



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

Redes Colaborativas en el Sector Turístico para la Sostenibilidad

LESLIE VALESKA BIZARRO ROMO

PROFESOR GUÍA: MAURICIO VARAS
PROFESOR CO-GUÍA: VASCO SÁNCHEZ

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE
LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE

MAGÍSTER EN GESTIÓN SUSTENTABLE

SANTIAGO - CHILE
2025

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo.....	4
2. Título, palabras claves y producto principal.....	5
3. Objetivos de la investigación	6
3.1 Objetivo General.....	6
3.2 Objetivos Específicos	6
4. Hipótesis.....	7
4.1 Hipótesis General.....	7
4.2 Hipótesis Específicas.....	7
5. Mapa de coherencia.....	8
6.Planteamiento del problema	10
7. Marco referencial.....	11
7.1 Formas actuales de colaboración entre los distintos actores del sector turístico.....	11
7.1.1 Destino turístico como un conjunto de entidades interrelacionadas	11
7.1.2 Complementariedad entre subsectores turísticos.....	12
7.1.3 Las ventajas de la cooperación en el destino.....	12
7.1.4 Cooperación para avanzar hacia destinos sostenibles	13
7.2 Factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación y sostenibilidad de las redes colaborativas.	14
7.2.1 Factores facilitadores de la articulación de redes colaborativas	14
7.2.2 Factores limitantes de la articulación de redes colaborativas	15
7.3 Rol de la gobernanza relacional como eje de coordinación en los destinos turísticos.	17
7.3.1 La gobernanza como nuevo enfoque relacional en la gestión de destinos turísticos.....	17
7.4 Estrategias para el fortalecimiento de las redes colaborativas que promuevan la sostenibilidad y competitividad del turismo local.....	18
7.4.1 Desarrollo territorial.....	18
7.4.2 Incorporación estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión colaborativa del destino	19
7.4.3 Fomento de la gobernanza colaborativa y TIC	20
8. Metodología.....	21
8.1 Enfoque y tipo de estudio	21
8.2 Diseño metodológico	22
8.3 Instrumento y plan de análisis de datos	22
8.3.1 Matrices	23
8.3.2 Proceso de aplicación.....	25

9. Resultados del análisis documental	26
9.1 Formas de colaboración en el sector Turismo	26
9.2 Factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación de redes colaborativas.....	28
9.2.1 Factores facilitadores	28
9.2.2 Factores limitantes	29
9.3 Gobernanza como enfoque relacional en la gestión de destinos turísticos	30
9.4 Estrategias de fortalecimiento de redes colaborativas	32
9.5 Integración tecnológica como estrategia de fortalecimiento en el turismo	34
9.6 Niveles de gobernanza en Chile según la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035	35
9.7 Niveles Estratégicos y Funciones según la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035	36
9.8 Enfoques de sostenibilidad en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035	41
9.9 Síntesis de prácticas de articulación y gobernanza en la gestión de destinos turísticos	43
9.10 Evaluación Final de Hipótesis	46
10. Resultados.....	49
11. Contribución del Estudio al Turismo.....	49
12. Contribución del Estudio a la Literatura.....	49
13. Implicancias del Estudio al Turismo	50
14. CONCLUSIONES	50
15. RECOMENDACIONES	51
16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54

Índice de Matrices

<i>Matriz 1. Objetivos, hipótesis y correspondencia metodológica.</i>	8
<i>Matriz 2. Tipos de Colaboración Turística: Caracterización, Participantes y Evidencias Territoriales.</i>	26
<i>Matriz 3. Determinantes que Facilitan la Cooperación en Destinos Turísticos.</i>	28
<i>Matriz 4. Determinantes que Limitan la Cooperación en Destinos Turísticos.</i>	29
<i>Matriz 5. Gobernanza Turística: Dimensiones, Actores y Ejemplos Institucionales.</i>	30
<i>Matriz 6. Estrategias para el Fortalecimiento de la Gobernanza y la Colaboración en Destinos Turísticos.</i>	32
<i>Matriz 7. Herramientas TIC y sus Ámbitos de Aplicación en la Transformación Digital del Turismo.</i>	34
<i>Matriz 8. Tipos de Gobernanza Turística según su Grado de Consolidación Territorial.</i>	35
<i>Matriz 9. Actores y Niveles de Gobernanza en el Sistema Turístico Chileno: Funciones y Responsabilidades.</i>	37
<i>Matriz 10. Estructura Institucional y Fuentes de Financiamiento del Turismo en Chile.</i>	39
<i>Matriz 11. Enfoques de Sostenibilidad para la Gestión de Destinos en Chile: Componentes Ambientales, Sociales, Económicos y Territoriales.</i>	41
<i>Matriz 12. Síntesis de prácticas de articulación y gobernanza en destinos turísticos.</i>	43
<i>Matriz 13. Síntesis de Evaluación de Hipótesis: Confirmación y Evidencias del Marco Documental.</i>	46

1. Resumen ejecutivo

El propósito de este estudio es explorar el estado actual de la colaboración entre múltiples actores del sistema turístico, identificando sus elementos clave, limitaciones y buenas prácticas en el marco de las redes colaborativas.

Para ello, se desarrolla una investigación documental cualitativa basada en la revisión de literatura científica, informes institucionales y estudios de caso nacionales e internacionales publicados entre 2020 y 2025.

El análisis se organiza en torno a cuatro objetivos específicos:

1. Caracterizar las formas actuales de colaboración entre los distintos actores del sector turístico.
2. Analizar los factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación y sostenibilidad de las redes colaborativas.
3. Examinar el rol de la gobernanza participativa y relacional como eje de coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en los destinos turísticos.
4. Proponer estrategias para el fortalecimiento de las redes colaborativas que promuevan la sostenibilidad y competitividad del turismo local.

La investigación se desarrolla entre agosto y diciembre de 2025. Las fuentes se seleccionan mediante criterios de relevancia temática, calidad académica o institucional y pertinencia para el contexto chileno. Los hallazgos se sistematizan mediante análisis temático y matrices comparativas.

El estudio ofrece una síntesis sistemática de la literatura y un marco de buenas prácticas y estrategias aplicables al contexto chileno. De este modo, contribuye al ámbito académico, y proporciona orientaciones prácticas para gestores turísticos, instituciones públicas y comunidades locales interesadas en fortalecer la cooperación, competitividad y sostenibilidad de sus territorios turísticos.

2. Título, palabras claves y producto principal

Título:

Redes colaborativas en el sector turístico para la sostenibilidad.

Subtítulo:

Prácticas de articulación y gobernanza en destinos turísticos.

Palabras claves:

Redes colaborativas, gobernanza, articulación, destinos turísticos, sostenibilidad.

Producto principal que se quiere mostrar:

Prácticas en la articulación de redes colaborativas que sirvan como referencia para estrategias de fomento productivo en territorios turísticos

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo General

Identificar y sistematizar prácticas en la articulación de redes colaborativas en el sector turístico que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de los destinos.

3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar las formas actuales de colaboración entre los distintos actores del sector turístico en el marco de las redes colaborativas.
2. Analizar los factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación y sostenibilidad de dichas redes colaborativas.
3. Examinar el rol de la gobernanza relacional como eje de coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en los destinos turísticos.
4. Proponer estrategias para el fortalecimiento de las redes colaborativas que promuevan la sostenibilidad y competitividad del turismo local.

4. Hipótesis

4.1 Hipótesis General

La articulación de redes colaborativas entre actores del sector turístico, apoyada por la gobernanza participativa, la identidad cultural y la innovación digital, tiende a asociarse con condiciones que respaldan la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos.

4.2 Hipótesis Específicas

- (H2) Las formas actuales de colaboración en el sector turístico pueden entenderse como prácticas que emergen de la interdependencia funcional entre actores, de la complementariedad de sus actividades y de la presencia de mecanismos formales de coordinación, configurando experiencias territoriales integradas que adquieren sentido dentro de estas dinámicas relacionales.
- (H3) La existencia de instancias de gobernanza participativa, la disponibilidad de infraestructura tecnológica y la capacitación de los actores locales podrían actuar como factores facilitadores determinantes para la consolidación de redes colaborativas sostenibles, mientras que la fragmentación institucional y la competencia desleal constituyen barreras significativas.
- (H4) La coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en los destinos turísticos se estructura en torno a mecanismos de gobernanza participativa y relacional que ordenan las interacciones y orientan las acciones colaborativas.
- (H5) La implementación de estrategias dirigidas a fortalecer las redes, como plataformas de colaboración digital, alianzas intersectoriales y el acceso conjunto a instrumentos de desarrollo, podrían estar relacionadas con mejoras en la cohesión, resiliencia y sostenibilidad de los destinos turísticos.

