

GESTIÓN DE DESTINOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS: BASES PARA EL ANÁLISIS DEL GRADO DE COMPROMISO PARA EL CAMBIO EN LOS ESTADOS DE COLIMA Y GUANAJUATO, MÉXICO

RAFAEL COVARRUBIAS RAMÍREZ
covra@ucol.mx
Universidad de Colima

NEL ENRIQUE CRISTIAN SCHMIDT CORNEJO
nel_schmidt@ucol.mx
Universidad de Colima

RAFAEL GUERRERO RODRÍGUEZ
r.guerrero-rodriguez@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

Resumen

El crecimiento actual del turismo demanda que las organizaciones gestoras de los destinos (OGD) estén preparadas para enfrentar los cambios. Por ello, este trabajo explora el grado de compromiso de dichas organizaciones como un elemento esencial de la preparación que deben alcanzar para afrontar la evolución en el turismo. El estudio se desarrolló en los estados de Colima y Guanajuato, en la región Centro Occidente de México. Para cumplir ese propósito, se diseñó un modelo teórico basado en la noción del compromiso para el cambio, compuesto por siete categorías de análisis. Se recurrió a una metodología cualitativa, apoyada en el análisis documental de instrumentos de política pública relacionados con el desarrollo del turismo, en las áreas geográficas estudiadas. Los hallazgos permiten evidenciar que, aunque existe una base amplia de instrumentos de política pública para gestionar los destinos, no se identifican nuevas mentalidades y maneras de proceder que reflejen el compromiso de las organizaciones gestoras, no se logra transitar del discurso a la acción.

Palabras clave: gestión de destinos, compromiso para el cambio, políticas públicas, Colima, Guanajuato.

DESTINATION MANAGEMENT AND PUBLIC POLICY: BASES FOR THE COMMITMENT FOR CHANGE ANALYSIS IN THE STATES OF COLIMA AND GUANAJUATO, MEXICO

Abstract

The current growth of tourism demands destination management organizations (DMO) to be prepared to face changes. Thus, the present work explores the degree of commitment of these organizations as an essential element of the preparation they must achieve to face the evolution in tourism. The study was developed in the states of Colima and Guanajuato, in the Central Western region of Mexico. To fulfill the purpose, a theoretical model was designed, based on the notion of commitment to change, composed of seven categories of analysis. A qualitative methodology was used, supported by the documentary analysis of public policy instruments related to the development of tourism, in the geographical areas studied. The findings show that, although there is a broad base of public policy instruments to manage destinations, new mentalities and ways of proceeding that reflect the commitment of the managing organizations are not identified, it is not possible to move from discourse to action.

Keywords: destination management, commitment for change, public policy, Colima, Guanajuato.

Fecha de recibido: 19 de septiembre de 2021
Fecha de aceptado: 20 de diciembre de 2021

CÓMO CITAR: Covarrubias, R., Schmidt, N. y Guerrero, R. (2022). Gestión de destinos y políticas públicas: bases para el análisis del grado de compromiso para el cambio en los estados de Colima y Guanajuato, México. *Dimensiones Turísticas*, 6(10), 33-64. <https://doi.org/10.47557/GMVI2659>

1. Introducción

El turismo se ha convertido en un impulsor clave del progreso socioeconómico y en uno de los sectores más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo desde mediados del siglo XX. Por ello, diversos países han generado programas de desarrollo y políticas públicas dirigidos a la creación de destinos e invertido en el desarrollo de esta actividad. La Organización Mundial del Turismo (OMT) reporta que en 2019 la llegada de turistas internacionales alcanzó la cifra de mil 481 millones. Sin embargo, con la disrupción de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, los flujos turísticos descendieron a niveles insospechados; con ello, los destinos turísticos de todo el mundo, según la misma OMT (2020), experimentaron un decrecimiento de más del 70% en promedio. Actualmente, el turismo a nivel mundial está en proceso de recuperación y las llegadas internacionales se han incrementado hasta en un 130% comparado con 2020 (OMT, 2022).

Ante esa realidad, numerosos organismos y académicos han documentado la importancia del turismo como una actividad económica, social, cultural, ambiental y política de alcance global (Cárdenas-García y Pulido-Fernández, 2019; Espino-Rodríguez, 2020; OMT, 2018). Pero también, han dado cuenta de las transformaciones en los sistemas socioambientales de los territorios en los que se desarrolla y crece. Así, han surgido nociones como el *overtourism*, turismofobia, turistificación y gentrificación (Hiernaux-Nicolas y González-Gómez, 2014; Higgins-Desbiolles et al., 2019; Milano et al., 2019).

Los cambios actuales demandan repensar los modelos de desarrollo y de gestión ante el crecimiento del turismo, con la exigencia de que los organismos gestores, públicos y privados, estén dispuestos a implementar estrategias que conduzcan a la preparación de los destinos turísticos con miras a enfrentar el cambio que representa el crecimiento o la disminución de la actividad turística, así como a entregar soluciones para fomentar la gestión sostenible de este sector (Becker, 2013; Higgins-Desbiolles et al., 2019). En consecuencia, se plantea también la necesidad de repensar las formas de evaluar y entregar soluciones para fomentar precautoriamente el crecimiento sostenible de la actividad turística en los destinos mexicanos.

Tales reflexiones han motivado este trabajo, buscando responder: *¿cuáles son los factores que condicionan el grado de compromiso de las organizaciones gestoras del destino para enfrentar los cambios del crecimiento turístico?* Esta propuesta surge de la idea de que, independientemente de las características propias de cada destino

turístico, existen factores que condicionan el compromiso de las organizaciones gestoras del destino (OGD) para identificar y enfrentar los cambios derivados del crecimiento del turismo.

Ante ello, el compromiso de las organizaciones es un componente de la teoría de la preparación para el cambio (Haffar et al., 2016; Weiner, 2020), que se valora como un enfoque útil que puede contribuir a entender mejor las circunstancias actuales de estos organismos. En ese contexto, este trabajo busca examinar el grado de compromiso de las OGD de origen público, como un elemento esencial de la preparación que estas organizaciones deben alcanzar para afrontar los cambios en el turismo.

2. Revisión de la literatura

2.1. Las organizaciones gestoras de los destinos turísticos

La gestión de destinos turísticos es uno de los temas más abordados en la literatura del rubro y permanece como un área activa de interés de investigación (Fyall y Garrod, 2020). Se ha estudiado desde diversos enfoques tales como la competitividad y la sostenibilidad (Cronjé y du Plessis, 2020; Paunović et al., 2020; Ritchie y Crouch, 2003), el *marketing* (Morrison, 2019; Wang y Abraham, 2011), la gobernanza (Coutinho y Nóbrega, 2019; Pulido-Fernández y Pulido-Fernández, 2019; Franzoni, 2015), sistemas de gestión (Martins et al., 2020), la innovación (Gardiner y Scott, 2018), modelos de negocios (Reinhold et al., 2019) y el *smart tourism* (Buhalis y Amaranggana, 2014; Koo et al., 2016).

La gestión de los destinos turísticos se entiende como un conjunto de decisiones y operaciones gubernamentales, empresariales y sociales que es necesario adoptar, a fin de motivar y coordinar a quienes participan directa o indirectamente en este sector, con el objeto de alcanzar metas individuales y colectivas en la distribución de determinados bienes o recursos existentes en el territorio (Morrison, 2019; Page, 2019), que permitan equilibrar la oferta y demanda, así como desarrollar productos y operaciones (Pearce, 2014).

Las OGD surgen debido a la necesidad de coordinar los esfuerzos de los diversos actores de la actividad turística para planear, desarrollar y comercializar los destinos turísticos (Martins et al., 2020; Morrison, 2019). En tal sentido, son definidas como

instituciones públicas o privadas que tienen el liderazgo y la tarea de garantizar la consecución colectiva de objetivos compartidos entre las partes interesadas, mismas que participan en la actividad turística que se desarrolla en su demarcación (Volgger y Pechlaner, 2014).

