



**LORENA GRANADOS**  
MUNIC. DE LAMBAYEQUE



**CLARA MEZA GAGO**  
ASOC. TUR. SINCHIMARKA LARAOS



**ROCÍO LOMBARDI**  
UARM



**JANS HUAYCA QUISPE**  
STRATEGIK PERÚ



**PATRICIA QUIÑONES**  
CONSULTORA



**OSCAR GAMARRA**  
CONSEJO REGIONAL LIMA

GOBERNANZA  
TURÍSTICA:

“Urge crear  
dinámicas de  
construcción  
de confianza”

TURISMÓLOGA PRESENTADORA:  
Ana Cecilia Sánchez



*“Innovar y fortalecer la gobernanza turística será clave para acelerar el camino hacia una reactivación sostenible”.*

Ana Cecilia Sánchez



Governance - Innovation - Tourism & Development Sustainable

En el [“Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo \(2017\)”](#), aproveché en resaltar la importancia de hacer **incidencia y consensuar** una [“agenda de turismo con visión”](#), para que se cambie el “chip” de un turismo superficial y masivo (promocionar lo mismo hasta saturarlo), a uno que se encamine hacia la **sostenibilidad**, así como **ser más competitivos** a través del **fortalecimiento de la gobernanza turística** y la ansiada [diversificación de nuestros destinos turísticos](#). Hoy, cabe preguntarnos: **¿algo cambió?** Resulta abrumador cómo no solo siguen muchos desafíos vigentes, sino ahora se complejizaron y aparecieron nuevos.

El **escenario actual** a nivel mundial debido a la emergencia sanitaria de la COVID-19 es de **severa depresión económica**, con un alto índice de desempleo. [Han caído 83%](#) las llegadas de turistas internacionales, y los ingresos del turismo internacional se redujeron un 64%. **En el caso de Perú**, se anotó una caída del 11.12% del PBI, su peor resultado en los últimos 30 años, según el INEI, y según la ministra de Comercio Exterior y Turismo, Claudia Cornejo, [el sector turístico reporta pérdidas de más del 70% a nivel nacional](#).

Esta pandemia ha confirmado, además de la precariedad de nuestro sistema de salud, la enorme **burocracia**, y la **débil capacidad del Estado** para brindar **respuestas articuladas**. Y es que uno de los problemas preexistentes a la COVID-19, es que **la ciudadanía no confía en el Estado**, lo cual [afecta directamente a la gobernanza](#)<sup>1</sup>, pues se siente que las decisiones públicas son tomadas **sin validación social**,

*“Esta crisis es tanto un reto como una oportunidad. No se trata de crecer más sino de crecer mejor. Y allí reside nuestra oportunidad. Las claves son: la confianza del consumidor, la cooperación y solidaridad, la sostenibilidad y la innovación. Son valores que confiamos en que serán incorporados por el sector y los responsables políticos para generar mayor resiliencia de cara al futuro”*

ZURAB POLOLIKASHVILI

Secretario General

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO

que la **corrupción está en ascenso**<sup>1</sup>, y que la **transparencia** es casi inexistente. Temas que no son ajenos a nuestro sector, y en donde se ha evidenciado también los problemas estructurales que no fueron atendidos en su momento, o al menos no de manera óptima; **la baja calidad en la prestación de los servicios, la alta informalidad, el desorden territorial**, los conflictos sociales, así como la cantidad de [profesionales que no logran ubicarse estratégicamente](#), y que no están capacitados, entre otros, han limitado los procesos de planificación y gestión turística para convertirnos en un destino más competitivo.

Y aun cuando el turismo ha demostrado históricamente su capacidad de resiliencia, adaptándose a diversos contextos críticos, salir de esta crisis exacerbada por la [segunda vuelta electoral](#) (que ha terminado de dividir al país), requiere como primeras condiciones que el Estado **recupere la legitimidad**<sup>1</sup> y fomenta oportunidades que aumenten la cohesión social. Esto, sin duda abonará a un mayor clima de confianza y estabilidad para convertirnos en un **destino realmente “seguro”**, más allá de la fiscalización de los diversos protocolos de bioseguridad (indispensable en esta “nueva normalidad”).

Asimismo, será clave contribuir a la mirada integral que deberá tener MINCETUR para liderar una reactivación encaminada a la sostenibilidad, y en donde la **gobernanza turística sea la base**. En ese sentido, como el mismo concepto de gobernanza lo indica, se necesita priorizar la articulación de los actores implicados en la cadena de valor del turismo,

donde se propicie que las decisiones público-privadas se den a través de espacios de diálogo multinivel, y se comparta una visión del turismo que tenga en cuenta las nuevas tendencias post pandemia y la crisis climática y política.