5. Mapa de coherencia

El siguiente tabla establece la coherencia entre objetivos, hipótesis y metodología del estudio.

Matriz 1. Objetivos, hipótesis y correspondencia metodológica.

Objetivo	Hipótesis asociada	Correspondencia metodológica
<p>Objetivo general:</p> <p>Identificar y sistematizar prácticas en la articulación de redes colaborativas en el sector turístico que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de los destinos.</p>	<p>Hipótesis general (H1): La articulación de redes colaborativas entre actores del sector turístico, apoyada por la gobernanza participativa, la identidad cultural y la innovación digital, tiende a asociarse con condiciones que respaldan la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos.</p>	<p>Se aborda mediante una revisión bibliográfica cualitativa y documental (2020–2025), analizando literatura científica, informes institucionales y estudios de caso sobre redes colaborativas en turismo. Fuente Google académico y bases de datos WOS y SCOPUS. Técnica de análisis mediante lectura de la literatura, toma de apuntes, e interpretación del contenido del tema atinente.</p>
<p>Objetivo específico 1:</p> <p>Caracterizar las formas actuales de colaboración entre los distintos actores del sector turístico en el marco de las redes colaborativas.</p>	<p>Hipótesis específica H2:</p> <p>Las formas actuales de colaboración en el sector turístico pueden entenderse como prácticas que emergen de la interdependencia funcional entre actores, de la complementariedad de sus actividades y de la presencia de mecanismos formales de coordinación, configurando experiencias territoriales integradas que adquieren sentido dentro de estas dinámicas relacionales.</p>	<p>Revisión de casos y estudios de experiencias nacionales e internacionales. Sistematización de información en matriz temática sobre formas de colaboración. Fuente Google académico y bases de datos WOS y SCOPUS. Técnica de análisis mediante lectura de la literatura, toma de apuntes, e interpretación del contenido del tema atinente.</p>
<p>Objetivo específico 2:</p> <p>Analizar los factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación y sostenibilidad de dichas redes colaborativas.</p>	<p>Hipótesis específica H3:</p> <p>La existencia de instancias de gobernanza participativa, la disponibilidad de infraestructura tecnológica y la capacitación de los actores locales podrían actuar como factores facilitadores determinantes para la consolidación de redes colaborativas sostenibles, mientras que la fragmentación institucional y la competencia desleal constituyen barreras significativas.</p>	<p>Análisis de contenido en torno a factores críticos de éxito. Sistematización de información en matriz temática sobre facilitadores y limitantes. Fuente Google académico y bases de datos WOS y SCOPUS. Técnica de análisis mediante lectura de la literatura, toma de apuntes, e interpretación del contenido del tema atinente.</p>

<p>Objetivo específico 3:</p> <p>Examinar el rol de la gobernanza relacional como eje de coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en los destinos turísticos.</p>	<p>Hipótesis específica H4:</p> <p>La coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios en los destinos turísticos se estructura en torno a mecanismos de gobernanza participativa y relacional que ordenan las interacciones y orientan las acciones colaborativas.</p>	<p>Análisis documental del concepto de gobernanza. Sistematización de información en matriz temáticas sobre formas de colaboración. Fuente Google académico y bases de datos WOS y SCOPUS. Técnica de análisis mediante lectura de la literatura, toma de apuntes, e interpretación del contenido del tema atinente.</p>
<p>Objetivo específico 4:</p> <p>Proponer estrategias para el fortalecimiento de las redes colaborativas que promuevan la sostenibilidad y competitividad del turismo local.</p>	<p>Hipótesis específica H5:</p> <p>La implementación de estrategias dirigidas a fortalecer las redes, como plataformas de colaboración digital, alianzas intersectoriales y el acceso conjunto a instrumentos de desarrollo, podrían estar relacionadas con mejoras en la cohesión, resiliencia y sostenibilidad de los destinos turísticos.</p>	<p>Sistematización de estrategias de fortalecimiento de redes colaborativas. Sistematización de información en matriz temática. Fuente Google académico y bases de datos WOS y SCOPUS. Técnica de análisis mediante lectura de la literatura, toma de apuntes, e interpretación del contenido del tema atinente.</p>

6.Planteamiento del problema

Chile disfruta de un alto potencial turístico relacionado con sus activos naturales, culturales y gastronómicos. Sin embargo, no siempre se ha materializado en un desarrollo sostenible a largo plazo ni en una mayor competitividad para las empresas que operan en el sector.

En diferentes regiones del país, uno de los principales desafíos observados es que la coordinación entre los actores económicos es débil, con bajos niveles de redes empresariales colaborativas. Esta desconexión afecta la capacidad de las empresas para fortalecer sus servicios, atraer nuevos grupos de personas y construir propuestas de valor integradas que realcen la identidad turística del territorio.

Para mejorar la competitividad del turismo, se requiere transitar hacia esquemas más cooperativos. Aunque se reconoce la importancia de esta cooperación, en la práctica sigue siendo limitada, tanto a nivel de empresa como entre empresas y universidades (Gómez y Frías, 2022). Además, la estacionalidad se ve exacerbada cuando las empresas enfrentan el mercado de manera aislada, sin aprovechar las oportunidades de cooperación horizontal.

Pese a la relevancia de la cooperación, la evidencia existente sobre redes colaborativas y gobernanza en el turismo se encuentra dispersa y fragmentada, lo que dificulta su sistematización y aplicación como referencia para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos en Chile. En consideración de lo anterior, este estudio plantea identificar y sistematizar prácticas de articulación de redes colaborativas que fortalezcan capacidades internas y promuevan la cooperación dentro de la industria turística.

En particular, se busca aportar evidencia sobre la efectividad de la generación de redes de gobernanza, promoviendo un modelo replicable para comunas con características similares. Al respecto, generar redes activas puede traducirse en mayores niveles de ocupación, diversificación de la oferta, captación de turistas durante todo el año y una mejor articulación con programas de apoyo, contribuyendo así al desarrollo económico local y regional.

7. Marco referencial

7.1 Formas actuales de colaboración entre los distintos actores del sector turístico

7.1.1 Destino turístico como un conjunto de entidades interrelacionadas

El desempeño del turismo hoy en día está determinado por la relación permanente entre una variedad de organizaciones que contribuyen a la construcción de la experiencia turística. En este sentido, el destino puede entenderse como un sistema de entidades interrelacionadas cuya coordinación condiciona su competitividad y sostenibilidad.

Gómez y Frías (2022) señalan que estas interdependencias se manifiestan de manera particularmente clara en áreas como las Islas Baleares y las Islas Canarias, donde universidades, clústeres tecnológicos y sectores gubernamentales colaboran para crear esfuerzos de innovación turística orientados hacia la digitalización y la aplicación de inteligencia artificial. Para las Islas Baleares, por ejemplo, el clúster Turistec genera sinergias entre empresas, universidades y administraciones que refuerzan la competitividad del sector; mientras que, en las Islas Canarias, TURACTIVE-BOT, un acuerdo entre la Universidad de La Laguna y organizaciones locales, incorpora tecnología aplicada a actividades de turismo de naturaleza mediante modelos sostenibles.

En Perú, Cruz y Pérez (2021) señalan que los destinos solo pueden funcionar cuando los actores combinan sus intereses, planifican y se dan cuenta de que los problemas los afectan colectivamente como una cadena. Como resultado, la colaboración es una condición estructural para manejar crisis, planificar estrategias y responder a las demandas de los turistas. Esto es evidente en el caso analizado en la investigación, que requiere coordinación entre instituciones gubernamentales como el Gobierno de Perú, el Gobierno de Chile, asociaciones comerciales en el sector hotelero, los medios de comunicación y la industria hotelera de cadena. Esa experiencia durante la pandemia recordó que estas entidades no actúan solas en la gestión de la crisis turística, ya que manejar estos asuntos requiere acciones colectivas que combinan planificación, comunicación y estrategias para abordar al viajero chileno, uno de los principales mercados emisores hacia ciudades como Lima.