Sin embargo, las OGD se han centrado principalmente en estimular el crecimiento, crear valor y apoyar el desarrollo de redes entre los actores clave (Pechlaner et al., 2012), a través de una combinación de políticas de crecimiento de mercado y desarrollo de productos como atracciones y eventos, instalaciones, transporte, infraestructura, calidad del servicio y amabilidad (Dredge, 2016). En menor medida, han puesto atención en aquellas funciones asociadas con gestionar el destino respecto a otras facetas del territorio en el que se encuentra situado, tales como la planificación o la gestión sostenible, que se reflejen en el incremento de la calidad de vida de los residentes y en la maximización de la experiencia de los visitantes (Milano et al., 2019; Pearce, 2014).

Este modelo de gestión ha conducido a un crecimiento constante del turismo que ha devenido en un conjunto de impactos, retos y cambios en los territorios turísticos, tales como la competitividad entre destinos (Fyall y Garrod, 2020; Martins et al., 2020), los impactos ambientales, económicos y sociales derivados de las altas concentraciones de visitantes en sitios determinados, que en el campo del estudio del fenómeno turístico han dado origen a nociones como el *overtourism*, turismofobia, turistificación y gentrificación (Briney, 2020; Fletcher et al., 2019; Higgins-Desbiolles et al., 2019; Milano et al., 2019).

Estos cambios se reflejan también en la falta de liderazgo y gobernanza del destino, el involucramiento de residentes, así como la transparencia y rendición de cuentas (Nawaz y Koç, 2018; Valente et al., 2015), las nuevas formas directas e instantáneas de comercialización de servicios basadas en las tecnologías y el internet, a la par de las múltiples formas de economía colaborativa en distintos servicios, principalmente las de *home sharing* y *ride sharing* (Martínez et al., 2018; Mondal y Samaddar, 2021).

2.2 Compromiso de las organizaciones para enfrentar el cambio y las políticas públicas

El manejo de los cambios resultantes del crecimiento del turismo, de acuerdo con Hristova et al. (2019), implica que las OGD estén preparadas para adoptar ideas, procesos o conductas que permitan renovar la dirección, la estructura y las capacida-

des de la organización. En ese contexto, la preparación para enfrentar los cambios se basa en el compromiso de los individuos u organizaciones, como una premisa fundamental (Helfrich et al., 2018; Weiner, 2009).

Desde este enfoque, el compromiso se refiere a la disposición de los gestores, tanto públicos como privados, para encontrar soluciones que permitan implementar exitosamente acciones para el cambio (Feng et al., 2020; Weiner, 2020). En la gestión de los destinos turísticos, el compromiso de estos organismos para encontrar soluciones en una situación de cambio requiere del apoyo del gobierno y es necesario implementar políticas públicas que les permitan cumplir con esa tarea (Allaberganov et al., 2021).

Debido a la importancia económica y social del turismo, el gobierno en todos sus niveles se involucra en la gestión de las múltiples facetas de ese sector (Elliot, 1997). Una de las principales formas de involucramiento es a través de la formulación e implementación de políticas públicas, con el propósito de capitalizar esta actividad para el desarrollo de los destinos (Avilez-Pineda et al., 2019; Hernández-González et al., 2020).

En ese sentido y considerando que las políticas públicas son formuladas para estimular o prohibir acciones de la sociedad, en la medida que se van identificando cambios en las sociedades según el contexto sociopolítico (Sarthou, 2015), el compromiso por el cambio puede ser examinado a través de la formulación y aplicación de estas políticas públicas, que tengan en cuenta las necesidades y expectativas de las diversas partes interesadas, en particular de la población local y de los visitantes. Cada política pública es implementada a través de un instrumento o de un conjunto específico de estos, mismos que hacen la función de mecanismos y técnicas para su ejecución o efecto (Salamon, 2002).

A partir de las principales dimensiones de cambios que se identifican en el sector turismo (Higgins-Desbiolles et al., 2019; Hristova et al., 2019; Mariani et al., 2014), se han compilado siete dimensiones de análisis (figura 1) que comprenden procesos y factores de cambio observables en la mayoría de los destinos, que debieran ser manejados a partir de la función de los gestores del ámbito público, representados principalmente en este estudio por secretarías, subsecretarías o direcciones estatales y municipales de turismo.

Figura 1. Modelo teórico para evaluar el compromiso de los organismos públicos gestores del destino



Fuente: Elaboración propia, adaptado de JLL y World Travel and Tourism Council (2019).

Las categorías de análisis planteadas en la figura 1, integran un mapa de ruta de acción dirigido a que los organismos involucrados en la gestión de los destinos estén preparados para alcanzar los fines y metas hacia el desarrollo sostenible del destino. Enseguida se desarrolla el significado de cada una de ellas.

- Compromiso ciudadano o involucramiento de los residentes: implica la existencia de mecanismos para que las OGD involucren a los representantes de la población local para que sean tomados en cuenta en los procesos de decisión relativos al crecimiento del turismo (Soulard et al., 2018). La representación de los residentes en la toma de decisiones de los destinos es uno de los pilares de la gobernanza, entendida esta como un sistema de gobierno integrado por múltiples actores de distintos sectores, a partir del supuesto de que el gobierno es un agente de dirección pero insuficiente (Barbini et al., 2012).
- Planeación del desarrollo económico: esta acción proporciona un panorama completo de la economía, establece políticas, estrategias, programas y proyectos para dirigir el desarrollo y crecimiento económico (Beer y Clower,

2019). Los instrumentos de planeación del desarrollo económico del destino deben incluir al turismo de manera prioritaria (Cárdenas-García y Pulido-Fernández, 2019).

- Planeación del crecimiento sostenible del turismo: la capacidad de las organizaciones para cambiar y adaptarse a su entorno se ha convertido en un factor importante para desarrollarse de manera sostenible (Olafsen et al., 2020). Las políticas, estrategias, programas y proyectos para dirigir el desarrollo y crecimiento económico deben basarse en los principios de la sostenibilidad (Beer y Clower, 2019). Las OGD deben contar con instrumentos de planeación para alcanzar el crecimiento sostenible de turismo, que reduzcan la presión sobre los elementos naturales y culturales del territorio (Higgins-Desbiolles et al., 2019).
- Formulación de políticas para la gestión de flujos turísticos: estos flujos son el resultado de concentración de las personas que se trasladan con fines de ocio y esparcimiento hacia un destino concreto (Dodds y Butler, 2019). Las OGD deben implementar políticas de manejo de visitantes con estrategias de mitigación de impactos en sitios de interés, que suelen tener aglomeraciones de turistas en horas determinadas (Dodds y Butler, 2019; JLL y World Travel and Tourism Council, 2019).
- Formulación de políticas para la economía colaborativa: este concepto surgió como un modelo económico basado en el intercambio de activos subutilizados, desde espacios hasta habilidades y artículos (Mondal y Samaddar, 2021). Los cambios provocados por el crecimiento de las diversas formas de economía colaborativa y la falta de políticas para su manejo han devenido en efectos como la gentrificación (Wachsmuth y Weisler, 2018), por lo que se requiere que las OGD sean dotadas de instrumentos regulatorios que mitiguen los efectos negativos en zonas urbanas, usadas por la comunidad receptora (Oklevik et al., 2019; Onete et al., 2018).
- Legislación de impuestos para el desarrollo del turismo: se considera un instrumento efectivo para que las OGD obtengan el financiamiento necesario enfocado en realizar mejoras en la infraestructura del destino, a la promoción, a la atención de afectaciones negativas por fenómenos naturales (Durán-Román et al., 2021; OCDE, 2014).
- Transparencia y rendición de cuentas: comprende el acceso a la información, la transparencia proactiva, la rendición de cuentas y las medidas anticorrupción.

Hace referencia a la obligación y responsabilidad que tienen los organismos públicos y privados de dar acceso a la información que se genera como resultado de las funciones que desempeñan (García-Silva, 2006; Semarnat et al., s.f.).

