



AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025

ENERO-JUNIO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Políticas públicas en el desarrollo turístico impulsado por los gobiernos locales

Ríos Mayorga, Mario*

Resumen

El turismo, como actividad económica global, es crucial para el desarrollo socioeconómico, especialmente en países ricos en recursos culturales y naturales como Perú. Este artículo, tomando como caso de estudio las playas de Punta Negra, tuvo como objetivo explorar las interacciones de las políticas públicas en el desarrollo turístico a nivel local. Metodológicamente, se utilizó un enfoque cuantitativo no experimental, encuestando a 45 empresas turísticas. Se aplicaron pruebas estadísticas como la correlación de Spearman y el Alfa de Cronbach para asegurar la confiabilidad. Los resultados revelaron una correlación positiva entre la gestión municipal y el diseño organizacional con el desarrollo turístico, mientras que no se encontró relación significativa con las políticas públicas ni la planificación. En conclusión, es esencial adoptar un enfoque de gobernanza colaborativa que integre a los sectores público, privado y comunitario para garantizar un turismo sostenible.

Palabras clave: políticas; turismo; gobernanza; desarrollo turístico.

Recibido: 29.01.25

Aceptado: 30.04.25

* Candidato a Doctor en Administración (con proyecto de tesis en dictamen), Universidad Andina del Cusco, Perú; Magíster en Marketing Digital, Universidad de Alcalá de Henares, España; Maestro en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Perú; Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú. Docente e Investigador de la Escuelas Profesionales de Administración, Marketing, Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad Andina del Cusco y Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú. Email: 023300012i@uandina.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9050-5173>

Public policies in local government-driven tourism development

Abstract

Tourism, as a global economic activity, is crucial for socio-economic development, especially in countries rich in cultural and natural resources like Peru. This article, using the beaches of Punta Negra as a case study, aimed to explore the interactions of public policies in local tourism development. Methodologically, a non-experimental quantitative approach was used, surveying 45 tourism businesses. Statistical tests such as Spearman's correlation and Cronbach's alpha were applied to ensure reliability. The results revealed a positive correlation between municipal management and organizational design with tourism development, while no significant relationship was found with public policies or planning. In conclusion, it is essential to adopt a collaborative governance approach that integrates the public, private, and community sectors to ensure sustainable tourism.

Keywords: policies; tourism; governance; tourism development.

1. Introducción

El turismo constituye una de las actividades económicas más significativas a nivel global, y su impacto es particularmente relevante en países con vastos recursos naturales y culturales como Perú. Sin embargo, esta industria también enfrenta desafíos sustanciales, especialmente en contextos de crisis global como la pandemia del Covid-19. Entre 2019 y 2021, el flujo de turistas internacionales hacia Perú disminuyó un 96.4 %, mientras que los ingresos por divisas asociadas al turismo cayeron un 84.3 % en el primer trimestre de 2020 en comparación con períodos previos (COMEXPERÚ, 2021). Estos indicadores resaltan la vulnerabilidad del sector y subrayan la importancia de implementar políticas públicas efectivas que mitiguen los efectos adversos y promuevan el desarrollo turístico sostenible.

En el ámbito global, los retos que enfrenta el turismo no se limitan a los impactos de las crisis sanitarias, sino también a problemas estructurales relacionados con el cambio climático, la sobreexplotación de recursos y la desigualdad social. La Organización Mundial del Turismo (OMT) subraya la necesidad de adoptar modelos de desarrollo turístico que sean sostenibles y resilientes, promoviendo la colaboración entre los sectores público y privado para garantizar beneficios equitativos (OMT, 2021). Este enfoque resulta especialmente relevante en países en desarrollo, donde el turismo puede actuar como catalizador para la reducción de la pobreza y la generación de empleo.

La experiencia internacional también revela la importancia de la gobernanza como un instrumento para superar los desafíos del turismo. De

acuerdo con Dredge & Jenkins (2007), la gobernanza en el turismo implica la gestión colaborativa de recursos y la coordinación de actores diversos para lograr objetivos comunes. Esto es particularmente importante en contextos donde las instituciones locales enfrentan limitaciones en su capacidad de planificación y ejecución.

Otro aspecto crucial es la adaptación a las tendencias globales del mercado turístico. Como señala Buhalis (2000), la tecnología desempeña un papel transformador en la industria, facilitando la personalización de experiencias y la optimización de recursos. En este sentido, las políticas públicas deben incorporar la innovación tecnológica como una estrategia central para mejorar la competitividad de los destinos.

Por otra parte, la descentralización administrativa juega un papel clave en el desarrollo turístico. Según Rivera et al., (2016), los gobiernos locales tienen la responsabilidad de implementar políticas que respondan a las necesidades específicas de sus comunidades. Esto requiere un alto grado de autonomía y capacidades técnicas, así como la participación activa de la sociedad civil y el sector privado.

En el contexto de Perú, las limitaciones en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas se traducen en un desarrollo desigual del sector turístico. Investigaciones previas, como las de Rojas y Sánchez (2022), evidencian que las iniciativas gubernamentales a menudo carecen de continuidad y coordinación, lo que limita su efectividad.