Por otra parte, Navarro y Denia (2020) afirman que la cooperación se vuelve inevitable entre empresas principalmente de alojamiento, servicios de catering, actividades de spa y bienestar, así como empresas dedicadas a actividades turísticas y servicios de ocio, que juntos planifican el paquete integral de los visitantes. Las otras actividades en el territorio (por ejemplo, agricultura), son complementarias al turismo en el destino. Esta red interconectada de interdependencias también demuestra que, para la competitividad y sostenibilidad de la zona turística, la cooperación de estas empresas es crucial, donde las instituciones públicas, como el Gobierno de España y el Gobierno de las Islas Canarias, están promoviendo estrategias de economía circular en destinos turísticos o donde áreas específicas, como las Islas Baleares y las Islas Canarias, están avanzando hacia modelos de destino circular que requieren una coordinación activa entre las administraciones, el sector turístico y la población residente.

Estos casos refuerzan la noción del destino turístico como un sistema de actores interdependientes cuyo desempeño depende de su capacidad de coordinación.

7.1.2 Complementariedad entre subsectores turísticos

Navarro y Denia (2020) argumentan que, en España, la mayoría de las empresas turísticas presentan relaciones de complementariedad, tales como alojamientos, restaurantes y servicios de catering, negocios de spa y bienestar, empresas de ocio y actividades turísticas (actividades recreativas y de entretenimiento), industria turística rural, empresas de servicios turísticos general (servicios complementarios dentro del destino). Esta dinámica resulta evidente en áreas como las Islas Baleares o las Islas Canarias, donde la interdependencia entre las empresas se articula con esfuerzos realizados por entidades públicas como el Gobierno de España, a través de la Estrategia Española de Economía Circular, España Circular 2030, y el Gobierno de las Islas Canarias a través de la Estrategia de Economía Circular de Canarias 2021-2030. Estos arreglos de gobernanza territorial destacan que la complementariedad empresarial se integra con políticas públicas que dirigen el movimiento hacia destinos turísticos más sostenibles y competitivos.

La estructura turística de Puerto de la Cruz, en Tenerife (España), se describe en la investigación de González (2022) como un sistema compuesto por varios subsectores, alojamiento, gastronomía, comercio, transporte, intermediación turística y recreación, que participan a través de una operación conjunta e interrelacionada dentro de la configuración organizativa del destino. El estudio muestra que estos subsectores no actúan de manera aislada, sino que están vinculados a través de asociaciones empresariales y espacios de representación compartidos, lo que demuestra una articulación práctica entre las actividades turísticas y los servicios asociados. Esta operación conjunta e interrelacionada permite comprender la estructura relacional del destino y la red de actores involucrados en los procesos de gestión y renovación turística analizados en la tesis.

En conjunto, estos antecedentes muestran que la complementariedad entre subsectores turísticos depende tanto de su interdependencia funcional como de arreglos de gobernanza capaces de gestionar asimetrías de poder, condición clave para avanzar hacia destinos más sostenibles y competitivos.

7.1.3 Las ventajas de la cooperación en el destino

Navarro y Denia (2020) identifican varias ventajas de la cooperación, incluyendo acceso a recursos, expansión de capacidad, aumento de competitividad, mitigación de costos y riesgos, y aprendizaje conjunto. Estos beneficios ayudan a comprender las razones por las cuales los actores en la industria del turismo forman relaciones interconectadas, fortaleciendo la oferta y permitiendo que la gestión del área turística funcione de manera más efectiva.

Cruz y Pérez (2021) establecen que la cooperación produce beneficios comunes. Desde el punto de vista de los actores, la coordinación entre el sector hotelero y sus gremios, junto con el gobierno y los medios, puede significar que las estrategias estén óptimamente

orientadas a las demandas de los actores, lo que a su vez aumenta la eficiencia de la promoción y el uso de recursos públicos y privados.

García y Fernández (2022) argumentan que la coordinación conjunta público-público, público-privada y social mejora la competitividad, permite una gestión adecuada de la estacionalidad, impulsa el desarrollo económico local, promueve el uso eficiente de los recursos, mejora la calidad de vida de los residentes y mejora la experiencia turística. Además, los procesos colaborativos permiten la transferencia de conocimiento, innovación y principios de gestión contemporáneos, aumentando la adaptabilidad del destino.

Por su parte, González (2022) señala que la complejidad territorial de Puerto de la Cruz, marcada por la coexistencia de intereses públicos y privados, configura un entorno en el que ninguna institución posee capacidad suficiente para actuar de manera independiente. Así, la red de gobernanza puede conceptualizarse estructuralmente como una respuesta necesaria a los múltiples actores interdependientes, cada uno de los cuales tiene competencias parciales sobre el espacio turístico.

En síntesis, la evidencia revisada sugiere que la cooperación en los destinos no solo fortalece la competitividad y la gestión de recursos, sino que también responde a la creciente complejidad territorial, reforzando la necesidad de arreglos de gobernanza que sostengan la coordinación entre actores interdependientes.

7.1.4 Cooperación para avanzar hacia destinos sostenibles

Navarro y Denia (2020) enfatizan que un destino no puede progresar hacia la sostenibilidad sin armonizar a sus actores; en este sentido, la sostenibilidad de los destinos depende de los esfuerzos colaborativos de empresas, instituciones y otros actores en el territorio. Así, la colaboración es la base para crear áreas social y ambientalmente responsables.

Según Gómez y Frías (2022), el proceso de colaboración turística no depende solo de las empresas del sector tradicional existentes, sino también de un ecosistema más amplio de actores que participan en la transformación digital y sostenible de los destinos. En este marco, la cooperación entre socios privados y turísticos debe involucrar la articulación con empresas tecnológicas, pymes turísticas, administraciones públicas, universidades y centros de conocimiento que convergen en clústeres, plataformas y acuerdos de cooperación. Las autoras ilustran esta dinámica con ejemplos como el clúster Turistec en Islas Baleares, proyectos de innovación impulsados por el ITH y la FUAM en Madrid, y la iniciativa TURACTIVE-BOT en Islas Canarias, entre otros, mostrando cómo tecnología, investigación y gestión institucional pueden acelerar la sostenibilidad del destino.

El estudio de González (2022) muestra que la formación de redes de gobernanza en Puerto de la Cruz responde a factores estructurales: la complejidad territorial, la fragmentación de competencias, la institucionalización de las relaciones, la distribución del poder, la presión de ser un destino consolidado y el instituciones que rigen la planificación y gestión del turismo. Estos elementos crean un escenario donde la gobernanza en red no es una opción,

sino una necesidad estructural para gestionar eficientemente la renovación del destino turístico.

En el caso chileno, la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 percibe la sostenibilidad como un tejido interdependiente de aspectos ambientales, sociales, económicos y territoriales que debe evolucionar de manera equilibrada para ofrecer un turismo responsable y duradero. En particular, ésta enfatiza la protección de ecosistemas frágiles y a la gestión cuidadosa de la presencia de visitantes; convierte a las comunidades en protagonistas, reconociendo su derecho a participar, decidir y beneficiarse del desarrollo turístico; y promueve territorios resilientes capaces de diversificar sus actividades y reducir brechas históricas. Esta mirada se traduce en instrumentos de planificación y clasificación territorial, como las Zonas Interés Turístico (ZOIT) y la gestión de municipios turísticos, reforzando la necesidad de coordinación multi-actor para sostener un desarrollo turístico responsable y duradero (Gobierno de Chile, 2024).

En síntesis, la evidencia revisada indica que la sostenibilidad de los destinos depende de una cooperación multi-actor estructurada y de arreglos de gobernanza capaces de integrar innovación, coordinar interdependencias y traducir lineamientos estratégicos (como los planteados en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035) en prácticas efectivas de articulación territorial.

