el año 2020 la población parroquia será 189 123 habitantes. (p. 30)

Por lo tanto, la gobernanza es la mejor alternativa para buscar reconfigurar esta percepción de que la ruralidad es la última instancia territorial que deba ser atendida por el Estado y su institucionalidad, y más aún cuando se trata de replantear, revalorar y revitalizar la actividad turística en el sector rural como una de las mejores opciones para su desarrollo en vista de su dinámica de desarrollo poblacional. Pero este concepto tan actual no debe quedarse en el puro planteamiento, sino más bien debe tratarse como un elemento de acción que logre en la práctica, sobre la base de la aplicación de sus principios, llevar los niveles de gestión, discusión y diálogo entre todos los elementos que lo conforman, hacia la consecución de resultados medibles y verificables.

BASE TEÓRICA

Aunque existe una gran variedad de conceptos referentes a gobernanza, orientados de acuerdo al sector de interés en el que se pretenda enfocar, un acercamiento más simplificado de gobernanza, ya aplicada al turismo, lo plantean Durán y la OMT (citado en Pulido y Pulido, 2014), que consideran a la gobernanza turística como:

Una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación,



colaboración y/o cooperación, que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas. (p.687)

En concordancia con este concepto, Pulido (2014) enumera los principios de gobernanza establecidos por el PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo): “participación, imperio de la ley, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica” (p.144).

Por otro lado, la implementación de un nuevo modelo de gobernanza para el sector del turismo no puede de ninguna manera ir desligado del concepto de desarrollo sostenible y de sus objetivos fundamentales, sobre los cuales PNUD Ecuador (2018) afirma lo siguiente: “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad”. Estos objetivos al ser adaptados al Turismo Sostenible plantean un nuevo concepto de este, el cual la OMT (citado en Oyarvide, Nazareno, Roldán y Ferrales, 2016) define como una actividad que:

atiende a las necesidades (DS) de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro (...) como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida. (p. 78)

Finalmente, es necesario plantear que el espacio territorial de la Parroquia de Calderón, corresponde al sector rural, lo cual configura un nuevo escenario territorial en donde deben interactuar los conceptos de gobernanza, turismo sostenible y uno nuevo y actual de ruralidad, acerca del cual Echeverri y Rivero (2002) plantean lo siguiente:

La nueva ruralidad es una propuesta para mirar el desarrollo rural desde una perspectiva diferente a la que predomina en las estrategias de política dominantes en los gobiernos y organismos internacionales. Se pretende avanzar en la integración de los desarrollos conceptuales y políticos de las últimas décadas y en su posibilidad de instrumentación, como herramientas que potencien la gestión de instituciones y gobiernos y permitan nuevos debates, la inclusión frente a la exclusión, la equidad frente a las desigualdades sociales, étnicas y de género y la revalorización de los espacios rurales como continuo de lo urbano. (p. 14)

Estos son conceptos y/o principios con los que se plantea trabajar en la implementación de un nuevo modelo de gestión turística para la Parroquia Rural de Calderón.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico utilizado para generar el “Modelo de gestión basado en gobernanza para el desarrollo de turismo sostenible en la Parroquia Rural Calderón”, permitió estructurar un procedimiento sistemático y ordenado de recolección de toda la información necesaria para realizar, en primera instancia, un estudio profundo de la bibliografía encontrada, relacionada con el tema; respecto a esto Gonzales, Gallardo y Pozo (2016) plantean lo siguiente:

El diseño metodológico de la investigación (...) forma un constructo con el diseño teórico, en los cuales están contenidas las decisiones para asumir el desarrollo del proceso investigativo. Pero mientras que en el diseño teórico aparecen las conceptualizaciones, en el metodológico se precisa el cómo se va a proceder en ese proceso, en cómo se va a interactuar con la realidad objeto de estudio para alcanzar lo que se había propuesto anteriormente. (p.119)

De la misma manera, se debió establecer un método adecuado, sobre el cual Calduch (2014) manifiesta que es “el conjunto de tareas o procedimientos y de técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar correctamente y en su totalidad las etapas del proceso de investigación» (p.28).