En este modelo, el grado de compromiso para el cambio se refleja en la consistencia con que las OGD despliegan nuevas capacidades y prácticas de cara a los retos, a partir de las líneas de acción inducidas por las políticas públicas existentes en el campo de estas siete dimensiones (Helfrich et al., 2018). En la medida en que las OGD se comprometan, a través de instrumentos de política pública, estarán preparadas para enfrentar los cambios del turismo (JLL y World Travel and Tourism Council, 2019).

3. Metodología

Este estudio aborda un método cualitativo de análisis documental de diversos instrumentos de política pública relacionados con el desarrollo y gestión del turismo en los estados de Colima y Guanajuato, tales como leyes, planes y programas relacionados con el sector. El proyecto se basa en un enfoque inductivo, esencialmente en el ámbito procedimental del análisis de contenido, técnica que facilita la búsqueda de patrones y estructuras dentro de categorías teóricas (figura 1) inmersas en el discurso al interior de fuentes primarias. Esta investigación sobre políticas públicas se fundamenta en el análisis del discurso político y tiene como propósito revisar lo que el gobierno hace y por qué lo hace. A partir del modelo teórico propuesto, las dimensiones analizadas para tales fines son las siguientes:

Tabla 1. Categorías para el análisis del compromiso por el cambio a través de políticas públicas

Categorías	Operacionalización
Involucramiento de los residentes	Las OGD invitan a los residentes a contribuir en consultas sobre el rumbo del destino y en decisiones estratégicas. Se toma en cuenta la satisfacción de los residentes, particularmente de las personas que viven en el núcleo del centro turístico. El destino tiene un proceso para medir la percepción de los residentes y los puntos de vista relacionados con el impacto del turismo.
Planeación de desarrollo económico	En la planeación del desarrollo económico del destino se hace referencia al turismo. ¿Qué tan estratégico es el turismo en el plan de desarrollo? El plan hace propuestas de cambios en las diversas áreas del desarrollo económico.
Planeación de crecimiento del turismo sostenible	El gobierno del destino o la oficina de turismo tienen planes y una política para fomentar niveles de crecimiento sostenible del turismo. Los instrumentos de planeación del gobierno y de los organismos privados incluyen criterios de sostenibilidad para el crecimiento del turismo. En las políticas existen instrumentos para medir el avance en materia de sostenibilidad.
Formulación de políticas de gestión del flujo del turismo	Existencia y aplicación de políticas para gestionar el flujo de visitantes en respuesta al incremento de las tensiones. Apoyo para suavizar el flujo de visitantes, con transporte público efectivo, reducción de estacionalidad, con eventos dispersos a lo largo del año.
Formulación de políticas de economía colaborativa (<i>home sharing</i>)	Existencia en el destino/ciudad de una legislación que regule la economía colaborativa en sus múltiples formas. Existen estrategias o un marco legal con la intención de reducir el efecto negativo de las rentas de corto tiempo en los vecindarios, en la disponibilidad de vivienda en el destino/ciudad.
Legislación de impuestos sobre el desarrollo del turismo y promoción	Legislación existente en el destino/estado para un impuesto por el desarrollo del turismo (o similar). Lo que se obtiene se invierte en proyectos relacionados con el turismo, remodelaciones, promoción de la cultura, combatir el hospedaje ilegal.
Transparencia y rendición de cuentas	Existencia y aplicación de instrumentos o mecanismos permanentes existentes con datos abiertos que favorecen la transparencia en el desarrollo y resultados de las políticas públicas aplicadas al turismo. Existen prácticas gubernamentales para la rendición de cuentas. La sociedad conoce y utiliza los mecanismos de transparencia y está de acuerdo con los resultados presentados en la rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chase et al. (2012), JLL y WTTC (2019) y Mondal y Samaddar (2021).

La primera etapa de este proceso incluyó la recopilación y selección de diversas fuentes de información en las entidades analizadas, principalmente los instrumentos de política pública tales como planes de desarrollo estatales, programas sectoriales de turismo, leyes generales y estatales de hacienda y de turismo, que se relacionan directa o indirectamente con el desarrollo y la gestión del sector. Posteriormente, con el uso de palabras clave y con el apoyo de gestores de textos digitales y de referencias bibliográficas, como Adobe PDF© y Mendeley©, se extrajeron los elementos informativos relevantes para examinar el discurso relacionado con los temas incluidos en operacionalización de las categorías de análisis.

Posterior al tratamiento documental, se realizó un procesamiento analítico-sintético de los datos contenidos en los documentos, mediante una relación asociativa y simétrica entre códigos derivados de las categorías teóricas propuestas en este trabajo (Woolf y Silver, 2018). El resultado de esta operación se resumió e integró en cada uno de los siete apartados que forman parte del estudio.

El análisis del discurso se trianguló con diversas fuentes secundarias que contienen informes de gobierno o datos estadísticos relacionados con las categorías. De igual forma, en algunos casos se complementa con conversaciones informales¹ (Swain y King, 2022), sostenidas con directivos de las OGD, específicamente de las secretarías de turismo estatales. Con ello, se buscó contrastar lo que se señala en los instrumentos de política pública con lo que sucede en la práctica.

Para probar este modelo, se propuso el análisis de los estados de Guanajuato y Colima, dos entidades de la República mexicana que pertenecen a la región conocida como el Centro Occidente de México. En ese contexto, es conveniente mencionar que este análisis cubre la situación estatal, independientemente de los diversos centros turísticos que cada entidad tiene.

4. El área geográfica de estudio: los estados de Colima y Guanajuato

El estudio que aquí se presenta analiza dos estados de la República Mexicana: Colima y Guanajuato, ubicados en la región denominada Centro Occidente de México (Fiderco, 2004). Dicha región ocupa un lugar preponderante dentro del territorio nacional, es la tercera más poblada y su ubicación es estratégica para la economía nacional (figura 2). Como destinos turísticos presentan una oferta y demanda diferentes: Colima se reconoce tradicionalmente por el dominio del turismo de sol y playa; aunque en años recientes se han incrementado las actividades en las zonas rurales y naturales de esa entidad (Gobierno del estado de Colima, 2019a), mientras que Guanajuato se distingue por una vasta oferta de turismo cultural, religioso, de Pueblos Mágicos y de negocios (Gobierno del estado de Guanajuato, 2020a).

¹ Como parte del procedimiento ético del diseño de estudio, se preserva la confidencialidad y el anonimato de las fuentes; estas son resguardadas cifrando los nombres de los informantes y las instituciones donde laboran (Simons, 2009), por lo que en la sección de resultados se citan como “conversación informal”.

Figura 2. Estados que integran la región Centro Occidente



Fuente: Ver interior figura 2. Elaborado a partir de INEGI (2021) y Fiderco (2004).

El estado de Guanajuato es uno de los destinos del interior más visitado, sexto de acuerdo con datos de la Sectur federal (Datatur, 2020). La existencia de atractivos turísticos de gran relevancia histórica y cultural, así como una ubicación geográfica excepcional con relación a los principales mercados emisores de turistas en México, han hecho que este destino se mantenga en las preferencias de los viajeros a lo largo de los años.

Cuenta con tres ciudades de gran interés turístico como son: Guanajuato capital, San Miguel de Allende y la ciudad de León. Las dos primeras fueron declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (UNESCO), en 1988 y 2008 (Expansión, 2008) respectivamente, mientras que la ciudad de León es mayormente reconocida por sus actividades comerciales relacionadas a la industria de la piel y el calzado. De igual manera, este destino cuenta también con seis Pueblos Mágicos: Comonfort, Dolores Hidalgo, Jalpa de Cánovas, Mineral de Pozos, Salvatierra y Yuriria.