7.2 Factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación y sostenibilidad de las redes colaborativas.

7.2.1 Factores facilitadores de la articulación de redes colaborativas

Bruna y Thiel-Ellul (2024) establecen que el elemento central en la articulación de redes colaborativas en destinos turísticos es la existencia de estructuras de gobernanza claras, participativas y orientadas al consenso. Según su estudio, los destinos turísticos inteligentes avanzan en procesos asociativos mediante la incorporación de instrumentos de planificación, mecanismos formales de participación y sistemas de evaluación capaces de organizar esfuerzos colectivos. Estos instrumentos permiten que actores públicos, privados y comunitarios participen en espacios comunes de coordinación para que se tomen decisiones compartidas que refuercen la gobernanza del destino.

De acuerdo con lo anterior, González (2022) señala que, con el tiempo, algunas interacciones se consolidan en asociaciones estables que constituyen una parte estructural de las redes. La existencia de prácticas colaborativas sedimentadas, como las conexiones continuas entre el ayuntamiento, el Consorcio, asociaciones empresariales como ASHOTEL y organizaciones comunitarias, construye un marco relacional que sirve para estabilizar la toma de decisiones y combatir la incertidumbre.

Desde la perspectiva de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, la articulación y sostenibilidad de las redes colaborativas en el sector turístico se ven facilitadas por la existencia de una institucionalidad pública diversa y complementaria, en la que SERNATUR cumple un rol articulador en la gestión territorial del turismo, los Gobiernos Regionales

actúan como conductores del desarrollo descentralizado y la planificación territorial, y organismos como CORFO, SERCOTEC y SENCE contribuyen al fortalecimiento productivo, empresarial y del capital humano en los destinos. Esta configuración institucional favorece la coordinación multi-actor, la alineación de objetivos y la generación de capacidades locales, elementos clave para la sostenibilidad de las redes en el tiempo (Gobierno de Chile, 2024).

Por un lado, la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, menciona que los territorios con gobernanza establecida, como las Zonas Interés Turístico (ZOIT) o aquellos municipios con distinciones turísticas, tienen la capacidad de absorber políticas, coordinar actores y sostener procesos de planificación a largo plazo. Estos territorios pueden convertirse en nodos articuladores del desarrollo turístico nacional (Gobierno de Chile, 2024).

Oyarce (2023) indica que la capacidad técnica municipal, la disponibilidad de recursos humanos y una gestión eficiente fortalecen la coordinación con actores locales del turismo, mejorando la cooperación interna del destino.

Rolha (2025) sostiene que el desarrollo de competencias territoriales, la asociación entre actores públicos y privados, y la valorización de los recursos locales contribuyen a mantener redes colaborativas a largo plazo, particularmente en áreas rurales, donde la cooperación es crítica para activar su potencial turístico.

Por último, las tecnologías de la información y la comunicación constituyen un facilitador estructural. Herrera, Velarde y Olmos (2024) sugieren incorporar las TIC en los modelos de destinos turísticos inteligentes como herramientas transversales que mejoran la coordinación, integran información y facilitan la gestión colaborativa entre actores.

En conjunto, estos estudios sugieren que la articulación de redes se fortalece mediante estructuras de gobernanza estables, capacidades territoriales y herramientas tecnológicas habilitantes.

7.2.2 Factores limitantes de la articulación de redes colaborativas

Bruna y Thiel-Ellul (2024) identifican como principales factores limitantes la fragmentación institucional y la falta de mecanismos formales para organizar la cooperación. En su investigación, los autores evidencian la complejidad de la articulación multinivel en la burocracia turística española (por ejemplo, los municipios que administran el turismo en Benidorm, Gijón y Málaga o las autoridades nacionales, como la Secretaría de Estado de Turismo y SEGITTUR), y los desafíos que enfrentan con relaciones inestables y responsabilidades ambiguas en la gobernanza del turismo en términos operativos. Esta fragmentación socava el establecimiento de redes sólidas y sostenibles al obstaculizar la coordinación entre los actores y la consolidación de procesos colaborativos dentro del marco de los Destinos Turísticos Inteligentes.

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 señala que parte del país aún presenta mecanismos de gobernanza en fases de consolidación o desarrollo, lo que evidencia brechas

en capital humano, marco institucional, participación comunitaria y articulación público-privada. Dada la transversalidad del turismo, la Estrategia subraya la necesidad de altos niveles de coordinación interinstitucional y multinivel para su adecuada implementación. Desde una lectura analítica del documento, puede inferirse que eventuales debilidades en la articulación entre organismos con incidencia en el sector, como CORFO, SERCOTEC, SERNATUR, SENCE y los Gobiernos Regionales, podrían afectar la consolidación de redes colaborativas y la coherencia de la acción pública en los territorios (Gobierno de Chile, 2024).

Oyarce (2024) señala que la falta de presupuesto, de capacidades técnicas y de capacidades administrativas limita la articulación con actores privados y comunitarios, afectando la sostenibilidad de las redes, particularmente en áreas rurales con bajas capacidades institucionales.

González (2022) indica que Puerto de la Cruz, España, enfrenta los problemas típicos de un destino maduro, como infraestructura anticuada (obsolescencia de infraestructuras, desgaste físico y funcional del espacio turístico), la necesidad de reposicionar el turismo y las presiones urbanas (asociadas a su trayectoria histórica). Estas constituyen causas estructurales que provocan la necesidad de replantear cómo se gestiona el espacio público, creando las condiciones para que surjan redes más amplias y cooperativas para el cambio territorial. Y, sin embargo, la urgencia compartida es la motivación que reúne a aquellos que de otro modo no necesariamente colaborarían en condiciones normales.

Además, algunos estudios apuntan a limitaciones asociadas con la difusión incompleta de información integrada y los niveles limitados de digitalización en los destinos. Sin sistemas de información compartidos o indicadores digitales, la colaboración es difícil, porque, como señalan Herrera, Velarde y Olmos (2024), los actores carecen de datos consolidados para tomar decisiones de manera colaborativa.

El diagnóstico realizado por Cruz y Pérez (2021) identifica que la colaboración estratégica es parcial y heterogénea a nivel de los principales actores del sector turístico peruano, cadenas hoteleras, instituciones comerciales, medios de comunicación y los gobiernos de Perú y Chile, condicionada por la crisis sanitaria. La investigación muestra que existe un reconocimiento sobre la necesidad de colaborar, pero las prácticas colaborativas aún no han logrado consolidarse como un mecanismo articulado y sostenido.

En síntesis, la literatura muestra que la sostenibilidad de las redes colaborativas puede verse limitada por la fragmentación institucional, colaboración estratégica parcial y heterogénea, falta de mecanismos formales para organizar la cooperación, responsabilidades operacionales ambiguas en la gobernanza, brechas en el marco institucional, brechas en la articulación público privado, necesidad de apoyo técnico y fortalecimiento regional, brechas de capacidades y recursos, déficits de información y digitalización para tomar decisiones de manera colaborativa, factores que, en conjunto, dificultan la coordinación y subrayan la necesidad de fortalecer prácticas colaborativas más integradas y estables.

7.3 Rol de la gobernanza relacional como eje de coordinación en los destinos turísticos.

7.3.1 La gobernanza como nuevo enfoque relacional en la gestión de destinos turísticos

Desde la década de 1990, la gobernanza se ha consolidado como un enfoque para abordar la creciente complejidad del desarrollo turístico, desplazando el modelo tradicional de gobierno unidireccional hacia esquemas multi-actor y multinivel. Según Bruna y Thiel-Ellul (2024), esta transición responde a que el Estado, por sí solo, dejó de ser suficiente para enfrentar los desafíos del sector, promoviendo enfoques más abiertos, colaborativos y distribuidos, basados en liderazgos compartidos.

Este enfoque también es evidente en González (2022) para el destino de Puerto de la Cruz en Tenerife, donde la gobernanza relacional toma forma a través de la contribución articulada de las administraciones públicas (por ejemplo, el Gobierno de Canarias, el Cabildo de Tenerife, el Ayuntamiento de Puerto de la Cruz y el Consorcio Urbanístico), así como de asociaciones empresariales (por ejemplo, ASHOTEL, el Centro de Iniciativas y Turismo y la Asociación para el Desarrollo Empresarial, y organizaciones comunitarias como la Federación Portuense de Asociaciones de Vecinos).