Como argumentan Sigala (2020) y Zenker & Kock (2020), los destinos turísticos deben adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda y las

condiciones del mercado. Esto requiere una combinación de estrategias a corto y largo plazo, que incluyan desde la promoción de turismo interno hasta la diversificación de productos y mercados. En este contexto, se redefine el papel del gobierno en la dirección de la sociedad, destacando la importancia de la coordinación interinstitucional, la participación de actores locales y la planificación a largo plazo (Aguilar, 2007).

Este artículo busca explorar las interacciones entre las políticas públicas y el desarrollo turístico sostenible impulsado por los gobiernos locales en Perú, con énfasis en la importancia de un marco de gobernanza para abordar las necesidades de los destinos turísticos y sus comunidades.

2. Políticas públicas en el desarrollo turístico; fundamentos teóricos

El presente capítulo tiene como finalidad establecer los principales fundamentos teóricos que sustentan la investigación. Para ello, se abordan conceptos clave y categorías analíticas que permiten comprender el fenómeno objeto de estudio desde una perspectiva científica. Asimismo, se exploran las distintas posturas académicas relacionadas con la temática, con el fin de construir un marco teórico sólido y coherente.

2.1. Desarrollo turístico local

El desarrollo turístico local ha emergido como un eje estratégico para los gobiernos subnacionales, no solo por su potencial económico, sino por su capacidad de articular inclusión social, conservación patrimonial y

sostenibilidad ambiental. Sin embargo, su implementación efectiva requiere superar enfoques fragmentados y avanzar hacia modelos integrales que reconcilien las demandas del mercado con los imperativos socioambientales (Baloch et al., 2022; Wanner et al., 2020). Este apartado sintetiza críticamente los debates teóricos y empíricos clave, proponiendo un marco analítico que enfatiza la interdependencia entre políticas públicas, participación comunitaria y gobernanza multinivel.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) define el turismo sostenible como un equilibrio dinámico entre rentabilidad económica, equidad social y resiliencia ecológica. No obstante, este trilema enfrenta tensiones prácticas: mientras autores como Hall (2019) subrayan que la masificación turística —impulsada por lógicas neoliberales— degrada recursos naturales y fragmenta comunidades, otros como Bramwell & Lane, (2011), advierten que la rigidez regulatoria puede inhibir innovación local. Ejemplos como el ecoturismo en Costa Rica (Fletcher, 2019) o el turismo comunitario en Ecuador demuestran que la sostenibilidad exige adaptarse a contextos específicos, integrando conocimientos tradicionales con marcos normativos flexibles.

La conservación de recursos no debe reducirse a medidas técnicas (ej. eficiencia hídrica), sino abordarse desde una perspectiva sistémica. Weaver (2022) introduce el concepto de turismo regenerativo, donde los ecosistemas no solo se preservan, sino que se restauran mediante diseños turísticos circulares (ej. corredores bioculturales en México).

Contra el extractivismo turístico, Mowforth y Munt (2016) proponen modelos de desarrollo endógeno, donde cadenas de valor locales (artesanías,

agricultura) se vinculan al sector. Perú ilustra esto con las Rutas del Pisco, aunque con desafíos en distribución equitativa (Mitchell, 2024).

La participación comunitaria no debe limitarse a consultas formales. Según Dredge y Jamal (2015), se requieren estructuras de gobernanza colaborativa donde actores locales co-diseñen políticas. La efectividad de las iniciativas depende de marcos institucionales robustos. Mientras Ruhanen (2013) enfatiza la coordinación intergubernamental, Bianchi (2018) critica que muchos gobiernos locales replican lógicas centralistas, marginando a comunidades.

El desarrollo turístico local no es una mera escala geográfica, sino un campo de disputa y innovación política. Su éxito radica en políticas que trasciendan lo sectorial, incorporando justicia espacial, tecnología para la gestión de carga turística (Peeters, 2017) y mecanismos de rendición de cuentas ciudadana (Amore, 2023). Solo así se evitará que la sostenibilidad sea un eslogan y se convierta en praxis transformadora.

2.2. Gestión pública y planificación municipal

El desarrollo turístico local exige un replanteamiento de la gestión pública municipal, donde la gobernanza colaborativa emerge como paradigma central para articular intereses multisectoriales y superar las brechas institucionales (Velasco, 2019). La gobernanza en turismo se define como un sistema de interdependencias entre actores públicos, privados y comunitarios, orientado a objetivos comunes (OMT, 2019). Velasco (2019) amplía esta perspectiva, destacando que

los gobiernos locales deben operar como articuladores estratégicos, mediando entre la competitividad empresarial y la equidad social.

La Teoría de la Gobernanza (Rhodes, 1996) postula que la eficacia política depende de la inclusión de actores en redes horizontales. Mientras que, el modelo de Gobierno Abierto (Meijer et al., 2012) ofrece alternativas al proponer transparencia y co-creación de políticas. En Andalucía, los laboratorios de innovación turística han logrado integrar datos abiertos con plataformas ciudadanas para diseñar rutas patrimoniales inclusivas. Innovaciones y brechas en la gestión pública turística:

- Asociaciones público-privadas (APP): Aunque Osborne (2010) las considera vitales, en Latinoamérica suelen privilegiar intereses corporativos. El caso de Machu Picchu revela que el 60% de los beneficios se concentran en operadores externos (Mitchell, 2024).
- Tecnología para la gobernanza: Herramientas como smart destinations (Peeters, 2017) permiten monitorear cargas turísticas en tiempo real, pero requieren inversiones inaccesibles para municipios rurales.
- Enfoques regenerativos: Weaver (2022) propone planes municipales que no solo mitigan daños, sino que restauran ecosistemas mediante impuestos turísticos específicos.
- La gobernanza turística municipal debe trascender lo declarativo. Exige:
- Marco legal adaptativo: Como el Estatuto del Turismo Sostenible de Costa Rica (2022), que descentraliza competencias.
- Financiamiento condicionado:

Transferencias estatales vinculadas a metas de sostenibilidad (OMT, 2023).