5. Resultados

5.1 Involucramiento de los residentes en el desarrollo del turismo

En los estados de Guanajuato y Colima existen diversos instrumentos de política pública enmarcados en la Ley de participación ciudadana, la cual establece la obligatoriedad de involucrar a la población local en las diversas acciones del gobierno. Sin embargo, el significado de la participación civil que se emplea en estas leyes está limitado a la actuación de los ciudadanos en mecanismos democráticos como plebiscitos, referéndums o a la presentación de iniciativas para la creación o modificación de leyes (H. Congreso del estado de Colima, 2018a; H. Congreso del estado de Guanajuato, 2018).

No obstante, a través de otros instrumentos de política pública como los reglamentos de consejos consultivos turísticos o los reglamentos de planeación democrática para el desarrollo, se han creado organismos con los que se pretende coadyuvar en la gestión del destino a la par de propiciar la participación de los residentes y de empresarios, tales como los consejos consultivos turísticos estatales y municipales, los comités sectoriales y sub-sectoriales, los comités de Pueblos Mágicos así como las asociaciones y cámaras relacionadas con prestadores de servicios (alojamiento, alimentos y bebidas, transporte turístico, servicios de intermediación, entre otros), seguidos de múltiples organizaciones de la sociedad civil de distinta naturaleza, con intereses diversos en el plano económico, social, ambiental y cultural (Gobierno del estado de Guanajuato, 2020c; Gobierno del estado de Colima, 2017b).

Estas figuras de participación ciudadana, como señalan Morrison (2019) y Pearce (2014), deberían apoyar en la toma de decisiones y operaciones gubernamentales para coordinar a quienes participan directa o indirectamente en este sector. Sin embargo, de acuerdo con las conversaciones informales, los mecanismos de participación ciudadana más comunes continúan siendo los foros de consulta sectoriales, convocados cada vez que inician funciones algunos gobiernos recién electos a fin de integrar planes de desarrollo, a través de diversos cuerpos de representación públicos, privados o mixtos.

No obstante, este modelo de participación no genera oportunidades para dar voz en el sistema de gestión a quienes se encuentran fuera de los círculos de poder (Sigala y Ukpabi, 2019), por lo que puede interpretarse como una estrategia poco democrática; de tal manera, la exclusión de los residentes, como señalan Barbini et

al. (2012), no contribuye a los esfuerzos sinérgicos y coordinados necesarios para la gestión sostenible de los destinos.

A fin de que las OGD estén preparadas para enfrentar cambios, el involucramiento de los residentes es un factor esencial (Feng et al., 2020), debido a que el conocimiento de su entorno permite a la población local identificar plenamente las modificaciones que suceden en su localidad. La ausencia de estas oportunidades para el involucramiento de los residentes implica que no se estimulen acciones que emerjan desde la sociedad (Sarhou, 2015). Por ello, resulta fundamental que grupos más amplios de residentes y no solamente representantes, sean tomados en cuenta para que valoren la contribución del turismo en el destino y para que se encuentren soluciones a los problemas a través de sus sugerencias y retroalimentación (Bramwell, 2010).

Los retos del turismo no se pueden resolver unilateralmente desde un escritorio y las estrategias para el crecimiento del turismo solo funcionarán si las OGD están preparadas para tomar en cuenta la opinión y percepción de los residentes; además de sentirse involucrados, coordinados y satisfechos con los diversos procesos de crecimiento del turismo (Chase et al., 2012; JLL y World Travel and Tourism Council, 2019).

5.2 Inclusión del turismo en la planeación del desarrollo económico del destino

La planeación del desarrollo de los estados permite dotar de orden a la acción pública, en el corto, mediano y largo plazo (Beer y Clower, 2019). Al identificarse como un sector prioritario, el turismo ocupa un lugar importante en los instrumentos de planeación del desarrollo económico de las entidades analizadas, en los que se pretende ordenar el quehacer público en esta materia. En tal sentido, dicho sector está ampliamente incluido en los ejercicios estatales de planeación del desarrollo del Gobierno del estado de Colima (2016) y del Gobierno del estado de Guanajuato (2019). De manera paralela, existen programas sectoriales y planes institucionales destinados específicamente al sector turístico (Gobierno del estado de Colima, 2017a; Gobierno del estado de Guanajuato, 2020a).

En los documentos revisados, el turismo forma parte de las principales políticas para el desarrollo económico y se considera una actividad con gran potencial que contribuye al progreso socioeconómico de ambas entidades (Gobierno del estado

de Colima, 2016; Gobierno del estado de Guanajuato, 2019). No obstante, a partir del análisis documental se observa que las estrategias, objetivos y acciones establecidos en los planes de desarrollo alientan únicamente el crecimiento del turismo, en términos de cantidad de visitantes, de la planta y productos turísticos, de infraestructura y de ingresos económicos (Gobierno del estado de Colima, 2016 y 2017a; Gobierno del estado de Guanajuato, 2019), sin tomar en cuenta los impactos potenciales que puedan derivar de ese crecimiento.

Es decir, que en estos documentos se sigue confundiendo crecimiento con desarrollo, más aún si desde la teoría económica el crecimiento solamente queda demarcado por la mejora del ingreso y el producto nacional, situación muy distinta a un desarrollo con enfoque en la mejora de la calidad de vida (Fyall y Garrod, 2020). Además, desde la perspectiva del compromiso de las OGD con el cambio, los planes y programas de desarrollo económico de Colima y Guanajuato no abonan en el grado de preparación, debido a que se omiten directrices para que las OGD estén dispuestas a dirigir beneficios de este sector a otras áreas relacionadas con el turismo (JLL y World Travel and Tourism Council, 2019), que permitan a su vez enfrentar favorablemente los futuros cambios que resulten del crecimiento que la planeación misma impulse, por ejemplo, a aplicar recursos provenientes de los beneficios del turismo en la ampliación de capacidades del capital humano que participa en esta actividad o de las diversas formas de infraestructura de las que depende el destino (Acosta et al., 2018).

5.3 Consideraciones de un plan de crecimiento del turismo sostenible

El tema de la sostenibilidad en el turismo se ha convertido en un aspecto obligado en la mayoría de las políticas públicas y en sus instrumentos, principalmente debido al continuo crecimiento tanto de los propios destinos como de los visitantes, con la consecuente presión sobre los sistemas socioecológicos, compuestos por factores sociales y ecológicos del territorio (Fletcher et al., 2019). Las estrategias surgidas desde diversos organismos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2019), han permeado en las instituciones estatales, quienes hacen eco, al menos en el discurso, de tales propuestas.

El *Modelo de sustentabilidad turística del estado de Guanajuato* (Secretaría de Turismo de Guanajuato, 2019), tiene como principal objetivo promocionar la implementación de buenas prácticas en las empresas, destinos y al interior de la Secretaría

de turismo del estado de Guanajuato; se puede considerar como un avance en el compromiso de las OGD para enfrentar el cambio.

En el caso de Colima, la situación no es muy alentadora. A pesar de que esta entidad desde 2016 hasta 2021 coordinó la Comisión para el Cumplimiento de la Agenda 2030 en nuestro país (Conferencia Nacional de Gobernadores, Conago, 2016), no existen estrategias específicas dirigidas al desarrollo sostenible del turismo en el *Plan estatal de desarrollo 2016-2021* (Gobierno del estado de Colima, 2016) o en el *Programa sectorial de turismo 2016-2021* (Gobierno del estado de Colima, 2017).

Si bien existen diversos instrumentos de política pública que incluyen en su discurso el desarrollo sustentable o el turismo sustentable, tanto en Colima como en Guanajuato la actividad turística, no se apega en la práctica a los principios del desarrollo sostenible (Covarrubias-Ramírez y Warnholtz, 2020). A los impactos por las presiones del crecimiento urbano en la infraestructura y en los servicios derivados del turismo, se suman las emisiones de carbono, residuos, el abastecimiento de agua y otras degradaciones sociales y ambientales, que no están plenamente identificadas ni incluidas en los planes respectivos (Semarnat et al., 2014; Tagle Zamora et al., 2017).