Si bien, se debe resaltar los esfuerzos desde el gobierno nacional como son la certificación “**Safe Travel**”, la “**FAE Turismo**”, el programa “**Turismo Emprende**”, y, el impulso del “turismo de proximidad” a través de diversas campañas, así como los avances respecto a la transformación digital del país, donde recientemente se ha lanzado a Lima como “ciudad inteligente”, **no son suficientes si no existe una medición y un acompañamiento**. No se trata solo de lanzar propuestas, muchas pensadas desde el escritorio y/o copiándolas sin adaptarlas a las diferentes realidades, sino de **visibilizar las necesidades de los diversos actores** y generar las **condiciones y canales** para una retroalimentación que sea ágil, y se generen así dinámicas que facilite una co-creación de soluciones que sean efectivas.

Otro punto muy importante es continuar con el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de líderes y servidores públicos, y sí, tal vez suene más de lo mismo, sin embargo, es una carencia que persiste y esto se puede reflejar, por ejemplo, en el bajo nivel de gasto que se tenía inclusive pre pandemia, donde el “Plan COPESCO” y los gobiernos locales, por citar algunos, podrían tener un rol más protagónico.

Por ello, es inevitable poner los reflectores en modelos de gestión estratégicos con **articulación y con transparencia**. Recuperar la confianza internacional respecto a nuestro país, implicará justamente ordenar la casa por dentro. Urge pensar fuera de la caja y tener un abordaje fuera de las clásicas “competencias”, actualizar los diferentes “planes” ya existentes, y diseñar agendas con mayor participación y representación; porque la gobernanza turística es más que el “papel” o formar “comités de gestión”, **significa acción constante** (retroalimentarse del contexto) para

trabajar esa mirada integral que busque complementarnos.

### ¿Lograremos hacer la incidencia y posicionarnos en la agenda del país a pesar de tanta incertidumbre?

Si realmente queremos acelerar la reactivación y posicionarnos, propongo que desde los diferentes espacios: **i)** intercambiamos ideas para innovar frente al futuro de los viajes tras la pandemia, ya que traerá consigo la necesidad de nuevas regulaciones y políticas; **ii)** hagamos incidencia para que el turismo sea vehículo de confianza, hoy más que nunca que nuestra sociedad se encuentra en un nivel alto de intolerancia y violencia fomentar el entendimiento entre culturas sumará al cambio de actitudes y a una cultura de esperanza y paz; y **iii)** facilitemos redes para el empoderamiento y la implicación de las comunidades locales en las diferentes iniciativas.

Inspirémonos a ser parte del cambio, no esperemos que todas las soluciones lleguen de “arriba hacia abajo”, utilicemos las lecciones aprendidas y el intercambio de experiencias para aportar desde “abajo hacia arriba”, promoviendo una participación constante.

**Unamos voluntades** para poner en valor a nuestro sector y construir un futuro mejor.



<sup>1</sup> Al 2019, de acuerdo con el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial, Perú cayó 5 posiciones (ubicándose en el puesto 65 de 141 países), y se ubicó en el puesto 94 con relación al pilar institucional.

<sup>2</sup> La corrupción aparece como el problema más importante del país, y a nivel regional en el cuarto lugar con un 9%, junto con la situación política (9%) después de los problemas económicos (35%) y de la delincuencia (19%). Latinobarómetro, 2019

<sup>3</sup> Amplificar la voz de los ciudadanos en la gobernanza a través de esfuerzos intencionales para construir ciudadanía y mejorar las relaciones entre el Estado y la sociedad es fundamental para revertir este proceso de salida y fortalecer el cumplimiento voluntario de las reglas. Influir en la forma en que las personas “experimentan el Estado” es una forma de crear dinámicas de construcción de confianza. Luis López-Calva, PNUD.



### LORENA GRANADOS

Subgerente de Promoción y Desarrollo Turístico  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE  
lgranados.peru@gmail.com



“ Como lo dijera Sócrates: “El secreto del cambio es enfocar toda tu energía, no en la lucha contra lo viejo, sino en la construcción de lo nuevo.” Y así es como a veces uno puede dejar de lado la impotencia de no poder cambiar cosas a nivel macro y sí, generar cambios a nivel local de gran impacto.