2.3. Políticas públicas y turismo

El diseño e implementación de políticas públicas en turismo requieren un enfoque teórico-práctico que trascienda la mera descripción conceptual y ofrezca herramientas para resolver problemas concretos. Este apartado reformula el discurso original integrando teorías de políticas públicas con evidencia empírica reciente, demostrando su utilidad para diagnosticar fallas de gobernanza, diseñar intervenciones adaptativas y evaluar impactos en sostenibilidad turística (Mitchell, 2024).

La Teoría del Ciclo de Políticas Públicas (Lasswell, 1956) no solo describe fases, sino que permite identificar cuellos de botella en destinos turísticos. La Teoría de los Múltiples Flujos (Kingdon, 1995) explica cómo crisis como el overtourism en Machu Picchu (2019) aceleraron políticas de capacidad de carga, al alinear tres corrientes: presión social (problema), evidencia científica (solución) y voluntad política (Mitchell, 2024).

El Incrementalismo se materializa en estrategias como la certificación progresiva de comunidades en turismo rural (ej. Rutas del Pisco), donde ajustes normativos anuales permiten escalar buenas prácticas sin disruptir economías locales (Lindblom, 2018). Contrasta con enfoques racionalistas que, según Simon (1957), requieren datos precisos: herramientas como matrices input-output (como las aplicadas en estudios europeos) miden multiplicadores económicos para priorizar inversiones en infraestructura turística.

El modelo de “smart destinations” (Peeters, 2017) combina racionalidad técnica (análisis de big data) con incrementalismo (ajustes en tiempo real a flujos turísticos). Ejemplo: Barcelona usa sensores para regular visitantes en Park Güell, vinculando teoría de Simon con Lindblom (2018). Estudios en Andalucía muestran que laboratorios de innovación operan bajo la lógica de múltiples flujos, traduciendo demandas ciudadanas en prototipos de políticas cuando hay ventanas de oportunidad política (Meijer et al., 2012).

La Teoría de la Gobernanza Colaborativa (Ansell y Gash, 2008) amplía el ciclo de políticas al incluir actores no estatales. En Costa Rica, los Comités de Gestión Turística Local (creados por el Estatuto de Turismo Sostenible, 2022) institucionalizan esta participación, reduciendo conflictos por uso de recursos (OMT, 2019).

Modelos como el de capitales críticos (Dwyer, 2023) integran el ciclo de políticas con indicadores de bienestar (ej. conservación de patrimonio vs. generación de empleo). Perú aplica esto en el Qhapaq Ñan, donde políticas de turismo comunitario se reevalúan anualmente usando 12 indicadores OMT (OMT, 2023). En el contexto peruano, se identifican brechas como la falta de articulación entre niveles de gobierno, que refleja fallas en la fase de implementación del ciclo de políticas. Asimismo, las asociaciones público-privadas (APP) turísticas concentran beneficios en operadores externos (60% en Machu Picchu), evidenciando límites del incrementalismo sin regulación estatal fuerte (Mitchell, 2024).

Sin embargo, existen oportunidades. La ventana política post-COVID (2020-2025) permite aplicar la teoría de Kingdon: repensar modelos masivos usando ejemplos como el ecoturismo

regenerativo en Costa Rica (Fletcher, 2019). El aporte clave radica en que las teorías no son marcos abstractos, sino sistemas de diagnóstico e intervención. Su valor se manifiesta en predecir fracasos: el ciclo de políticas anticipa que planes sin presupuesto participativo (fase de formulación) colapsarán en implementación (Rhodes, 1996). También permiten innovar: los múltiples flujos explican cómo crisis ambientales pueden catalizar políticas verdes (ej. impuestos al plástico en Galápagos, 2023) (World Wildlife Fund [WWF], 2025).

2.4. Diseño organizacional en la administración pública

El diseño organizacional en la administración pública es un concepto fundamental para garantizar la eficiencia, efectividad y transparencia en la gestión del sector público. Según Bevir (2011), el diseño organizacional se refiere a la estructuración de las instituciones y procesos dentro de una organización para lograr sus objetivos, considerando la interacción entre actores, recursos y normas. En el ámbito de la administración pública, este diseño debe adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y a las complejidades inherentes a la gobernanza pública, que involucra la coordinación de actores públicos, privados y de la sociedad civil (Aguinis et al., 2023; Schönherr et al., 2023).

Uno de los principales desafíos del diseño organizacional en la administración pública es la creación de estructuras flexibles que respondan rápidamente a los cambios y demandas del entorno, como lo señala Hood (1991), quien subraya la importancia de la agilidad en la administración pública para adaptarse a contextos sociales y económicos dinámicos. En este sentido, el diseño debe

contemplar una división clara de funciones y responsabilidades, al mismo tiempo que fomente la colaboración interinstitucional, permitiendo una mayor coordinación y coherencia en la implementación de políticas públicas.