Por otra parte, la utilización adecuada del método de investigación, junto con las técnicas utilizadas, nos permitió ubicarnos en los problemas, capacidades, ventajas y desventajas propias del territorio en donde se desarrolló la investigación. Esto, finalmente, nos llevó a establecer una línea de base y de diagnóstico adecuada a fin de determinar las necesidades reales que presenta el territorio de la Parroquia Calderón en el reto de desarrollar el turismo sostenible, partiendo del diseño de un modelo de gestión basado en gobernanza para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural Calderón.

Es así que el estudio se realizó utilizando el método descriptivo, del que Hernández, Fernández y Baptista (s.f.), manifiestan:

Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (...) describir lo que se investiga. (p. 45)

Por otro lado, también fue necesario realizar un profundo análisis de los factores externos e internos que intervienen en el diagnóstico del entorno que corresponde al tema de estudio, por lo cual se utilizó el método analítico, del cual Calduch (2014) afirma que utiliza “la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de sus elementos



esenciales y las relaciones que mantienen entre sí” (p. 30).

Para obtener información pertinente, relacionada con el tema de estudio, se utilizaron varias técnicas de recopilación de datos e información trascendente, como la observación, de la cual Gonzales et al. (2016) manifiestan que consiste en “la percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con el objeto de investigación” (p.122). Esto, junto con las entrevistas personalizadas, dirigidas específicamente a técnicos especialistas en turismo y a técnicos del GADPR Calderón, permitió recopilar importantes opiniones respecto al futuro turístico de la parroquia. También se utilizó la técnica de la entrevista grupal dirigida a grupos de la comunidad que habitan en el territorio de estudio. Finalmente, se utilizó la técnica de recopilar historias de vida, las que de acuerdo a Chárriez (2012) “forman parte del campo de la investigación cualitativa, cuyo paradigma fenomenológico sostiene que la realidad es construida socialmente mediante definiciones individuales o colectivas de una determinada situación (...) es decir, se interesa por el entendimiento del fenómeno social, desde la visión del actor” (p.51). Todas estas técnicas nos permitieron establecer un diagnóstico adecuado de la problemática turística del territorio en todo su contexto.

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

El proceso de tratamiento de toda la información recopilada que llevó al diagnóstico situacional se realizó en cuatro fases. En la primera fase se procesó toda la información bibliográfica para hacer una descripción y un análisis adecuado tanto del macroentorno (ambiente externo), que “está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa”, y que representa “a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa” (Torreblanca, 2014), como del microentorno (ambiente interno), del que Rúa (2016) dice que es “la relación del individuo y de grupos con el entorno físico, (territorios, grupos, comunidades)”; con todo lo cual se resumió la información correspondiente al sistema turístico. En la segunda fase se aplicaron y analizaron las entrevistas a especialistas, la entrevista grupal, las historias de vida y una encuesta de percepción de gestión realizada por la Universidad Central del Ecuador, respecto a la gestión del GADPRC. En la tercera fase se diseñó la matriz FODA, cruzado del cual se obtuvieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el desarrollo del turismo sostenible en el territorio. Finalmente, la cuarta fase llevó a plantear el modelo de gestión basado en la gobernanza para el desarrollo del turismo sostenible de la Parroquia Rural de Calderón, sobre el que se plantearon conclusiones y recomendaciones finales.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO. MATRIZ FODA

Espinosa (2013) define la matriz de análisis FODA (o DAFO, por sus siglas en inglés) de la siguiente manera:

es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

PLANTEAMIENTO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE PARA LA PARROQUIA RURAL DE CALDERÓN

El modelo de gestión turística para la Parroquia Rural de Calderón se planteó siguiendo las siguientes consideraciones:

- 1.- Las competencias asignadas por el Consejo Nacional de Competencias (CNC), a través del Código Orgánico de Organización Territorial y Descentralización (COOTAD), autorizan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Parroquias Rurales como la única competencia “de gestión” en el campo del turismo.
- 2.- La Parroquia Rural de Calderón no tiene un patrimonio turístico catalogado como atractivos turísticos, sino más bien es poseedora de varios recursos turísticos que podrían ser mejorados e impulsados, con la implementación del modelo de gestión basado en gobernanza, al nivel de atractivos turísticos.
- 3.- Se plantea implementar el modelo de gestión basado en gobernanza, en función de las competencias y funciones asignadas al ente de gestión, conocido como modelo de gestión integral.