Los hechos anteriores se vinculan directamente con el nivel de sostenibilidad de los estados, referido en el *Índice de ciudades sostenibles* (Citibanamex, 2018), en el que Colima presenta siete ODS con avance regular, seis como meta lejana y solamente tres como buen avance. La región de Guanajuato-León, presenta siete ODS con avance regular, seis como meta lejana y tres como meta lograda.

Ante ese escenario, la falta de puesta en práctica de un plan de crecimiento del turismo sostenible no responde al compromiso universal en torno a que los gobiernos estén preparados para trabajar por un mejor futuro a través de los ODS (International Organization of Supreme Audit Institutions, 2018). La incapacidad para cambiar con el fin de adaptarse, se suma notoriamente a los factores que impiden que las OGD participen en el desarrollo de los destinos de manera sostenible (Olafsen et al., 2020).

5.4 Política de gestión de flujo de visitantes

Las altas concentraciones de visitantes en sitios turísticos populares son una de las principales causas de cambios y una amenaza a los recursos en algunos destinos (Fletcher et al., 2019), por lo que es apremiante contar con mecanismos para la ges-

ción de los flujos de visitantes. En los documentos analizados no se identificó ninguna referencia a este tema, es decir, no es un factor que se tome en cuenta.

Aunque Colima y Guanajuato realizan un seguimiento al volumen de visitantes en sus sitios turísticos (Gobierno del estado de Colima, 2020; Observatorio turístico del estado de Guanajuato, 2020), en ningún caso se especifican políticas o estrategias para mitigar la concentración de multitudes en espacios de alta demanda o que alienen la distribución equilibrada de visitantes en diferentes sitios, horarios o temporadas. Por el contrario, se estimula el desarrollo de diversos eventos para la atracción de multitudes (Oklevik et al., 2019), entendidos como sinónimo de beneficios para el destino (Reverté y Pérez, 2017).

Lo más cercano a ello es lo que realiza el estado de Guanajuato, a través de indicadores de desarrollo turístico a nivel local que son utilizados para el monitoreo de visitantes, sobre todo en temporada alta, así como en eventos de gran atracción, entre los que destacan el Festival Internacional Cervantino, el Festival Internacional del Globo, el Festival Internacional de Cine, la organización de una fecha del Campeonato Mundial de Rally, entre otros (Observatorio Turístico del estado de Guanajuato, 2021). Sin embargo, no existe evidencia pública de que la OGD utilice esta información para gestionar el flujo de visitantes.

En Colima la experiencia en este rubro es nula; si bien el gobierno recoge y sistematiza información de diversos indicadores relacionados con la llegada de visitantes como la afluencia hotelera, las llegadas vía aérea, la estancia y gasto promedio (Gobierno del estado de Colima, 2019b), estos datos no son usados para la toma de decisiones respecto a la gestión de visitantes en los principales sitios turísticos de la entidad.

La información y gestión del flujo de visitantes está orientada a garantizar una experiencia favorable al turista y a minimizar los riesgos de impacto en el patrimonio de la localidad. Las OGD deben considerar estrategias que les permitan estar preparados para identificar y enfrentar puntos que puedan ser invadidos por multitudes de visitantes (Milano et al., 2019; OMT et al., 2018). Sin una gestión apropiada del flujo de visitantes, los destinos turísticos pueden verse amenazados por su propia popularidad en términos ambientales, sociales y estéticos. Las estrategias deben enfocarse en distribuir la demanda a lo largo del año y desestacionalizar el destino, incentivar las visitas a otros puntos menos congestionados, entre otros. (Jiang et al., 2016).

5.5 Política regulatoria respecto de la economía colaborativa

Las diversas formas de economía colaborativa relacionada con el turismo como la vivienda y el transporte compartido, posibilitadas por las tecnologías digitales, se han presentado como una opción con múltiples beneficios económicos (Laukkanen y Tura, 2020). Ante ello, un número creciente de residentes propietarios están aprovechando las altas demandas de hospedaje en algunos centros turísticos y el fácil acceso a las plataformas en línea.

Este fenómeno ha evolucionado rápidamente y en la actualidad el principal reto, tanto para prestadores de servicios, funcionarios públicos y comunidad local, es enfrentar el cambio que significa el crecimiento acelerado de esta oferta de servicios de hospedaje disponibles en plataformas digitales, principalmente en Airbnb (Martínez et al., 2018), a tal grado que en muchos destinos se ha convertido en un vector de turistificación y gentrificación (Briney, 2020; Milano et al., 2019).

Por ejemplo, de acuerdo con el sitio Web Airdna Marketminder (2022), en Colima existen mil 754 casas rentadas en esta modalidad, con una tarifa promedio de \$698.00. En Guanajuato 6 mil 548 espacios, con una tarifa promedio de \$1,040.00. Los dos estados cuentan con instrumentos regulatorios de este tipo de alojamiento (H. Congreso del estado de Guanajuato, 2020a; H. Congreso del estado de Colima, 2018b). En el caso de Guanajuato la ley establece que las viviendas prestadoras del servicio de *home sharing* aporten un impuesto del 4% sobre hospedaje, además de realizarse visitas de inspección a los alojamientos ofertados, por parte de las autoridades de Protección Civil.

De la misma manera, en Colima la ley hacendaria busca regularizar el pago de impuestos del hospedaje que se presta mediante “las nuevas modalidades o alternativas para ofertar y reservar hospedaje, mediante plataformas virtuales o sitios web...” (H. Congreso del estado de Colima, 2018b, p. 5). Sin embargo, hasta la fecha no se encontró evidencia del cobro de estos impuestos entre quienes ofrecen esta modalidad. En esta dimensión, el compromiso de los gestores para contribuir a que el turismo crezca de manera equilibrada debe enfocarse en la creación y aplicación de regulaciones justas y proactivas, basadas en datos y en el entendimiento del comportamiento del mercado y que estén incluidas en las políticas de gestión del destino.

5.6 Legislación de impuestos sobre desarrollo turístico y promoción

En las dos áreas geográficas estudiadas existe una legislación para los impuestos relacionados con la actividad turística. En Guanajuato se aplica un impuesto por servicio de hospedaje del 4%, el cual debe ser pagado por personas físicas o morales que otorgan alojamiento a través de hoteles, hostales, moteles, campamentos, departamentos, casas, paraderos de casas rodantes y tiempo compartido.

La misma ley señala que del total de los ingresos obtenidos por este motivo, una parte se destinará a la promoción y difusión del turismo del estado, inversión y desarrollo de paraderos turísticos, a los programas y proyectos que contemple el Ejecutivo de la entidad para la promoción así como para los gastos de administración integral del mismo impuesto, así como a la provisión de servicios derivados de la materia turística de cada municipio (H. Congreso del estado de Guanajuato, 2020a). Adicionalmente, se han creado nuevos impuestos a la venta final de bebidas alcohólicas (4.5%) y a la comercialización de bienes inmuebles (5%) (H. Congreso del estado de Guanajuato, 2020b).

De la misma forma, a través de la Ley de hacienda en Colima (H. Congreso del estado de Colima, 2018b) se establecen impuestos por la prestación de servicios de hospedaje, incluyendo los nuevos medios para la oferta de alojamiento, mediante plataformas digitales como Airbnb. La tasa de impuestos se diferencia de acuerdo con el tipo de servicio. Para hoteles, paraderos de casas rodantes, campamentos, bungalos, hostales, villas, casas y departamentos amueblados, la tasa es del 3%. En el servicio de hospedaje en moteles es del 5%.

La referida ley señala que 98% de los ingresos que percibe la entidad por este rubro se destinará al fomento, promoción y difusión de sus actividades turísticas. Para ello, el gobierno estatal constituirá con esos recursos los fideicomisos que se encargarán de administrarlos e invertirlos exclusivamente en las actividades previamente señaladas. El 2% restante se destinará a sufragar los gastos propios de la administración del tributo en mención.