Por otro lado, según Dredge y Jenkins (2007), en áreas específicas como el turismo, el diseño organizacional debe estar alineado con las estrategias de desarrollo sostenible y las políticas de gobernanza, lo que implica una participación activa de diversas partes interesadas, incluidos los actores locales y la sociedad civil. Este enfoque colaborativo y descentralizado busca promover un desarrollo equilibrado y justo, que respete tanto los intereses económicos como los sociales y ambientales, como destacan autores como Saarinen (2013).

El diseño organizacional también debe tener en cuenta los avances tecnológicos y las demandas de una gestión pública más transparente y participativa, como sugiere Meijer et al. (2012). La incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las estructuras organizativas puede mejorar la interacción entre ciudadanos y gobierno, promover la rendición de cuentas y optimizar los recursos públicos. Además, la implementación de políticas públicas efectivas depende de una estructura organizacional que facilite la toma de decisiones rápidas y fundamentadas, como argumenta Kingdon (1995) en su estudio sobre la formación de agendas políticas.

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

El presente estudio empleó un diseño metodológico no experimental

con enfoque cuantitativo, con el fin de analizar la relación entre la gestión municipal y el desarrollo turístico en las Playas de Punta Negra, en la provincia de Lima, durante el año 2024. Este diseño fue adecuado debido a que no se manipuló ninguna de las variables de estudio, las cuales fueron observadas en su entorno natural, tal como sugieren Hernández et al (2018). De esta manera, el estudio se desarrolló sin intervención directa del investigador, lo que permitió obtener una visión objetiva del fenómeno en su contexto real.

La población del estudio estuvo compuesta por 100 empresarios del sector turístico activos en las Playas de Punta Negra. Para garantizar la representatividad de los datos, se utilizó un muestreo censal, seleccionando 45 empresas que cumplieran con criterios específicos. Entre estos criterios de inclusión se destacaron: la dedicación exclusiva al sector turístico y la operación continua durante todo el año, abarcando tanto la temporada de verano como la invernal. Se excluyeron aquellas empresas cuya actividad no estuviera directamente relacionada con las playas o que solo operaran durante la temporada de verano.

Para la recolección de los datos, se emplearon diversas técnicas estadísticas para asegurar la validez de los resultados. Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de las variables, contrastando la distribución empírica con la distribución teórica bajo la hipótesis nula. Complementariamente, la prueba de Shapiro-Wilk confirmó la normalidad de las distribuciones a través de coeficientes basados en la varianza. La correlación de Spearman se aplicó para analizar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables estudiadas,

permitiendo medir la asociación entre la gestión municipal y el desarrollo turístico.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue validado a través de la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.994 tras realizar una prueba piloto con 12 empresas. Este valor indica una excelente confiabilidad del instrumento, lo que asegura que los resultados obtenidos son consistentes y reproducibles.

La investigación se desarrolló siguiendo una secuencia metodológica estructurada que incluyó: (1) una revisión teórica para identificar y analizar los conceptos clave relacionados con la gestión municipal y el desarrollo turístico; (2) la validación del instrumento mediante una prueba piloto; (3) la recolección de datos de la muestra seleccionada; (4) el procesamiento de los datos con el uso del software SPSS versión 25; y (5) la interpretación de los resultados, que permitió la formulación de conclusiones fundamentadas en los hallazgos obtenidos. Esta metodología robusta y sistemática garantiza la validez y la fiabilidad de los resultados (Peeters, 2017), contribuyendo al conocimiento sobre el impacto de la gestión municipal en el desarrollo turístico en la región de estudio.

4. Gestión municipal, planificación, diseño organizacional y políticas públicas en el desarrollo turístico: relaciones y hallazgos

El desarrollo sostenible del turismo a nivel local requiere de una articulación efectiva entre cuatro ejes fundamentales: la gestión municipal, la planificación

urbana, el diseño organizacional y las políticas públicas. Los siguientes apartados examinan el impacto de cada uno de estos factores en el crecimiento turístico, tomando como base los hallazgos del estudio de caso.

4.1. Gestión municipal y desarrollo turístico

Se aplicaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para verificar la distribución de los datos obtenidos sobre gestión municipal y desarrollo turístico. Los resultados evidenciaron que los datos no siguen una distribución normal, por lo que se optó por utilizar pruebas no paramétricas para el análisis estadístico. En este contexto, la prueba de correlación de Rho de Spearman arrojó un coeficiente de 0.314, lo cual indica una relación positiva débil entre ambas variables. Esto sugiere que, aunque existe una asociación, el impacto de la gestión municipal sobre el desarrollo turístico es limitado.

La débil correlación puede interpretarse a partir de la teoría de la gobernanza pública, como lo plantea Aguilar (2007), quien resalta la importancia de la articulación entre actores institucionales y sociales para lograr resultados efectivos en sectores estratégicos. Desde esta perspectiva, una gestión municipal estructurada podría influir positivamente en el turismo, aunque su capacidad transformadora depende de la calidad de dicha articulación.

Adicionalmente, investigaciones como las de Rojas y Sánchez (2022) identifican limitaciones internas dentro de los municipios, como la baja profesionalización del personal y presupuestos públicos insuficientes.