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL

Este modelo de gestión se estructura en función de las competencias y las funciones asignadas al ente de gestión Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Calderón, tomando en cuenta lo que plantean Gonzáles y Rivas (citado en Pulido, 2014) acerca del modelo de gestión:

En este modelo, el ente encargado de gestión es responsable de la mayor parte de las competencias que están relacionadas con la gestión del destino. Incluso, en algunos casos incluye la gestión de equipamientos que son estratégicos en el destino turístico (...) Las competencias que suelen asumir este tipo de entes de gestión son: acciones de información y atención al visitante, promoción, marketing y planificación del destino. (p. 215)

Para este modelo de gestión se implementarán los Principios de Gobernanza de la ONU planteados en Pulido (2014)

Principios de gobernanza	Descripción
Participación	Todos los hombres y las mujeres deben intervenir en la toma de decisiones, ya sea directamente o por medio de legítimas instituciones intermedias que representan sus intereses. Esta amplia participación se basa en la libertad de asociación y expresión, así como las capacidades para participar de manera constructiva.
Imperio de la Ley	Los marcos legales deben ser justos y aplicados de manera imparcial, en particular las leyes sobre los derechos humanos.
Transparencia	La transparencia se basa en el libre flujo de información. Procesos, las instituciones y la información son directamente accesibles a los interesados y se proporciona suficiente para comprender y vigilar.
Capacidad de respuesta	Instituciones y procesos que tratan de servir a todos los interesados.
Orientación al consenso	El buen gobierno interviene para llegar a un consenso amplio sobre lo que es el mejor interés para el grupo y, cuando sea posible, sobre las políticas y procedimientos.
Equidad	Todos los hombres y mujeres tienen oportunidades de mejorar y mantener su bienestar.
Eficacia y eficiencia	Los procesos y las instituciones han de producir resultados que satisfagan las necesidades, y al mismo tiempo, hagan el mejor uso de los recursos.
Rendición de cuentas	Quienes toman las decisiones en el gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil, son responsables ante el público, así como ante las instituciones interesadas. Esta responsabilidad varía en función de la organización y si la decisión es interna o externa a la organización.
Visión estratégica	Los líderes y el público tienen una perspectiva amplia y a largo plazo en la buena gobernanza y en el desarrollo humano, junto con un sentido de lo que se necesita para dicho desarrollo. Hay también una comprensión de las complejidades históricas, culturales y sociales en que se basa esa perspectiva.

Fuente: Pulido (2014, p.144)

Pero el planteamiento de los principios sobre los cuales se cimentará y construirá el Plan de desarrollo del turismo sostenible de la Parroquia Rural de Calderón, que se deberá construir a futuro, y que desde luego se articulará al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Rural de Calderón, sobre la base de la implementación del modelo de gestión basado en gobernanza para el desarrollo del turismo sostenible de la Parroquia Rural de Calderón, no debe quedar solamente en el marco teórico: la propuesta es implementar desde su inicio los indicadores de medición de cada uno de los principios, para lo cual se presentan las matrices de aplicación de cada uno de ellos en García (2018, pp.130-148).