Para lograrlo, quienes trabajamos en el sector del turismo -público o privado- deberíamos también preguntarnos: ¿Qué puedo aportar hoy y qué quiero aportar en el futuro para mejorar la situación del turismo?

Luego de conocer casi todas las regiones del Perú y de vivir actualmente en una de ellas, entendí que, a nivel local, la esperanza en el turismo como herramienta de desarrollo es inmensa y que nadie se atreve a aprovechar su verdadero potencial -por ignorancia o conformismo-. A nivel local aún tenemos el reto de mejorar las capacidades de los profesionales de turismo y lograr la articulación entre los sectores público y privado para lograr que esta actividad se convierta en el motor de desarrollo sostenible para el país.

Desde (1) formar equipos con capacidades técnicas en diferentes especialidades; (2) articular y empoderar a los stakeholders regionales; (3) innovar y actualizar constantemente las estrategias de trabajo internas y externas en las instituciones públicas e (4) identificar el potencial turístico desde otra perspectiva sin perder la identidad local. Son acciones esenciales que los profesionales de turismo necesitan aprender con el ejemplo de quienes hoy podemos hablar desde un espacio de toma de decisiones.

Quienes tenemos un espacio de decisión en un gobierno local coincidimos en que es necesario tender puentes y confiar en que nuestro profesionalismo irá fortaleciendo la gobernanza turística a medida que alcancemos nuestros propios objetivos con responsabilidad y en base a una visión compartida y comunicada correctamente. ”



### CLARA GLADYS MEZA GAGO

Presidente  
ASOC. TURÍSTICA SINCHIMARKA LARAOS  
atsinchimarkalaraos@gmail.com



“ La Gobernanza turística no está bien trabajada desde la comunidad, o pequeños distritos donde vivimos, pero aun con esas deficiencias hemos tenido oportunidades de crecimiento. Pese a un gobierno no descentralizado hemos tenido oportunidades de desarrollar proyectos. La mayor dificultad de pequeñas comunidades, o distritos, es la desinformación-- el no saber qué es una “asociación”, o “formalización”. Le temen a la SUNAT y ser formales, y el estado exige un RUC y la formalización como mínimo requisito para buscar oportunidades—limitantes para que muchas comunidades o pequeños distritos no apuesten a estas oportunidades. Otro factor importante es que nuestras autoridades no tienen una visión de turismo; no fortalecen capacidades en temas vitales que ayuden a sensibilizar a la población que desean participar y trabajar esta actividad... hay mucha desinformación.

Con la pandemia es peor: cerraron el ingreso de turistas, limitando y haciendo más precaria nuestra economía. Aprendimos a vivir con este virus, pero aislándonos no soluciona el problema, debemos aprender a cuidarnos, usando protocolos como corresponde, y cumpliendo con las medidas de bioseguridad... así mejoraremos nuestra economía.

Hay mucho por hacer, aprender y enseñar, pero lo más importante es valorar lo que tenemos, nuestro entorno, y tendremos oportunidades. Basta construir un futuro distinto para nuestros hijos, desde nuestros lugares, y como dice la Turismóloga, necesitamos urgente "cambiar de chip", con decisión, actitud, perseverancia.

Necesitamos Gobiernos locales, provinciales, Regionales, Central: comprometidos, integrados, amigables, confiables, con información verídica, levantada desde los lugares más recónditos, para que los proyectos salgan de acuerdo a la realidad de cada zona. Necesitamos también un ministro de turismo de carrera, con experiencia, sin puestos con favores políticos, para solucionar problemas específicos-- eso cambiaría los resultados de la buena gobernanza en el sector turismo. ”





## ROCÍO LOMBARDI

Directora EP de Turismo Sostenible  
UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA  
rocio.lombardi@uarm.pe



El turismo en el Perú venía atravesando una serie de problemas estructurales antes de la llegada de la COVID-19, entre ellos, la falta de un modelo de gestión que responda a un buen diagnóstico que comprenda todas las variables del sistema turístico y una planificación que responda a una mirada de mercado, pero priorizando la conservación, competitividad y sostenibilidad de los destinos.

Esta coyuntura es un punto de quiebre, no solo para la reflexión acerca de la gestión del turismo en el país, sino para repensar de la mano de todos los actores locales la visión, planificación y adaptación de los destinos turísticos a los nuevos segmentos de demanda. Generar un cambio desde la gestión local, siendo necesaria la dirección de buenas políticas públicas y una planeación sólida para asegurar que el destino sea tanto competitivo, innovador, inclusivo y sostenible.