Estas condiciones afectan la capacidad de ejecutar proyectos turísticos sostenibles y bien planificados. La dispersión observada en los datos

refuerza esta idea, mostrando una leve tendencia ascendente, pero sin un patrón contundente (Tabla 1).

Tabla 1
Pruebas de normalidad de las variables gestión municipal y desarrollo turístico

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión municipal	,130	45	,054	,950	45	,050
Desarrollo turístico	,120	45	,111	,929	45	,009

Nota: Resultados de la aplicación del instrumento
a. Corrección de significación de Lilliefors.

Estadístico de Kolmogorov-Smirnov: $D_n = \sup |F_n(x) - F(x)|$
Estadístico W del test de Shapiro-Wilk: $W = (\sum (a_i \cdot x_{(i)})^2) / \sum (x_i - \bar{x})^2$

Por otra parte, el efecto de la gestión municipal sobre el turismo depende del desempeño en las etapas de formulación, implementación y evaluación.

Una correlación baja podría reflejar debilidades en cualquiera de estas fases, particularmente en el seguimiento y ajuste de las estrategias locales (Tabla 2).

Tabla 2
Correlación de las variables gestión municipal y desarrollo turístico

Rho de Spearman	Gestión municipal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,314*
		Sig. (bilateral)	,036
		N	45

Nota: Resultados de la aplicación del instrumento).

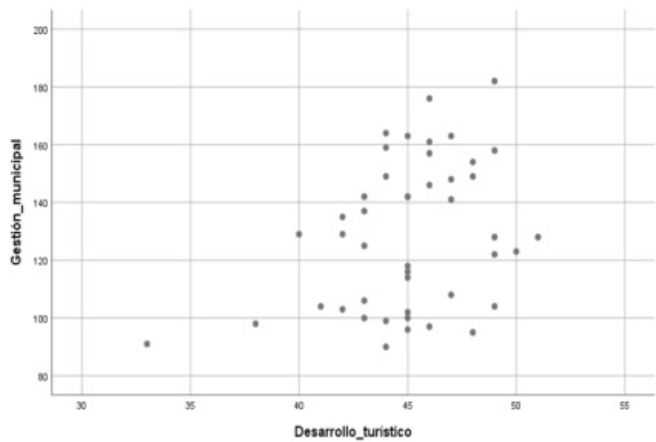
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman:

$$\rho = 1 - (6 \cdot \sum d_i^2) / (n \cdot (n^2 - 1))$$

Finalmente, el estudio de Rivera et al., (2016) sobre competitividad turística señala que el éxito de un destino depende también de su capacidad para generar valor y atraer inversión. En

este contexto, la gestión pública debe orientarse a crear condiciones que fomenten la innovación, la participación ciudadana y la calidad del servicio turístico (Gráfico 1).

Gráfico 1
Gráfico de dispersión de las variables gestión municipal y desarrollo turístico



4.2. Planificación municipal y desarrollo turístico

El análisis de correlación de Spearman no reveló una relación estadísticamente significativa entre la planificación municipal y el desarrollo turístico (sig. = 0.098; ρ = 0.25). Aunque el coeficiente sugiere una

asociación positiva débil, el valor de significancia impide afirmar que exista una correlación sólida entre ambas variables. Esto podría deberse a una ejecución fragmentada de los planes municipales, con escasa articulación entre las propuestas técnicas y la realidad operativa del turismo local (tabla 3).

Tabla 3
Correlación de las variables planificación municipal y el desarrollo turístico

Rho de Spearman	Planificación municipal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,250
		Sig. (bilateral)	,098
		N	45
Nota: Resultados de la aplicación del instrumento			
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman: $\rho = 1 - (6 \cdot \sum d_i^2) / (n \cdot (n^2 - 1))$			

La literatura sobre planificación turística subraya la necesidad de incorporar la sostenibilidad como eje

fundamental en la gestión pública local. Autores como Saarinen (2013), Bramwell & Lane, (2011) y Buckley (2012)

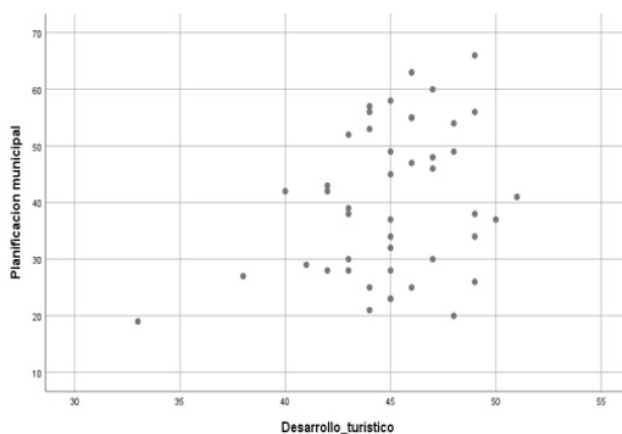
advierten que ignorar los principios de sostenibilidad puede generar efectos adversos en los ecosistemas y en las comunidades receptoras. La OMT (2021) refuerza esta idea al recomendar la integración de criterios sociales, económicos y ambientales en las decisiones gubernamentales relacionadas con el turismo.

Varios estudios han advertido sobre estas debilidades estructurales. Alvarado (2018) señala que en América Latina existe una desconexión frecuente entre la planificación urbana y las necesidades del sector turístico, lo cual limita el alcance de las acciones municipales.