En los destinos turísticos, afirman Bruna y Thiel-Ellul (2024), donde se manifiestan todo tipo de redes colaborativas, la clave es tener estructuras de gobernanza claras, participativas y orientadas al consenso. Basándose en sus estudios, los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) certificados por SEGITTUR en España son: Benidorm, Gijón, Málaga, Santander y la Isla de Tenerife, todos los cuales están avanzando en procesos asociativos mediante la incorporación de instrumentos de planificación, mecanismos formales de participación y sistemas de evaluación capaces de organizar esfuerzos colectivos. Estas iniciativas surgen dentro de un marco institucional impulsado por la Secretaría de Estado de Turismo de España, por SEGITTUR y, en algunos casos, complementado con metodologías del Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invatur).

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 reconoce que el turismo no es una construcción de una institución particular, sino de una constelación de actores que, a pesar de diferentes capacidades, intereses y territorios, luchan por el mismo fin: cuidar y desarrollar los destinos del país (Gobierno de Chile, 2024).

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 establece arreglos institucionales donde las organizaciones y actores actúan sobre las funciones definidas por el modelo de gobernanza multinivel para funcionar de maneras diferenciadas pero vinculadas. A nivel nacional, el Comité de Ministros de Turismo tiene el papel de un organismo estratégico encargado de dirigir la formulación de políticas, la colaboración sectorial y la coherencia interministerial respecto al carácter transversal del turismo en relación con el Estado.

Mientras tanto, la Subsecretaría de Turismo también asume un rol técnico y de coordinación y la responsabilidad de diseñar, supervisar y gestionar estrategias, mientras que SERNATUR cumple una función ejecutiva, creando la conexión operativa con los territorios con su presencia regional. A nivel subnacional, los gobiernos regionales y los municipios asumen cada vez más responsabilidad en cuanto a la planificación turística, la gestión de destinos y la gestión de actores locales, mostrando una gradual localización en responsabilidad y capacidad. En este entramado institucional, organismos de fomento y desarrollo como CORFO y SERCOTEC contribuyen al fortalecimiento productivo, la innovación y la consolidación de las micro y pequeñas empresas turísticas, mientras que SENCE aporta al desarrollo de capital humano mediante instrumentos de capacitación y formación laboral. De igual manera, el sector privado, las sociedades comerciales, la academia y las comunidades locales están involucrados como coproductores de la política turística, proporcionando información, legitimidad social, conocimiento situado y capacidades de implementación (Gobierno de Chile, 2024).

El contenido nos ayuda a darnos cuenta de que gobernar el destino turístico de hoy en día es más que la gestión de recursos; se trata de integrar relaciones y articular. La gobernanza forma un nexo de actores que se alinean, gestionando responsabilidades compartidas y acuerdos que crean cohesión en el territorio turístico.

7.4 Estrategias para el fortalecimiento de las redes colaborativas que promuevan la sostenibilidad y competitividad del turismo local

7.4.1 Desarrollo territorial

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 ilustra un sistema territorial cuyo nivel de madurez en la gobernanza turística varía. A partir de estas orientaciones, es posible distinguir analíticamente tres niveles de madurez. Por un lado, hay territorios con una gobernanza más fuerte, respaldados por instrumentos formales que incluyen Zona de Interés Turístico (ZOIT) y la Distinción de Municipio Turístico, que forman foros sólidos para la coordinación público-privada y la planificación local. Junto a ellos están los destinos priorizados (78) que, a pesar de su estructura básica de gestión, necesitan tanto metodologías y apoyo técnico, como fortalecimiento de capacidades para solidificar su gobernanza. Por último, los territorios de destino con potencial turístico (14) representan áreas incipientes de gobernanza, caracterizadas por deficiencias institucionales, articulaciones nacientes y la necesidad de establecer estructuras para la coordinación, participación y toma de decisiones. Esto refleja el mosaico territorial de gobernanza, que está desigualmente desarrollado y marcado por un lado por el progreso y por otro por desafíos en términos de un modelo de turismo descentralizado, participativo y sostenible (Gobierno de Chile, 2024).

Apoyando a este desarrollo nacional, el documento de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 identifica como componentes clave, que el desarrollo turístico del país y la economía en general dependen de un ecosistema público de asistencia productiva y financiera de instituciones, particularmente a nivel nacional y regional. Además de CORFO y SERCOTEC (cuyos instrumentos están dirigidos a pequeñas y medianas empresas, así

como a microempresas), la Estrategia también enfatiza el importante papel de SENCE en la capacitación laboral, INDAP en la promoción de proyectos rurales conectados al turismo, y FOSIS en la promoción del emprendimiento en áreas vulnerables. De manera similar, los Gobiernos Regionales asumen un papel protagónico al financiar proyectos a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y el Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R), mientras que las agencias y comités de desarrollo regional también se consolidan como entidades cruciales en la evolución territorial. Estas instituciones trabajan juntas, creando una red que apoya la inversión, la innovación, el desarrollo de capacidades y la sostenibilidad entre los destinos turísticos del país (Gobierno de Chile, 2024).

7.4.2 Incorporación estratégica de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión colaborativa del destino

El fortalecimiento de las redes de colaboración en los destinos turísticos requiere la introducción de estrategias que optimicen la gestión conjunta de los actores locales mediante el uso intensivo de innovaciones tecnológicas. Esto es especialmente importante en los casos de modelos implementados en España, como los desarrollados por SEGITTUR y el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas en la Comunidad Valenciana, donde la gestión turística se basa en plataformas de información turística, sistemas de inteligencia, análisis web, mecanismos para la actualización permanente de datos y estrategias de datos abiertos. La integración de información, la automatización de procesos y la generación de indicadores apoyan la evaluación continua y son una parte fundamental de los modelos DTI, como lo demuestran Herrera, Velarde y Olmos (2024).

Según Gómez y Frías (2022), las entidades turísticas experimentan una creciente demanda para manejar la gran cantidad de información producida por los turistas y las empresas, y utilizan tecnologías que permiten el análisis de datos, reducen los gastos operativos e informan la toma de decisiones estratégicas sectoriales. Por ello, las TIC se integran estratégicamente en los destinos turísticos, dado que la innovación tecnológica es un eje central para mejorar la competitividad, agilizar procesos y promover nuevas formas de cooperación entre los actores territoriales.

Según el estudio realizado por Gómez y Frías (2022), la integración tecnológica ocurre en regiones como las Islas Baleares y las Islas Canarias, donde hay proyectos que combinan la colaboración institucional y la adopción de tecnologías avanzadas. Dentro del contexto de las Islas Baleares, el clúster Turistec fomenta la articulación entre empresas tecnológicas, universidades y entidades públicas para fortalecer la innovación en el sector turístico. De manera similar, en las Islas Canarias, proyectos como TURACTIVE-BOT, desarrollados entre la Universidad de La Laguna y organizaciones locales, integran la inteligencia artificial en productos y servicios relacionados con el turismo de naturaleza, demostrando que la transformación digital se contextualiza por las necesidades y características del territorio.

Las TIC emergen como los habilitadores claves de una gobernanza moderna, confiable, justa y efectiva. Las herramientas digitales que apoyan la planificación integradora de la oferta del destino, y la capacidad de aumentar la trazabilidad, calidad y seguridad de la experiencia turística, tienen implicaciones directas para subsectores subordinados, como el alojamiento,

la gastronomía, los guías locales, los operadores turísticos, el transporte y los servicios culturales (Gobierno de Chile, 2024).

La Estrategia Nacional de Turismo 2035 establece que reducir las brechas digitales impulsa la equidad territorial, facilita la participación ciudadana en la gobernanza del turismo y permite el acceso a perspectivas de marketing, capacitación e información estratégica. El acceso digital, por lo tanto, no solo permite nuevas formas de colaboración, sino también el fortalecimiento de destinos más democráticos, resilientes y sostenibles (Gobierno de Chile, 2024).

En síntesis, la evidencia revisada indica que la incorporación estratégica de las TIC fortalece la gestión colaborativa del destino al reducir brechas de información, mejorar la coordinación entre actores y habilitar procesos de planificación y decisión más integrados, contribuyendo directamente a la sostenibilidad y competitividad territorial.