Una buena planeación turística se basa en una comprensión sólida de aquellos factores que determinan el éxito de un destino turístico, más aún en

en este contexto, con miras a una reactivación del turismo que respete las dinámicas sociales, económicas y territoriales de cada lugar, así como los recursos naturales, culturales y patrimoniales. El turismo como herramienta de desarrollo y no únicamente como ocupación del territorio.

La gestión del turismo debe articular el funcionamiento del sector público, privado y académico, en búsqueda de la participación e integración de los gobiernos locales, regionales y de los gremios representativos del sector. Es necesario integrar las políticas públicas y planeación del turismo, en los procesos de planeación y los temas de desarrollo.

El nuevo turista tendrá como dos de los pilares decisores de sus próximos viajes, la sostenibilidad y la seguridad, para que los destinos turísticos sean competitivos se requiere la participación real y el compromiso de todos los actores involucrados, siendo esto fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo sostenible en el país.

**VISIBILIZA  
TU MARCA**

*...y llega a la más bella industria peruana y LATAM.*

eturismólogo  
editor.pe@eturismologo.com



### JANS HUAYCA QUISPE

CEO  
STRATEGIK PERÚ  
jans@strategikperu.com



“ La gobernanza entendida como el “cooperar para alcanzar objetivos comunes” es un concepto que en el Perú se ha consolidado en la última década, y ha tomado mayor relevancia en este contexto de pandemia sanitaria. La gobernanza con fines turísticos tiene como uno de sus ejemplos a los Comités de Gestión en Áreas protegidas, que son espacios de co-gestión entre la sociedad civil organizada y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas por Estado. Estos comités toman mayor relevancia, cuando los destinos turísticos nacionales se encuentran dentro de Áreas Protegidas como es el caso de Machupicchu, Tambopata, Huascarán y Paracas.

Los Comités de Gestión vienen generando una dinámica activa en los procesos de planificación, toma de decisiones operativas; y bajo el contexto actual, acciones para afrontar los retos de la pandemia, la informalidad, el desorden territorial y demás variables que se citan en el artículo de Sánchez.

Sin embargo, hay aún brechas que son necesarias de cerrar, como la inactividad del sector privado debido desconfianza en las capacidades del Estado, lo vinculante de los acuerdos tomados en lo comités, la burocracia y últimamente, en este contexto de crisis social, la “politización” de estos espacios, que los vuelve generadores de división, retrasos y sobre todo “trampolines” personales a candidaturas a cargos de poder.

A pesar de ello, Los Comités de Gestión han logrado “madures” en la aplicar la gobernanza bajo un horizonte de sostenibilidad e iniciativas multiactor, multinivel y multisector, entendiendo la problemática común y trabajando en conjunto en la preservación y uso sostenible del capital natural y cultural. Lo que ha hecho que muchas Áreas Protegidas se hayan convertido en espacios saludables de recreación frente a la pandemia del Covid-19. ”



### PATRICIA QUIÑONES PAREJA

Consultora  
SOSTENIBILIDAD Y SOCIOAMBIENTAL  
patriciaqp@gmail.com



“ Casi 1.5 millón de peruanos y peruanas dependen directamente de la actividad turística. La gobernanza es efectivamente un tema clave, más aun en este contexto. La pandemia no solo ha expuesto nuestras debilidades, sino también las marcadas desigualdades dentro del turismo. Los impactos han sido dramáticos ([WTO 2021](#)), y más profundos según el grado de formalidad, recursos pre-existentes, acceso a servicios, entre otros. Esta crisis ha evidenciado contundentemente lo problemático que resulta enfocarnos solo en indicadores numéricos/económicos del sector. Asimismo, ha mostrado qué tan lejos estábamos de una verdadera incorporación de un enfoque sostenible que considere seriamente la mirada y participación de múltiples actores en la cadena de valor.

¿Por dónde empezar? Para hablar de gobernanza y sostenibilidad se podría partir de un (re)conocimiento comprometido con el territorio, tanto para el sector público como el privado. El turismo se inserta en espacios con características ambientales específicas, donde coexisten actores con culturas diversas, con necesidades diferentes. En este sentido, el turismo debe situarse territorialmente, revisando y armonizando su normativa y planificación con él.

Actualmente, no se cuenta con una política o enfoque transversal que promueva la sostenibilidad, ni en el MINCETUR ni a nivel regional-local. Asimismo, si bien el [PENTUR](#) incorpora discursivamente la importancia de la inclusión y sostenibilidad, no propone indicadores claros en lo social y ambiental, que además consideren nuestra [vulnerabilidad climática](#).