Conclusiones

- La gobernanza, como un elemento de acción para el desarrollo del turismo sostenible, se presenta como la mejor opción para el desarrollo de las comunidades rurales, sobre todo porque el Estado, a través del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, reduce las competencias asignadas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Parroquias Rurales solo a la gestión, lo cual les impide a estos entes tomar acciones más efectivas, y, sobre todo, asignar más recursos públicos para el desarrollo de ese eje transversal que es el turismo.
- La Parroquia Rural de Calderón no tiene en la actualidad sino recursos turísticos que pueden ser impulsados poniendo en práctica los principios de buena gobernanza, hasta que alcancen el nivel de atractivos turísticos. Y esto demanda inversiones significativas —que provengan sobre todo del Estado— para construir la infraestructura ligada a la cadena de valor del turismo, lo cual garantizará el desarrollo del turismo como un elemento importante para el desarrollo social, económico, cultural y ambiental de la parroquia.
- Las opiniones recogidas, fundamentalmente de técnicos en turismo, en Administración Pública, y en menor medida del público en general, dada la complejidad conceptual del término gobernanza, coinciden en que es necesario implementar un modelo de gestión basado en gobernanza en la Parroquia Rural de Calderón, como única garantía para lograr involucrar a los entes gubernamentales y privados en el reto de potenciar el desarrollo del Turismo Sostenible en la parroquia.
- Es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Rural de Calderón logre consolidar su liderazgo en la población de su territorio, mediante el mejoramiento de los mecanismos de difusión de los instrumentos administrativos, como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, las rendiciones de cuentas permanentes y los programas y proyectos existentes y en funcionamiento, para evidenciar en la práctica tanto la efectividad de su administración como el buen uso del principio de transparencia de su gestión.
- Es claro que el reto de construir turismo en una localidad como la Parroquia de Calderón, implica un reto sin precedentes en el territorio, lo cual lo vuelve más complejo todavía. Pero se puede afirmar que existen varios estudios en el nivel de tesis de pregrado y postgrado que podrían integrarse para llevar a cabo un eficiente proceso de construcción de planes y proyectos de turismo a fin de lograr construir un proceso de desarrollo sostenible de turismo, que se incorpore a las redes de turismo del Distrito Metropolitano de Quito, y forme parte así de un proceso de desarrollo turístico del territorio en general.
- Varios factores, como una buena imagen de la actual administración del GADPRC y su capacidad de gestión basada en el principio de complementariedad, permiten concluir que es factible llevar a cabo un plan de transformación del modelo de gestión basado en los principios de una buena gobernanza, encaminado a liderar el proceso de potenciación del turismo como una de las principales actividades para el desarrollo local de la Parroquia Rural Calderón. Otros

factores, como los recursos turísticos —sobre todo, los de índole cultural— y las experiencias enriquecedoras de proyectos exitosos en otros países, como Pueblos mágicos en México, permiten visualizar que, si existe la voluntad de los actores de la gobernanza, es posible alcanzar las metas y objetivos de desarrollo sostenible en el territorio.



Referencias

- Calduch, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional, 2da edición electrónica. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/835-2018-03-01-Metodos%20y%20Tecnicas%20de%20Investigacion%20Internacional%20v2.pdf>
- Consejo Nacional de Competencias (2016). Facultades de los Gobiernos Autónomos Desarrollo Actividades Turísticas. Registro Oficial Suplemento 718
- Chárriez, M. (2012). Historias de vida: Una metodología de investigación cualitativa. Revista Griot, 5(1), 50-67. Recuperado de <http://revistas.upr.edu/index.php/griot/article/download/1775/1568>
- Echeverri, R. y Rivero, M. (2002). Nueva Ruralidad Visión del Territorio en América Latina y el Caribe. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=_Lx2XV-D4v8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=territorio+y+ruralidad&ots=QKHiNrtI5I&sig=tl-5W8nzTQSQTTI6S-7yLfLXWvBE#v=onepage&q=territorio%20y%20ruralidad&f=false
- Espinoza, R. (29 de julio de 2013). La matriz de análisis dafo (foda). [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- GADPRC, (2015). Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Gobierno Autónomo Descentralizado Calderón 2015-2019. Quito, Ecuador
- García, D. (2018). Modelo de Gestión Basado en Gobernanza para el Desarrollo del Turismo Sostenible de la Parroquia Rural de Calderón. Proyecto de tesis de grado UISRAEL. Sin publicar
- Gonzales, A., Gallardo, T., y Pozo, F. (2016). Metodología de la Investigación. Primera edición 2016. Quito, Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (s.f.). Metodología de la Investigación, cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Oyarvide, H. P., Nazareno, I. T., Roldán, A. y Ferrales, Y. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. Retos de la Dirección 2016, 10(1), 71-93. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n1/rdir06116.pdf>
- PNUD Ecuador. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Pulido, M. y Pulido, J. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de caso. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 12(4), 685-705. Recuperado de http://www.paso-online.org/Publicados/12414/PS0414_03.pdf

Pulido, M. (2014). Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos (tesis doctoral). Universidad de Jaén, Andalucía, España. Recuperado de <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/642/1/9788484398820.pdf>

Rua, L. (2016). Microentorno. Recuperado de <https://prezi.com/2cdiiqnqipfh/microentorno/>

Torreblanca, F. (10 diciembre de 2014). Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/>