Los hallazgos, es decir, el que, el análisis estadístico no evidenciase una correlación significativa entre la planificación municipal y el desarrollo turístico, lo que sugiere que, aunque

existe una asociación positiva débil, no es lo suficientemente robusta para afirmar que una mejor planificación municipal impulse directamente el desarrollo turístico. También guardan relación con el estudio de Rojas y Sánchez (2022), quienes analizaron la gestión municipal en Perú y concluyeron que su deficiente estructura institucional limita su incidencia en sectores estratégicos como el turismo. Aunque en este caso se encontró una correlación más fuerte ($\rho = 0.314$) entre gestión municipal y desarrollo turístico, el bajo nivel sigue apuntando a la necesidad de fortalecer las capacidades locales mediante procesos de planificación más estratégicos e inclusivos. Esto implica no solo definir objetivos y metas claras, sino también asegurar mecanismos eficaces para su implementación y monitoreo (Gráfico 2).

Gráfico 2
Gráfico de dispersión de planificación municipal y el desarrollo turístico



4.3. Diseño organizacional y desarrollo turístico

El análisis estadístico evidenció una

correlación positiva débil entre el diseño organizacional y el desarrollo turístico ($\rho = 0.348$; sig. = 0.019), siendo este resultado estadísticamente significativo

al nivel del 5% (Tabla 4). Aunque la fuerza de la relación no es elevada, sí sugiere que una estructura organizacional más sólida puede favorecer ciertos aspectos del crecimiento turístico. La nube de

puntos refleja una tendencia ascendente moderada, sin una alineación perfecta, lo cual indica que la influencia del diseño organizacional sobre el turismo no es lineal ni determinante por sí sola.

Tabla 4
Correlación entre diseño organizacional y desarrollo turístico

Rho de Spearman	Diseño Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,348*
		Sig. (bilateral)	,019
		N	45

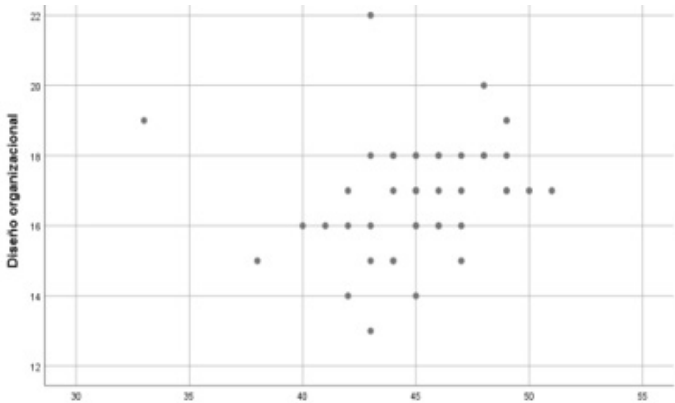
Nota: Resultados de la aplicación del instrumento

*Correlación significativa en el nivel 0,05 (bilateral)
Cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman:
 $\rho = 1 - (6 \cdot \sum d_i^2) / (n \cdot (n^2 - 1))$

Los resultados afirman que un diseño organizacional eficiente optimiza los recursos disponibles y mejora la capacidad de respuesta institucional ante las demandas del sector turístico (Gráfico 3).

En escenarios donde el turismo representa una oportunidad de desarrollo local, contar con una estructura organizativa adaptable y orientada a resultados se vuelve una ventaja estratégica.

Gráfico 3
Dispersión de puntos de las variables de diseño organizacional y desarrollo turístico



La comparación de resultados revela una dinámica compleja en el caso de las Playas de Punta Negra. Mientras el diseño organizacional y la gestión municipal muestran correlaciones positivas pero débiles con el desarrollo turístico, la planificación municipal y las políticas públicas no presentan una relación estadísticamente significativa.

4.4. Políticas públicas y desarrollo turístico

El análisis de la relación entre políticas públicas y desarrollo turístico reveló una correlación positiva muy débil y no significativa ($p = 0.123$; sig. = 0.422), lo que indica una ausencia de asociación estadística entre ambas variables (Tabla 5).

Tabla 5
Correlación entre políticas públicas y desarrollo turístico

Rho de Spearman	Políticas públicas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	45
	Desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	,123
		Sig. (bilateral)	,422
		N	45

Nota: Resultados de la aplicación del instrumento

Cálculo del coeficiente de correlación de Rho de Spearman: $p = 1 - (6 * \sum d_i^2) / (n * (n^2 - 1))$

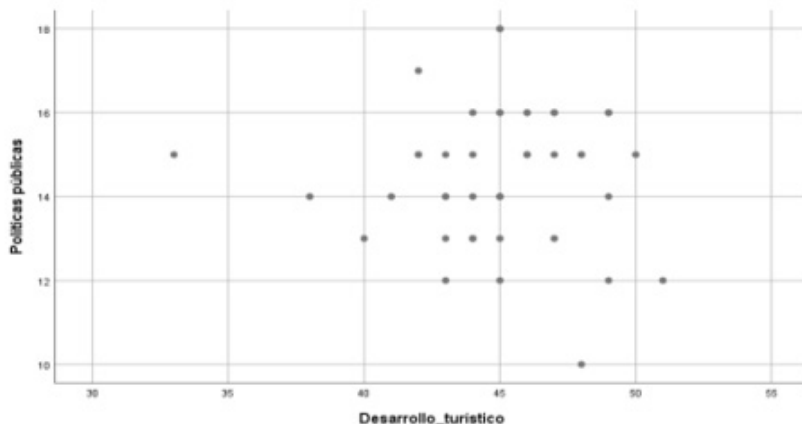
Esta falta de relación puede deberse a que las políticas evaluadas no están orientadas de manera efectiva hacia el fomento del turismo, o bien a que su implementación ha sido deficiente o poco sostenida. La dispersión de los datos, reflejada en la nube de puntos, muestra una distribución aleatoria que refuerza esta conclusión.