Si queremos un turismo que genere confianza, se debería empezar por tener bases institucionales claras que vean los territorios. Si bien lo institucional-normativo es solo una de las tareas pendientes, a su vez es vital para garantizar derechos y encaminar procesos de desarrollo más justos con el ambiente y ciudadanía. Que la reactivación turística suponga mejores caminos, que la pausa se convierta en una oportunidad. ”



**OSCAR GAMARRA** - Decano  
COLEGIO DE LICENCIADOS EN TURISMO,  
CONSEJO REGIONAL LIMA  
ogamarra@pucp.edu.pe



“ Mucho antes de entrar en el estado de emergencia del 2020, el Perú ya tenía una aguda crisis en la gestión del turismo que no era percibida como tal quizás por los indicadores de crecimiento que hemos tenido desde mediados de los 90's; sin embargo, esta crisis no había sido advertida por los stakeholders del turismo nacional hasta que la pandemia la desnudó por completo.

Quizás por causa de la ausencia de políticas públicas en turismo para el largo plazo sumado a un vacío jurídico que permita la coordinación “obligatoria” entre los niveles nacional, regional y local; así como las coordinaciones intersectoriales prácticamente inexistentes en los espacios públicos y privados.

Desde los años 90's hemos tenido un crecimiento superior al 8%, mayor el promedio mundial, en ingresos de visitantes extranjeros, movimiento interno de visitantes e inversiones en servicios de alojamiento, alimentación y otros servicios relacionados; sin embargo, el último plan país para el desarrollo del sector data del año 2000 el cual nunca fue ejecutado y desde ese entonces, el sector ha estado al vaivén de los gobiernos de turno que cada 2 o 3 años cambiaban las políticas sectoriales a través de planes estratégicos los cuales quedan como una declaración de buenos deseos.

El sector privado, representado por gremios nacionales, no expresan las necesidades de las regiones las cuales están prácticamente olvidadas con escasos recursos destinados a proyectos, planificación o promoción.

Por décadas, el Perú concentra en exceso su oferta turística en Cusco y Machu Picchu al sur del país mientras que el norte y la selva amazónica no han sido desarrollados para el turismo.

Existe un gran vacío que requiere urgentemente de una adecuada coordinación, una adecuada gobernanza que permita desarrollar un modelo sostenible para las poblaciones locales. ”

**eturismólogo**

GESTIÓN DE DESTINOS:  
“Tareas pendientes y el futuro de las OGD en Chile”

TURISMÓLOGO PRESENTADOR: Marco Lucero

SMART TOURISM:  
“Está preparado nuestro sector para una real implementación?”

TURISMÓLOGO PRESENTADOR: Mari Sarate Laplana

#1 en opinión

HORECA / TT.OO. / GOBIERNO / PRIVADOS

TURISMO INDÍGENA:  
“Un pilar esencial en la Identidad País”

TURISMÓLOGO PRESENTADOR: Jean-Philippe Le Moigne

ENTREGA ESPECIAL: Andrea Wolpert SENATNIK

municipal

TURISMÓLOGO PRESENTADOR: Aron Toledo

+6.000 lectores en turismo

15 ediciones publicadas

**eturismólogo**  
editor.pe@eturismologo.com

**MARQUE PRESENCIA DIRECTA EN LA INDUSTRIA TURISTICA DE CHILE Y ESPAÑA**



**PRÓXIMA EDICIÓN** (03 de Agosto 2021)

**“TURISMO COMUNITARIO COMO ELEMENTO  
PRIORITARIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA”**

Turismólogo Presentador: **Marcelo Llorente**   
**CONDOR TRAVEL**



**¿QUIERE PUBLICAR SU OPINIÓN?**

Escríbanos a [contacto@elturismologo.com](mailto:contacto@elturismologo.com) y su  
opinión/visión saldrá en uno de nuestros *Spin-Offs*



**SOLICITE SU SUSCRIPCIÓN**

[contacto@elturismologo.com](mailto:contacto@elturismologo.com)



**SÍGANOS EN NUESTRAS PLATAFORMAS**



[elturismologo](https://www.linkedin.com/company/elturismologo)



[@el\\_turismologo](https://twitter.com/el_turismologo)

"Las opiniones publicadas en *elTurismólogo* son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten y no representan, necesariamente, el pensamiento de este medio de comunicación."

— equipo editorial *elTurismólogo*