7.4.3 Fomento de la gobernanza colaborativa y TIC

Los mecanismos colaborativos se desarrollan como los bloques de construcción a través de los cuales el turismo alternativo sostenible puede surgir del territorio, facilitando la integración de instituciones públicas, organizaciones comunitarias y actores socio-productivos en torno a objetivos comunes. Según Trejo, Freites y Campechano (2020), estos mecanismos surgen de políticas, estrategias y acciones conjuntas que fomentan la sinergia entre el estado, la comunidad y el sector productivo, en redes de cooperación capaces de llevar a cabo la creación, promoción, comercialización y gestión de la oferta turística local.

Se enfatiza el papel de la gobernanza del turismo en este sentido, considerando la relevancia de los indicadores de TIC como una de las características principales que facilitan la acción comunicativa de los grupos de actores. En este sentido, Herrera, Velarde y Olmos (2024), demuestran que la coordinación entre instituciones, la entrega de actividades periódicas, el monitoreo de la planificación operativa y la gestión integrada del destino dependen de instrumentos digitales como la administración electrónica y las plataformas de colaboración público-privada, la analítica web, los sistemas de información turística y los mecanismos para la actualización permanente de datos. Dentro del sistema español, el modelo DTI de la Comunidad Valenciana, introducido por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, y el modelo defendido por la Secretaría de Estado de Turismo con SEGITTUR también son diferentes e incluyen indicadores relacionados con la gestión digital del destino. El uso de información actualizada y sistemas inteligentes apoyan los procesos de gestión, facilitando la mejora continua y, por lo tanto, estos elementos son centrales para que los destinos crezcan en innovación y capacidad de adaptación al cambio.

Además, como sugieren Gómez y Frías (2022), la gobernanza de destinos con la ayuda de plataformas digitales sería una estrategia central entre empresas, universidades y entidades públicas para el modelado cooperativo y la práctica de innovación abierta. Plataformas de soluciones de España, como Thinktur, la Red de Destinos Turísticos Inteligentes o los clústeres tecnológicos ilustran cómo la gobernanza digital impulsa los procesos de co-creación y la provisión de soluciones conjuntas mientras se construyen formas colaborativas

de gobernanza donde se combinan las habilidades de numerosos actores para optimizar la eficiencia del entorno turístico local.

La Estrategia Nacional de Turismo 2035 promueve mejorar la inteligencia turística mediante el intercambio de información entre sistemas vinculados a movilidad, flujos turísticos, sostenibilidad ambiental, infraestructura, experiencias y comportamiento de la demanda. Estos sistemas, orientados a ser coordinados por el Estado, las universidades, los centros de investigación, los operadores turísticos y las comunidades locales, buscan establecer un terreno compartido para co-planificar de manera colaborativa y sustentar decisiones sobre inversiones, diversificación de experiencias y riesgo climático (Gobierno de Chile, 2024).

El marketing digital se ha convertido en un instrumento importante para aumentar la competitividad de los destinos turísticos, especialmente donde se desarrolla conjuntamente por corporaciones, gobierno y entidades territoriales. En este sentido, Herrera, Velarde y Olmos (2024) añaden que los modelos DTI comprenden varios indicadores de marketing en línea como el monitoreo de marca, las redes sociales, las actividades de SEO (Search Engine Optimization, término estándar del marketing digital) y el marketing relacional, lo que muestra su importancia estratégica para la organización y la planificación de los esfuerzos promocionales en el área.

En conjunto, los estudios sugieren que el fomento simultáneo de gobernanza colaborativa y herramientas digitales potencia la articulación multi-actor al crear plataformas de co-planificación, monitoreo y marketing inteligente.

8. Metodología

8.1 Enfoque y tipo de estudio

El estudio adopta un enfoque cualitativo interpretativo orientado a comprender la configuración y dinámica de las redes colaborativas en el turismo. En este marco, las hipótesis no buscan establecer relaciones causales ni medir efectos, sino orientar la lectura del fenómeno mediante proposiciones analíticas. Así, se formulan hipótesis interpretativas que anticipan patrones de cooperación, prácticas de gobernanza y dinámicas territoriales identificables en el corpus documental y en el análisis comparado de literatura, informes institucionales y estudios de caso.

Por último, este estudio es de tipo descriptivo-interpretativo. En particular, es descriptivo porque identifica y caracteriza las formas existentes de articulación entre actores públicos, privados y comunitarios en el turismo. Por otra parte, es interpretativo porque analiza los significados, prácticas y marcos de gobernanza que inciden en el funcionamiento de las redes colaborativas, a partir de evidencia documental, sin establecer relaciones causales ni medir efectos cuantitativos.

8.2 Diseño metodológico

Búsqueda documental: se realiza en Google Académico, Web of Science (WoS), Scopus y repositorios de organismos institucionales.

Criterios de inclusión y exclusión: estudios publicados entre 2020 y 2025 que aborden redes colaborativas, gobernanza territorial y sostenibilidad en destinos turísticos, con énfasis en evidencia pertinente para el contexto chileno y referencias internacionales comparables. Se excluyen documentos fuera del período 2020-2025, sin foco explícito en redes colaborativas/gobernanza/sostenibilidad, o sin respaldo académico o institucional.

Ejes analíticos y técnica: el análisis se organiza mediante análisis de contenido/temático y matrices comparativas guiadas por los cuatro objetivos específicos.

Temporalidad: La investigación se desarrolla entre agosto y diciembre de 2025, organizada en tres fases:

- Fase 1 (agosto-septiembre): búsqueda, selección y clasificación.
- Fase 2 (octubre): análisis y construcción de matrices.
- Fase 3 (noviembre-diciembre): redacción e integración de hallazgos.

Unidades de análisis: al ser un estudio documental, corresponden a las fuentes de información: artículos científicos, informes institucionales, estudios de caso y literatura.

Materiales y recursos:

- Bases de datos: Google Académico, WoS y Scopus.
- Documentos institucionales: organismos del Estado de Chile pertinentes al turismo.
- Software de análisis: Excel para matrices comparativas.
- Herramientas de gestión bibliográfica: Zotero.

8.3 Instrumento y plan de análisis de datos

El análisis de la información se realiza mediante un enfoque cualitativo de carácter documental, basado en la revisión y sistematización de fuentes académicas, técnicas e institucionales. Para organizar y contrastar los hallazgos se diseñan once matrices de análisis, alineadas con los objetivos específicos, que permiten estructurar la información en torno a los ejes temáticos del estudio y profundizar en dimensiones transversales vinculadas a las Gobernanzas, TIC y a la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035.

8.3.1 Matrices

Matriz 2. Tipos de Colaboración Turística: Caracterización, Participantes y Evidencias Territoriales.

Esta matriz permite identificar y describir las prácticas actuales de articulación entre los distintos actores del sector turístico. Se registran las características, actores involucrados, y resultados. El propósito es caracterizar los modos de cooperación predominantes en distintos contextos territoriales.

Matriz 3. Determinantes que Facilitan la Cooperación en Destinos Turísticos.

La segunda matriz tiene por objeto analizar las condiciones estructurales, institucionales y tecnológicas que inciden en la articulación y sostenibilidad de las redes colaborativas. En ella se contrastan los factores que favorecen la cooperación, como la gobernanza participativa, la formación de capital humano o la disponibilidad tecnológica.

Matriz 4. Determinantes que Limitan la Cooperación en Destinos Turísticos.

Esta matriz analiza los factores que dificultan la cooperación, tales como la fragmentación institucional, la competencia desleal o las brechas digitales. El análisis comparativo permite identificar los elementos críticos que condicionan el éxito o fracaso de las experiencias colaborativas, según el tipo de territorio y nivel de madurez organizacional.

Matriz 5. Gobernanza Turística: Dimensiones, Actores y Ejemplos Institucionales.

Esta matriz permite comprender cómo se configura la gobernanza relacional en los destinos turísticos, al evidenciar las formas de articulación entre actores, los niveles de coordinación institucional y los arreglos multinivel que sostienen la gestión del turismo.

Matriz 6. Estrategias para el Fortalecimiento de la Gobernanza y la Colaboración en Destinos Turísticos.