La dispersión muestra una distribución aleatoria de los puntos, lo

que indica una ausencia de relación clara entre estas variables (Gráfico 4). Una posible explicación de esta desconexión es la formulación de políticas desde una perspectiva genérica, sin considerar las particularidades del territorio y las demandas específicas del sector turístico. La ausencia de mecanismos de articulación entre niveles de gobierno y actores privados también podría estar limitando la eficacia de dichas políticas.

Gráfico 4

Dispersión de puntos de la dimensión de políticas públicas y la variable desarrollo turístico



En el caso específico de las Playas de Punta Negra, los resultados obtenidos reflejan una brecha entre la formulación de políticas públicas y su capacidad real para incidir en el territorio. La escasa relación entre estas políticas y el turismo sugiere que los programas gubernamentales podrían estar más enfocados en otros sectores o carecer de una visión integral que incluya al turismo como motor de desarrollo.

5. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación evidencian que, si bien el turismo representa una oportunidad estratégica para el desarrollo socioeconómico de territorios con alto valor natural y cultural, su consolidación en destinos como las Playas de Punta Negra se ve limitada por deficiencias estructurales en la gestión municipal. La falta de planificación estratégica, la escasa articulación institucional y la débil implementación de

políticas públicas han obstaculizado el aprovechamiento integral del potencial turístico de la zona.

Uno de los aspectos más relevantes que emerge del análisis es que la mejora en la calidad de la gestión municipal no se traduce automáticamente en un impacto positivo sobre el desarrollo turístico. La falta de continuidad en las políticas, la escasa evaluación de resultados y la desconexión entre la formulación normativa y su aplicación práctica generan una brecha significativa entre intención y acción. Esta situación refleja una debilidad institucional estructural que limita la eficacia de las políticas públicas orientadas al turismo.

Asimismo, la investigación pone en evidencia que la planificación municipal, en su forma actual, no ha logrado incidir de manera directa o consistente sobre el desarrollo turístico del área. La carencia de coordinación intersectorial, la ausencia de indicadores específicos para medir el impacto y la falta de

mecanismos de evaluación sistemática impiden que la planificación se convierta en una herramienta efectiva de guía estratégica. Esta desconexión entre planificación y operatividad también evidencia la escasa articulación entre el sector público y los actores privados, lo cual limita la construcción de agendas compartidas y sostenibles.

En contraste, el diseño organizacional de la municipalidad muestra mayor incidencia en el desarrollo turístico, al actuar como un factor facilitador de la gestión. Una estructura administrativa clara, con roles definidos y procesos eficientes, favorece la ejecución de iniciativas turísticas, mejora la asignación de recursos y promueve una mayor capacidad de respuesta institucional. Sin embargo, este factor no actúa de manera aislada: su efectividad depende de su articulación con otros elementos como el liderazgo político, la participación comunitaria y el acceso a financiamiento.

Este enfoque evidencia que el desarrollo turístico en destinos locales no depende exclusivamente de la existencia de planes o normativas, sino de la operatividad real de las estructuras institucionales y de la voluntad política para implementarlas de forma coherente y efectiva. Por ello, es necesario avanzar hacia un modelo de gestión pública más integral, que combine eficiencia organizacional, planificación participativa y políticas públicas adaptadas a las realidades del territorio.

Por otra parte, se observa que las políticas públicas formuladas en el ámbito municipal no han tenido un impacto directo ni sistemático sobre el crecimiento del turismo en Punta Negra. Este hallazgo refleja una preocupante desconexión entre las estrategias diseñadas y las necesidades reales del

sector, lo que refuerza la urgencia de construir políticas inclusivas, sostenibles y alineadas con las dinámicas globales del turismo. En muchos contextos latinoamericanos, como el estudiado, las políticas carecen de indicadores de seguimiento y evaluación, lo que impide realizar ajustes adecuados en función de los resultados obtenidos y limita la consolidación de procesos sostenibles.

En consecuencia, la transformación institucional se vuelve un imperativo para transitar de políticas simbólicas a acciones concretas que generen impactos verificables en el territorio. Esta transformación debe incluir diagnósticos territoriales precisos, la integración efectiva de actores locales y privados, así como la incorporación de tecnologías digitales que faciliten la promoción del destino, el fortalecimiento de capacidades locales y la implementación de estrategias a largo plazo.

Si bien este estudio se enmarca en un caso específico, sus resultados ofrecen insumos valiosos para comprender las debilidades y oportunidades en la gobernanza turística local. El análisis destaca la importancia de fortalecer las estructuras organizativas, mejorar la gestión pública y replantear el diseño de políticas públicas con un enfoque más participativo, adaptativo y territorializado. Solo mediante la articulación efectiva de estos elementos será posible consolidar al turismo como motor de desarrollo sostenible, tanto en Punta Negra como en otros destinos que enfrenten desafíos similares.