Como se observa, en ambos destinos los impuestos provenientes del desarrollo del turismo se consignan primordialmente a estimular la promoción. Sin embargo, su aplicación debería diversificarse para el desarrollo de otras metas del propio destino. Algunos visitantes están dispuestos a pagar impuestos que se destinen a mejorar su experiencia durante la visita al destino y que contribuya a la sostenibili-

dad, mejoramiento de infraestructura, al desarrollo de otros productos, en torno a estimular el crecimiento económico y la creación de oportunidades laborales y de inversión (Durán-Román et al., 2020).

5.7 Transparencia y rendición de cuentas

La transparencia y rendición de cuentas, relacionadas principalmente con el manejo de las finanzas públicas, se ha convertido en un tema fundamental de la política pública y una herramienta para la gobernanza (Purnomo et al., 2020). En este caso, Colima y Guanajuato cuentan con las respectivas leyes de transparencia y acceso a la información pública (H. Congreso del estado de Colima, 2017; H. Congreso del estado de Guanajuato, 2016), que se enmarcan a su vez en la Ley general de transparencia y acceso a la información pública (H. Congreso de la Unión, 2021) y en el Sistema Nacional de Transparencia.

A pesar de la existencia de tales instrumentos, no se han alcanzado niveles aceptables de transparencia. La percepción de los habitantes respecto a la existencia de corrupción, vinculada con trámites y servicios públicos, la falta de integridad y la práctica de desvío de recursos, es alta. De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG), desarrollada por INEGI (2021), en Guanajuato entre 15% y 17.9% por cada cien mil habitantes, han tenido alguna experiencia de corrupción. En Colima la prevalencia es del 5.2% a 9.9%. La OCDE (2017), por su parte, estima que en el caso de nuestro país la corrupción representa un costo entre un 5% y 10% del Producto Interno Bruto (PIB).

En el ámbito de la gestión de los destinos turísticos, el uso que se le da a los recursos recaudados del impuesto sobre el hospedaje es quizá uno de los temas más recurrentes respecto a la transparencia gubernamental (Domínguez et al., 2018). Si se considera que el turismo es una actividad que genera recursos económicos de origen diverso, representando para algunas regiones la principal fuente de ingresos, la apertura gubernamental y la cultura de la rendición de cuentas constituyen un factor determinante en el incremento del compromiso para enfrentar el cambio, a partir de que el gobierno socialice la información, inspire confianza y facilite la participación democrática de los diversos actores en las actividades propias del sector.

6. Conclusiones

En el proceso de investigación de las siete categorías de análisis sobre el compromiso de las OGD para enfrentar el cambio planteadas en este estudio, se ha identificado que tanto en el estado de Colima como en el de Guanajuato el papel de la gestión pública en materia de turismo ha evolucionado. Cuentan actualmente con una amplia gama de instrumentos de política pública orientados a fortalecer el desarrollo y gestión de la actividad turística; sin embargo, la sola existencia de estos instrumentos no garantiza que las OGD se encuentren en un nivel de compromiso que les permita estar preparadas para enfrentar los cambios que acarrea el crecimiento turístico.

Se ha identificado también que en la mayoría de las categorías analizadas para ambos estados, los organismos públicos operan en dos planos: el discursivo y el de acción. Es decir, que el discurso contenido en los diversos instrumentos de política pública es vasto, pero en la práctica las acciones establecidas no se implementan plenamente o están a expensas de los ciclos administrativos de los gobiernos (Orduña-González y Dzib-Can, 2019).

Los resultados del estudio proporcionan información mediante la cual se identifica un conjunto de factores que limitan el compromiso para el cambio por parte de las OGD. En ese sentido y a pesar de que en ambos estados existen instrumentos vigentes de política pública que cubren la mayoría de las dimensiones analizadas (Gobierno del estado de Guanajuato, 2019, 2020a, 2020b; Gobierno del estado de Colima, 2016; 2017a, 2017b), existen diversas áreas de oportunidad en los procedimientos de las OGD para lograr un grado de compromiso ideal, estas demandan que se desplieguen nuevas mentalidades para que las OGD identifiquen soluciones con miras a abordar los cambios en el turismo.

Como ejemplo de posibles soluciones, puede mencionarse la promoción y aseguramiento de una participación más activa de la población residente en la toma de decisiones, en el diseño de instrumentos de planeación y captación de beneficios derivados de esta actividad, puesto que, como ya ha sido mencionado previamente, el compromiso siempre surge y se arraiga en el individuo (Sigala y Ukpabi, 2019); en la misma línea de pensamiento se encuentra la transición del discurso tanto político como oficialista hacia la aplicación de los principios de la sostenibilidad; de igual manera, se establece la importancia de la gestión efectiva del flujo de visitantes, sobre todo en los puntos turísticos más congestionados, así como la regulación

efectiva de las viviendas de uso turístico que se comercializan a través de plataformas digitales, más allá de limitarse solo al cobro de impuestos.

Actualmente, la aplicación de la estructura de políticas públicas en los dos estados analizados parece insuficiente para este propósito. Considerando esto, es necesario repensar los instrumentos y mecanismos de participación para asegurar que la gestión de la actividad turística en todos los destinos de estas entidades posea una representación de intereses amplia y plural. De no ser así, será muy complicado obtener resultados favorables tanto en la preparación para el cambio como en mejores niveles de bienestar en los diferentes destinos turísticos en los años por venir.

Los principales compromisos que asumen actualmente las instituciones públicas alrededor de la gestión del turismo continúan con una visión en la que el turista es el centro de atención, dejando de lado los límites biofísicos del crecimiento del destino. Dichos compromisos se identifican en cuatro ejes: 1) incremento de la oferta turística, 2) promoción turística, 3) capacitación y 4) atención a prestadores de servicios turísticos, y finalmente la profesionalización del sector (atención a turistas y visitantes); por lo tanto, los objetivos, metas y líneas de acción se establecen dentro de estos subprogramas.

Tales deberes van encaminados a la conformación de un sector turístico más rentable, a través de una oferta turística que “promete” ser más sustentable, apoyar en el desarrollo de proyectos integrales y en el fomento a la calidad turística, además de impulsar la profesionalización de los servicios y la promoción del sector.

Referencias

- Acosta, B., Barrientos, N. y Pulido, F. (2018). Modelo integrado de planeación turística: aspectos clave para el desarrollo turístico y regional en la Chinantla Baja. En J. Gasca (Coord.), *Agenda pública para el desarrollo regional, la metropolización y la sostenibilidad* (pp. 636–651). Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C. <https://bit.ly/3HBZ1k1>
- Airdna Marketminder. (2022). *Overview*. <https://bit.ly/3QCPLjB>
- Allaberganov, A., Preko, A. y Mohammed, I. (2021). Government commitment to tourism and hospitality sector during COVID-19 pandemic. *Tourism Critiques: Practice and Theory*, 2(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/trc-02-2021-0004>
- Avilez-Pineda, H., Rivas-Pérez, T. de J. y Chavarría-Solís, M. E. (2019). Turismo y políticas públicas en México. *RITUR, Revista Iberoamericana de Turismo*, 9, 142–159. <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.147>
- Barbini, B., Cruz, G., Roldán, N. y Cacciuto, M. (2012). Modelos de desarrollo e implicancias en el turismo: un análisis histórico. *Registros*, 8(9), 117–129. <https://bit.ly/2Hk8ETX>
- Becker, E. (2013). *Overbooked. The exploding business of travel and tourism*. Simon and Schuster.
- Beer, A. y Clower, T. L. (2019). Planning and local economic development. En A. Beer y T. L. Clower (Eds.), *Globalization, planning and local economic development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315749624>
- Bramwell, B. (2010). Participative planning and governance for sustainable tourism. *Tourism Recreation Research*, 35(3), 239–249. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081640>
- Briney, A. (2020, January 22). Overview of gentrification. The controversial topic of gentrification and its impact on the urban core. *ThoughtCo*. <https://bit.ly/2TMETC5>
- Buhalis, D. y Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. En Z. Xiang and I. Tussyadiah (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014* (pp. 553–564). http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-03973-2_40