Esta matriz recoge y sistematiza las acciones, políticas o prácticas innovadoras orientadas al fortalecimiento de redes colaborativas en destinos turísticos. Cada estrategia se clasifica según su dimensión (organizacional y de sustentabilidad), y se asocia con su impacto potencial en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad. Los resultados permiten elaborar un Cuadro de estrategias y lineamientos prácticos replicables en territorios turísticos chilenos, aportando insumos concretos para la toma de decisiones públicas y privadas.

Matriz 7. Herramientas TIC y sus Ámbitos de Aplicación en la Transformación Digital del Turismo.

Considerando los avances recientes en digitalización y analítica de datos, esta matriz adicional examina el rol de las TIC en la gestión turística y su potencial para mejorar la cooperación entre actores. Este análisis permite incorporar la dimensión tecnológica como componente transversal que interactúa con la gobernanza participativa.

Matriz 8. Tipos de Gobernanza Turística según su Grado de Consolidación Territorial

Esta matriz proporciona una visualización clara de la estructura de la gobernanza del turismo en Chile a diferentes niveles, diferenciando su grado de desarrollo institucional y necesidades específicas. Al contrastar territorios con gobernanza en los ámbitos establecidos, en consolidación y en desarrollo, la matriz puede ayudar a identificar brechas, capacidades instaladas y prioridades para la intervención. Esto proporciona una base analítica para comprender la heterogeneidad territorial y guiar estrategias para el fortalecimiento, apoyo técnico y coordinación multinivel alineadas al nivel de madurez del destino.

Matriz 9. Actores y Niveles de Gobernanza en el Sistema Turístico Chileno: Funciones y Responsabilidades

Esta matriz permite una comprensión estructurada de cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades dentro del sistema de gobernanza turística en Chile, diferenciando los niveles estratégico, técnico, ejecutivo y territorial involucrados en la implementación de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035. Al mapear cada actor, desde el Comité de Ministros hasta las comunidades locales y la academia, la matriz facilita visualizar cómo se articulan los diferentes roles, cómo se conectan los niveles de toma de decisiones y cómo se configura la gobernanza colaborativa en el país. Esto proporciona una base analítica para evaluar la coherencia institucional, identificar brechas de articulación y comprender la complejidad multidimensional del sistema turístico nacional.

Matriz 10. Estructura Institucional y Fuentes de Financiamiento del Turismo en Chile.

La Matriz 9 permite entender, de forma clara e integrada, cómo se organiza el apoyo institucional y financiero al turismo en Chile, mostrando quiénes participan en este sistema, desde qué nivel estratégico actúan y qué rol específico cumplen dentro del ecosistema de fomento turístico y productivo. De este modo, la tabla facilita una lectura más cercana y comprensible de cómo las distintas instituciones se articulan para apoyar el desarrollo del sector turístico.

Matriz 11. Enfoques de Sostenibilidad para la Gestión de Destinos en Chile: Componentes Ambientales, Sociales, Económicos y Territoriales.

Esta matriz proporciona una visión consolidada de cómo la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 se relaciona con la sostenibilidad a través de estas cuatro dimensiones: ambiental, social, económica y territorial, y hasta qué punto estas tienen aplicaciones

prácticas en la gestión de destinos. Al distinguir entre descripciones, interpretaciones e implicaciones, la matriz permite identificar los principios del desarrollo turístico en Chile con respecto al equilibrio entre la conservación ecológica, el bienestar comunitario, la estabilidad económica y la coherencia territorial.

Matriz 12. Síntesis de prácticas de articulación y gobernanza en destinos turísticos.

La matriz proporciona una síntesis estructurada y comparativa de las principales prácticas a través de las cuales los actores del sistema turístico se coordinan y organizan en los territorios. En particular, permite la identificación y ordenamiento de formas de articulación funcional, sectorial y multinivel, así como los mecanismos de gobernanza relacional que sostienen la cooperación entre actores públicos, privados y comunitarios. De esta manera, la matriz facilita una comprensión integrada de cómo estas prácticas contribuyen a la gestión colectiva del destino, destacando su relevancia en el fortalecimiento de la sostenibilidad, competitividad y coherencia territorial del turismo.

8.3.2 Proceso de aplicación

1. Revisión y selección de fuentes: se seleccionan documentos publicados entre 2020 y 2025 que aborden redes colaborativas, gobernanza turística, sostenibilidad e innovación tecnológica aplicada al turismo, de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos.
2. Extracción y registro de información: los datos relevantes se ingresan en las matrices, identificando categorías, actores, descripciones de prácticas o arreglos, factores asociados y referencias bibliográficas, entre otros.
3. Análisis de contenido dirigido: se aplica un análisis de contenido guiado por categorías teóricas previamente definidas (por ejemplo, gobernanza relacional, colaboración, sostenibilidad, integración tecnológica), derivadas del marco referencial y de los objetivos específicos.
4. Sistematización comparativa y síntesis: se organiza la información en matrices que cruzan dimensiones, actores y territorios, identificando patrones, convergencias y divergencias entre casos. Esta sistematización sustenta la discusión de hallazgos y la formulación de lineamientos estratégicos en coherencia con los objetivos e hipótesis planteados.

9. Resultados del análisis documental

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir del análisis documental aplicado mediante las once matrices diseñadas en el marco metodológico. Estas matrices permitieron organizar, sistematizar e interpretar la información proveniente de estudios académicos y de informes institucionales sobre redes colaborativas en el sector turístico. En particular, el propósito de este análisis es identificar las formas actuales de colaboración entre actores turísticos, los factores que facilitan o limitan dichas articulaciones, las estrategias efectivas de fortalecimiento y la integración de herramientas tecnológicas, en la sostenibilidad de los destinos. Los resultados se presentan en once subsecciones, cada una correspondiente a una de las matrices analíticas empleadas.

9.1 Formas de colaboración en el sector Turismo

Las formas de colaboración en el sector turístico se sintetizan en la Tabla 2, correspondiente a la Matriz 2.

Matriz 2. Tipos de Colaboración Turística: Caracterización, Participantes y Evidencias Territoriales.

Forma de colaboración	Descripción según literatura	Actores involucrados	Ejemplos territoriales y autores
Interdependencia funcional en el destino	El destino turístico es un sistema integrado donde múltiples organizaciones co-producen la experiencia turística.	Universidades, clústeres tecnológicos, gobiernos regionales/municipales, empresas turísticas.	Islas Baleares y Canarias: colaboración universidad, clúster, gobiernos para innovación digital. Gómez y Frías (2022).
Cooperación multisectorial para gestión de crisis	La gestión turística requiere coordinación entre actores diversos cuando enfrentan problemas comunes.	Gobiernos nacionales (Perú y Chile), gremios hoteleros, cadenas hoteleras, medios.	Caso Perú: coordinación interinstitucional durante la pandemia para abordar al mercado chileno. Cruz y Pérez (2021).
Complementariedad entre subsectores turísticos	Las actividades turísticas funcionan como	Empresas turísticas, sectores productivos	Islas Baleares y Canarias: integración con