Referencias

Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*,

- 39, 5–32. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>
- Aguinis, H., Kraus, S., Poček, J., Meyer, N., & Jensen, S. H. (2023). The why, how, and what of public policy implications of tourism and hospitality research. *Tourism Management*, 97(104720), 104720. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720>
- Alvarado, J. (2018). *La gestión turística municipal y el desarrollo socioeconómico de los pobladores del distrito de Ilabaya, provincia Jorge Basadre, periodo 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/692/Alvarado-Mamani-Melenia.pdf?sequence=1>
- Amore, A. (2023). *Tourism and accountability: Local governance in the age of overtourism*. Routledge.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Baloch, Q. B., Shah, S. N., Iqbal, N., Sheeraz, M., Asadullah, M., Mahar, S., & Khan, A. U. (2023). Impact of tourism development upon environmental sustainability: a suggested framework for sustainable ecotourism. *Environmental Science and Pollution Research International*, 30(3), 5917–5930. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22496-w>
- Bevir, M. (2011). *Governance: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Bianchi, R. (2018). The political economy of tourism development: A critical review. *Annals of tourism research*, 70, 88–102. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.08.005>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528–546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Dredge, D., & Jamal, T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Tourism Management*, 51, 285–297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.002>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*. Wiley.
- Dwyer, L. (2023). Sustainable development of tourism: Research and policy challenges. *Highlights of Sustainability*, 2(2), 83–99. <https://doi.org/10.54175/hsustain2020008>
- Fletcher, R. (2019). Ecotourism after nature: Anthropocene tourism as a new capitalist “fix”. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(4), 522–535. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1471084>
- Hernández, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las*

- rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). HarperCollins.
- Kolmogorov, A. (1933). Sulla determinazione empirica di una legge di distribuzione. *Giornale dell'Istituto Italiano degli Attuari*, 4, 83–91.
- Kulshrestha, A., Krishnaswamy, V., & Sharma, M. (2020). Bayesian BILSTM approach for tourism demand forecasting. *Annals of Tourism Research*, 83(102925), 102925. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102925>
- Lasswell, H. (1956). *The Decision Processes. Seven Categories of Functional Analysis*. University of Maryland Press, College Park.
- Lindblom, C. (2018). The science of "muddling through". In J. Stein (Ed.), *Classic readings in urban planning* (pp. 31–40). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351179522-4>
- Meijer, A. J., Curtin, D., & Hillebrandt, M. (2012). Open government: connecting vision and voice. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 10–29. <https://doi.org/10.1177/0020852311429533>
- Mitchell, J. (2024). *Tourism and inequality: Lessons from Machu Picchu*. Routledge.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2016). *Tourism and Sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World*. Routledge.
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2019). *Baseline report on the integration of sustainable consumption and production patterns into tourism policies*. <https://www.unwto.org>
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2021). *Reporte anual*. <https://turismo.gob.es/cooperacion/omt/Paginas/organizacion-mundial-turismo.aspx>
- Organización Mundial del Turismo-OMT (2023). *Financing sustainable tourism: Local governance tools*. <https://www.unwto.org>
- Peeters, P. (2017). *Tourism's impact on climate change and its mitigation challenges: How can tourism become 'climatically sustainable'?* [Dissertation (TU Delft), Delft University of Technology]. <https://doi.org/10.4233/uuid:615ac06e-d389-4c6c-810e-7a4ab5818e8d>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rivera, M., Croes, R., & Lee, S. H. (2016). Tourism development and happiness: A residents' perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(1), 5–15. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.002>
- Rojas, P. E., y Sánchez, A. J. (2022). *Gestión municipal y desarrollo turístico sostenible en el distrito de Cerro Azul, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6359>
- Ruhanen, L. (2013). Local Government: Facilitator or Inhibitor of Sustainable Tourism Development? *Journal of*

- Sustainable Tourism*, 21, 80-98. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.680463>
- Saarinen, J. (2013). Critical sustainability: Setting the limits to growth and responsibility in tourism. *Sustainability*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su6010001>
- Schönherr, S., Peters, M., & Kuščer, K. (2023). Sustainable tourism policies: From crisis-related awareness to agendas towards measures. *Journal of Destination Marketing & Management*, 27(100762), 100762. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100762>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.
- Velasco, M. (2008). Gestión de destinos: ¿gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? En M. Velasco (Ed.), *Dinámicas recientes y estrategias de intervención en destinos patrimoniales* (pp. 95–109). Ministerio de Educación y Ciencia.
- Velasco, M. (2019). *Gobernanza local y desarrollo turístico*. Síntesis.
- Wanner, A., Seier, G., & Pröbstl-Haider, U. (2020). Policies related to sustainable tourism – An assessment and comparison of European policies, frameworks and plans. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 29(100275), 100275. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2019.100275>
- Weaver, D. B., Moyle, B., & McLennan, C.-L. J. (2022). The citizen within: positioning local residents for sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 897–914. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903017>
- World Wildlife Fund- WWF (2025). *Combatiendo la contaminación por plásticos en Galápagos*. <https://www.wwf.mg/?343790/plasticoGalapagos>
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic - A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81(104164), 104164. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>