- Cárdenas-García, P. J. y Pulido-Fernández, J. I. (2019). Tourism as an economic development tool. Key factors. *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2082–2108. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1420042>
- Chase, L. C., Amsden, B. y Phillips, R. G. (2012). Stakeholder engagement in tourism planning and development. En M. Uysal, R. Perdue y J. Sirgy (Eds.), *Handbook of tourism and quality-of-life research: enhancing the lives of tourists and residents of host communities* (pp. 475-490). https://doi.org/10.1007/978-94-007-2288-0_28
- Citibanamex. (2018). Índice de *ciudades sostenibles 2018: reporte completo*. <https://bit.ly/2ZT1Vdh>
- Conferencia Nacional de Gobernadores (Conago). (2016). *Agenda temática de la comisión para el cumplimiento de la Agenda 2030 de la Conago*. <https://bit.ly/3y4DwFb>
- Coutinho, A. C. A. y Nóbrega, W. R. de M. (2019). Governance in tourist destinations: challenges in modern society. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 13(3), 55–70. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1543>
- Covarrubias-Ramírez, R. y Warnholtz, G. (2020). Avances y retos para el turismo en el estado de Colima: una aproximación desde la Agenda 2020 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En J. M. Orozco-Plascencia (Ed.), *Colima: avances y retos económicos* (1a ed.) (pp. 223–256). Puerta Abierta Editores y Gobierno del estado de Colima. www.puertabierta.com.mx
- Cronjé, D. F. y du Plessis, E. (2020). A review on tourism destination competitiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.012>
- Datur. (2020). *Compendio estadístico del turismo en México*. Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México. <https://bit.ly/2tBWMYV>
- Dodds, R. y Butler, R. W. (2019). Introduction. En R. Dodds y R. Butler (Eds.), *Overtourism* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1515/9783110607369-001>
- Domínguez, E., Olivares, H. R. y Moreno, R. G. (2018). La importancia de la transparencia en el impuesto sobre el hospedaje. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 9, 165–174. <https://bit.ly/3N6duWz>
- Dredge, D. (2016). Are DMOs on a path to redundancy? *Tourism Recreation Research*, 41(3), 348–353. <https://doi.org/10.1080/02508281.2016.1195959>

- Durán-Román, J. L., Cárdenas-García, P. J. y Pulido-Fernández, J. I. (2020). Taxation of tourism activities: a review of the top 50 tourism destinations. *Revista de Economía Mundial*, 55, 49–78. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33776/rem.v0i55.3838>
- Durán-Román, J. L., Cárdenas-García, P. J. y Pulido-Fernández, J. I. (2021). Tourist tax to improve sustainability and the experience in mass tourism destinations: the case of Andalusia (Spain). *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13010042>
- Elliot, J. (1997). *Tourism politics and public sector management*. Routledge.
- Espino-Rodríguez, T. F. (Ed.). (2020). *Sustainable directions in tourism*. MDPI. <https://doi.org/10.3390/books978-3-03921-773-1>
- Feng, C., Robin, M., Fan, L. y Huang, X. (2020). Commitment to change: structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069–1090. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163>
- Fideicomiso para el desarrollo de la Región Centro Occidente (Fiderco). (2004). *Programa de desarrollo de la región Centro Occidente... por un destino común*. <https://bit.ly/3y4p2FI>
- Fletcher, R., Murray Mas, I., Blanco-Romero, A. y Blázquez-Salom, M. (2019). Tourism and degrowth: an emerging agenda for research and praxis. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1745–1763. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1679822>
- Franzoni, S. (2015). Destination governance for sustainable tourism. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 3(6), 215–223. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.12.001>
- Fyall, A. y Garrod, B. (2020). Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 165–169. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2019-0311>
- García-Silva, B. (2006). Instituciones y servidores públicos responsables: transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública [ponencia]. En *Sexto Certamen de Ensayo Político* (pp. 167–176). Comisión Estatal Electoral Nuevo León. <https://bit.ly/2Q5ogjB>

- Gardiner, S. y Scott, N. (2018). Destination innovation matrix: a framework for new tourism experience and market development. *Journal of Destination Marketing and Management*, 10, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.07.002>
- Gobierno del estado de Colima. (2016). *Plan estatal de desarrollo del estado de Colima 2016-2021*. <https://bit.ly/3tOT6Cn>
- Gobierno del estado de Colima. (2017a). *Programa sectorial de turismo 2016-2021* (No. 102–26). <https://bit.ly/3bixmIZ>
- Gobierno del estado de Colima. (2017b). *Reglamento interior del comité de planeación democrática para el desarrollo del estado de Colima, Pub. L. No. 21*. <https://bit.ly/3tJ3HyT>
- Gobierno del estado de Colima. (2019a). *Compendio de indicadores del desarrollo social y económico del Estado de Colima*. <https://bit.ly/3zNvvWH>
- Gobierno del estado de Colima. (2019b). *Cuarto informe de gobierno: anexo estadístico Tomo I*. <https://bit.ly/3bhl4k0>
- Gobierno del estado de Colima. (2020). *Quinto informe de gobierno: Nacho Peralta*. <https://bit.ly/3N8Sq1s>
- Gobierno del estado de Guanajuato. (2019). *Programa de gobierno 2018-2024*. <https://bit.ly/39GMVJU>
- Gobierno del estado de Guanajuato. (2020a). *Programa institucional de turismo 2020-2024*. <https://bit.ly/3zR8Zwa>
- Gobierno del estado de Guanajuato. (2020b). *Turismo, motor para la reactivación económica*. Boletines Guanajuato. <https://bit.ly/3Oa1jJl>
- Gobierno del estado de Guanajuato (2020c). *Reglamento del consejo consultivo turístico de Guanajuato, Gto*. <https://bit.ly/3y0gv5p>
- Gobierno de la República. (2008). *Programa sectorial turismo 2007-2012*. Secretaría de Turismo. <https://bit.ly/3Oa3jS2>
- H. Congreso del estado de Colima. (2017). *Ley de transparencia y acceso a la información pública del estado de Colima*. <https://bit.ly/3n3H0Bz>
- H. Congreso del estado de Colima. (2018a). *Ley de participación ciudadana del estado de Colima*. <https://bit.ly/3HAZXoV>

- H. Congreso del estado de Colima. (2018b). *Ley de hacienda para el estado de Colima*. <https://bit.ly/3bhj6jC>
- H. Congreso del estado de Guanajuato. (2016). *Ley de transparencia y acceso a la información pública del estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3xlZP1N>
- H. Congreso del estado de Guanajuato. (2018). *Ley de participación ciudadana del estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3xGfK11>
- H. Congreso del estado de Guanajuato (2020a). *Ley de hospedaje a través de plataformas digitales del estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3Qz0TOA>
- H. Congreso del estado de Guanajuato. (2020b). *Ley de hacienda para el estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3xGfWxh>
- H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley general de transparencia y acceso a la información pública*. <https://bit.ly/3NcyzP2>
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R. y Gbadamosi, G. (2016). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.024>
- Helfrich, C. D., Kohn, M. J., Stapleton, A., Allen, C. L., Hammerback, K. E., Chan, K. C. G., Parrish, A. T., Ryan, D. E., Weiner, B. J., Harris, J. R. y Hannon, P. A. (2018). Readiness to change over time: change commitment and change efficacy in a workplace health-promotion trial. *Frontiers in Public Health*, 6, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00110>
- Hernández-González, G. B., Bojórquez-Vargas, A. R. y Pedraza-Gómez, C. (2020). Turismo y políticas públicas. *Turismo y Sociedad*, 27, 77–94. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>
- Hiernaux-Nicolas, D. y González-Gómez, C. I. (2014). Gentrificación, simbólica y poder en los centros históricos: Querétaro, México. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 18(493), 1–15. <https://bit.ly/3O6ZJlv>
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolkowski, C., Wijesinghe, G. y Boluk, K. (2019). Degrowing tourism: rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1926–1944. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601732>

- Hristova, S., Misoska, A. T. y Kovachevski, D. (2019). Towards change management in tourism: the evidence from North Macedonia. *Czech Journal of Tourism*, 8(1), 3–15. <https://doi.org/10.2478/cjot-2019-0001>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG)*. <https://bit.ly/3zUcXUD>
- International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai). (2018). *A practical guide to government SDG preparedness reviews*. <https://bit.ly/3HBjHbW>
- Jiang, Y., Ramkissoon, H. y Mavondo, F. (2016). Destination marketing and visitor experiences: the development of a conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(6), 653–675. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1087358>
- JLL y World Travel and Tourism Council. (2019). *Destination 2030: global cities' readiness for tourism growth*. <https://bit.ly/3N76qch>
- Koo, C., Shin, S., Gretzel, U., Hunter, W. C. y Chung, N. (2016). Conceptualization of smart tourism destination competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26(4), 561–576. <https://doi.org/10.14329/apjis.2016.26.4.561>
- Laukkanen, M. y Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*, 253, 120004. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004>
- Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C. y Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(4), 269–272. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.11.003>
- Martínez, C. I., Moncada-Jiménez, P. y Sosa-Ferreira, A. P. (2018). Panorama de la oferta y la demanda de la plataforma Airbnb e implicaciones para el turismo en Cancún, Quintana Roo, México. *Dimensiones Turísticas*, 2(3), 8–24. <https://doi.org/10.47557/cgew6811>
- Martins, C. A., Carneiro, M. J. A. y Rocha-Pacheco, O. (2020). Key factors for implementation and success of destination management systems. Empirical evidence from European countries. *Industrial Management and Data Systems*, 121(6), 1287–1324. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0598>

- Milano, C., Novelli, M. y Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourismphobia: a journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. *Tourism Planning and Development*, 16(4), 353–357. <https://bit.ly/3HFeRdJ>
- Mondal, S. y Samaddar, K. (2021). Issues and challenges in implementing sharing economy in tourism: a triangulation study. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(1), 64–81. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2020-0054>
- Morrison, A. M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations* (2a ed.). Routledge, Taylor and Francis Group.
- Naciones Unidas. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2019*. <https://bit.ly/39GP88a>
- Nawaz, W. y Koç, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255–1274. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.011>
- Observatorio turístico del estado de Guanajuato. (2020). *Perfil del visitante del estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3xF1dTo>
- Observatorio turístico del estado de Guanajuato. (2021). *Observatorio turístico del estado de Guanajuato*. <http://www.observatorioturistico.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2014). Taxation and tourism. En *Tourism trends and policies* (pp. 71–97). OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/tour-2014-6-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en México: aspectos claves*. <https://bit.ly/3Owxjrf>
- Oklevik, O., Gössling, S., Hall, C. M., Steen-Jacobsen, J. K., Grøtte, I. P. y McCabe, S. (2019). Overtourism, optimisation, and destination performance indicators: a case study of activities in Fjord, Norway. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1804–1824. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1533020>
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S. y Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180–196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>

- Onete, C. B., Pleșea, D. y Budz, S. (2018). Sharing economy: challenges and opportunities in tourism. *Amfiteatru Economic*, 20 (Special Issue 12), 763–781. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/S12/998>
- Orduña-González, F. y Dzib-Can, U. (2019). Análisis de las políticas públicas del turismo sustentable en el centro histórico de Santiago de Querétaro. *Turismo y Sociedad*, 26, 21–44. <https://doi.org/10.18601/01207555.n26.01>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2018). *Tourism for development volume I: key areas for action*. <https://doi.org/10.18111/9789284419722>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2019). *International tourism highlights 2019 edition*. <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). *Barómetro OMT del turismo mundial mayo 2020, con especial enfoque en el impacto de la COVID-19*. <https://bit.ly/3xGBARZ>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). World Tourism Barometer. *United Nations World Tourism Organization - UNWTO*, 20(2), 1–8. <https://bit.ly/3N5lmaU>
- Organización Mundial del Turismo (OMT), Centre of Expertise Leisure, NHTV Breda University of Applied Sciences y NHL Stenden University of Applied. (2018). 'Overtourism'? – understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions, executive summary. <https://doi.org/10.18111/9789284420070>
- Page, S. (2019). *Tourism management* (6a ed.). Routledge.
- Paunović, I., Dressler, M., Nikolić, T. M. y Pantić, S. P. (2020). Developing a competitive and sustainable destination of the future: clusters and predictors of successful national-level destination governance across destination life-cycle. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104066>
- Pearce, D. G. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141–153. <https://doi.org/10.1177/0047287513491334>
- Pechlaner, H., Volgger, M. y Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151–168. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.652137>

- Pulido-Fernández, M. de la C. y Pulido-Fernández, J. I. (2019). Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/su11123342>
- Purnomo, S., Rahayu, E. S., Riani, A. L., Suminah, S. y Udin, U. (2020). Empowerment model for sustainable tourism village in an emerging country. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 261–270. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.261>
- Reinhold, S., Beritelli, P. y Grünig, R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135–1152. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0065>
- Reverté, F. G. y Pérez, S. M. (2017). El impacto cultural y social de los eventos celebrados en destinos turísticos. La percepción desde el punto de vista de los organizadores. *Cuadernos de Turismo*, 40, 339–362. <https://doi.org/10.6018/turismo.40.309741>
- Ritchie, J. B. y Crouch, G. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Salamon, L. M. (2002). *The tools of government: a guide to the new governance*. Oxford University Press.
- Sarthou, N. F. (2015). Los instrumentos de política como enfoque de análisis de los sistemas de pago al mérito. Contribuciones analíticas a partir del caso argentino. *Perfiles Educativos*, 37(149), 150–168. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2015.149.53130>
- Secretaría de Turismo de Guanajuato. (2019). *Modelo de sustentabilidad turística para el estado de Guanajuato*. <https://bit.ly/3QsSDQd>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), Comisión Nacional Forestal (Conafor) y ONU-REDD. (s.f.). *Transparencia y rendición de cuentas: herramientas para la implementación REDD+ en México*. <https://bit.ly/3N1nHDL>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (Inecc), Gobierno del estado de Colima y Universidad de Colima. (2014). *Programa estatal de acción ante el cambio climático: estado de Colima* (Issue January). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20769.40800>

- Sigala, M. y Ukpabi, D. (2019). Citizen engagement and entrepreneurship: implications for Sustainable Tourism Development. En J. Pesonen y J. Neidhardt (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2019* (Vol. 2, pp. 396–407). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. University of Southampton.
- Soulard, J., Knollenberg, W., Boley, B. B., Perdue, R. R. y McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.011>
- Swain, J. y King, B. (2022). Using informal conversations in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221085056>
- Tagle-Zamora, D., Caldera-Ortega, A. R. y Rodríguez-González, J. A. (2017). Complejidad ambiental en el bajío mexicano: implicaciones del proyecto civilizatorio vinculado al crecimiento económico. *Región y Sociedad*, 29(68). <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a873>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1988). *Historic town of Guanajuato and adjacent mines*. <https://bit.ly/3O99W7j>
- Expansión. (2008). *San Miguel de Allende patrimonio mundial*. <https://bit.ly/39Cpt0u>
- Valente, F., Dredge, D. y Lohmann, G. (2015). Leadership and governance in regional tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.005>
- Volgger, M. y Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Wachsmuth, D. y Weisler, A. (2018). Airbnb and the rent gap: gentrification through the sharing economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(6), 1147–1170. <https://doi.org/10.1177/0308518X18778038>
- Wang, Y. y Abraham, P. (2011). *Destination marketing and management. Theories and applications*. CABI.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. En P. Nilsen y S. A. Birken (Eds.), *Handbook on implementation science* (pp. 215–232). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975995>
- Woolf, N. H. y Silver, C. (2018). *Qualitative analysis using NVIVO. The five level GDA method*. Routledge, Taylor and Francis Group.