Forma de colaboración	Descripción según literatura	Actores involucrados	Ejemplos territoriales y autores
	red complementaria (alojamiento, gastronomía, ocio, spa, bienestar).	territoriales, gobiernos locales.	estrategias de economía circular. Navarro y Denia (2020).
Redes de gobernanza estructuradas	La cooperación se organiza en torno a actores con poder estructural.	Ayuntamientos, Cabildos, Consorcios, asociaciones empresariales, organizaciones comunitarias.	Puerto de la Cruz (Tenerife): gobernanza articulada entre consorcio, ayuntamiento y ASHOTEL. González (2022).
Cooperación para sostenibilidad	La sostenibilidad requiere armonizar actores y coordinar decisiones.	Empresas, instituciones públicas, comunidad residente.	Modelos de destino circular y DTI promovidos por SEGITTUR. Navarro y Denia (2020); Gómez y Frías (2022).
Plataformas colaborativas basadas en tecnología	La gestión turística incorpora ecosistemas digitales que facilitan cooperación y análisis de datos.	Clústeres tecnológicos, universidades, administraciones públicas.	TURACTIVE-BOT; Turistec; ITH-FUAM (España). Gómez y Frías (2022).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Los tipos de cooperación identificados indican que los destinos turísticos se sostienen en redes complejas formadas por interdependencia funcional, cooperación multisectorial y complementariedad para permitir la coproducción de experiencias integradas que respondan tanto a desafíos estructurales como a crisis situacionales. Estas dinámicas se manifiestan dentro de diferentes configuraciones geográficas, desde las Islas Baleares y Canarias hasta ejemplos latinoamericanos como Perú, donde universidades, clústeres tecnológicos, gobiernos locales y nacionales, empresas turísticas, asociaciones empresariales y comunidades residentes articulan procesos de innovación, sostenibilidad y gestión compartida. Estas redes se basan en la idea de que para realizar la acción conjunta de muchos actores, se requiere coordinación, pero también estructuras de gobernanza que puedan organizar la cooperación. Tales estructuras se manifiestan en mecanismos formales, como los consorcios municipales o los modelos de Destino Turístico Inteligente, así como en la utilización de plataformas tecnológicas que permiten la integración de flujos de datos,

posibilitando la toma de decisiones informada y colaborativa. Colectivamente, estas formas colaborativas forman un tejido relacional que permite la adaptación a largo plazo, la sostenibilidad y la competitividad del destino.

9.2 Factores facilitadores y limitantes que inciden en la articulación de redes colaborativas.

9.2.1 Factores facilitadores

Los factores facilitadores turístico se sintetizan en la Tabla 3, correspondiente a la Matriz 3.

Matriz 3. Determinantes que Facilitan la Cooperación en Destinos Turísticos.

Categoría	Factor facilitador	Descripción según documento	Autores
Institucional	Estructuras de gobernanza claras	Los DTI avanzan gracias a mecanismos formales de planificación, participación y evaluación.	Bruna y Thiel-Ellul (2024).
	Relaciones colaborativas sedimentadas	Prácticas estables entre actores públicos, empresariales y comunitarios.	González (2022), Puerto de la Cruz.
	Territorios con instrumentos formales (ZOIT (Zonas Interés Turístico), distinción municipal)	Mayor capacidad para coordinar políticas y sostener procesos a largo plazo.	Estrategia Nacional de Turismo 2035 (Gobierno de Chile, 2024).
Capacidades locales	Capacidad técnica y recursos humanos	La capacidad municipal permite mejorar cooperación interinstitucional.	Oyarce (2023).
Territorial	Desarrollo de competencias territoriales (técnicas, organizativas y políticas)	Fortalecer para sostener procesos de desarrollo y gobernanza colaborativa en el territorio.	Rolha (2025).
Tecnológicas	Incorporación de TIC como herramientas estructurales	Facilitan integración de información, coordinación y gestión del destino.	Herrera, Velarde y Olmos (2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Para lograr la consolidación de redes colaborativas en destinos turísticos, se requieren un conjunto de factores complementarios que actúan de manera interdependiente en un patrón integrado. En términos institucionales, el desarrollo de Destinos Turísticos Inteligentes se

asocia con estructuras de gobernanza claras y mecanismos formales de planificación, participación y evaluación (Bruna y Thiel-Ellul, 2024), así como con prácticas colaborativas consolidadas entre actores públicos, privados y comunitarios, tal como muestra el caso de Puerto de la Cruz (González, 2022). La existencia de estos instrumentos territoriales formales (Zonas de Interés Turístico (ZOIT) o distinciones municipales destacadas en la Estrategia Nacional de Turismo 2035, por ejemplo) también fortalece esta capacidad para articular políticas y mantener procesos a lo largo del tiempo. A nivel de capacidad local, un estudio como el de Oyarce (2023) realizado en Omía, Amazonas (Perú), demuestra que la cooperación interinstitucional efectiva se ve enormemente mejorada por la presencia de equipos técnicos y recursos humanos. Según Rolha (2025), desde una perspectiva territorial, el desarrollo de las competencias territoriales (técnicas, organizativas y políticas) mejoran la cohesión y la capacidad funcional de las redes cooperativas en áreas rurales; desde una perspectiva tecnológica, Herrera, Velarde y Olmos (2024) observan que la implementación de TIC como instrumentos estructurales promueve la integración de la información, la optimización de la coordinación y la gestión integrada del destino. En síntesis, la cooperación en el turismo no ocurre de manera automática, sino que depende de la articulación de capacidades institucionales, territoriales, humanas y tecnológicas, las cuales sostienen un desarrollo más estable y orientado a procesos colaborativos sostenibles.

9.2.2 Factores limitantes

Los factores limitantes turístico se sintetizan en la Tabla 4, correspondiente a la Matriz 4.

Matriz 4. Determinantes que Limitan la Cooperación en Destinos Turísticos.

Categoría	Factor limitante	Descripción según documento	Autores
Institucional	Fragmentación del sistema	Múltiples niveles de administración con responsabilidades ambiguas afectan la cooperación.	Bruna y Thiel-Ellul (2024).
	Gobernanza desigual en Chile	Brechas en capital humano, participación comunitaria, institucionalidad.	Estrategia Nacional de Turismo 2035 (Gobierno de Chile, 2024).
	Limitaciones municipales	Falta de presupuesto, capacidades técnicas y debilidad administrativa.	Oyarce (2024).
Territorial	Problemas de destinos maduros	Infraestructura antigua, presión urbana y necesidad de reposicionamiento.	González (2022), Puerto de la Cruz.
Tecnológicas	Brecha digital y falta de sistemas integrados	Escasez de datos compartidos limita la toma de decisiones colaborativa.	Herrera, Velarde y Olmos (2024).

Categoría	Factor limitante	Descripción según documento	Autores
Relacionales	Colaboración parcial y heterogénea	Reconocimiento de la necesidad de colaborar, pero con articulación débil.	Cruz y Pérez (2021).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Los estudios examinados reflejan que las barreras para crear redes conjuntas en destinos turísticos son estructurales, territoriales, tecnológicas y relacionales, y se entrelazan con la gobernanza. Bruna y Thiel-Ellul (2024) muestran que la fragmentación del sistema en territorios como Benidorm, Gijón, Málaga, Santander y Tenerife, donde coexisten múltiples niveles administrativos con responsabilidades poco definidas, dificulta la colaboración y la consolidación de redes sólidas. Esto se ve agravado por las brechas identificadas bajo la Estrategia Nacional de Turismo 2035 en Chile, donde las disparidades en el capital humano, la participación comunitaria y los marcos institucionales inducen un rendimiento territorial desigual, mientras que, a nivel municipal, las limitaciones presupuestarias y técnicas, como señala Oyarce (2024), obstaculizan la gestión de procesos colaborativos. Desde la dimensión territorial, González (2022) muestra que destinos maduros como Puerto de la Cruz enfrentan la obsolescencia de infraestructuras junto con presiones urbanas y la urgencia de un reposicionamiento estratégico, todo lo cual dificulta el trabajo en red. Herrera, Velarde y Olmos (2024) advierten que, en términos de integración tecnológica, la ausencia de sistemas integrados y la brecha digital limitan el flujo de información esencial para la coordinación de la toma de decisiones compartida. Cruz y Pérez (2021) plantean un tercer punto clave: aunque la colaboración se reconoce como un componente necesario de la gobernanza turística, en la práctica se manifiesta de forma parcial y heterogénea, lo que limita su consolidación como mecanismo estable de articulación entre actores. En conjunto, estos factores limitantes muestran que la construcción de redes colaborativas en turismo enfrenta restricciones estructurales, territoriales, tecnológicas y relacionales que, si no se abordan de manera sistemática, pueden debilitar la capacidad de los destinos para sostener procesos de cooperación a largo plazo.

9.3 Gobernanza como enfoque relacional en la gestión de destinos turísticos

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 5, correspondiente a la Matriz 5.

Matriz 5. Gobernanza Turística: Dimensiones, Actores y Ejemplos Institucionales.

Dimensión / Categoría	Descripción según el análisis documental	Actores involucrados (según los documentos analizados)	Evidencia / Ejemplos territoriales e institucionales
Enfoque relacional de	La gobernanza reemplaza al antiguo modelo	Actores públicos, privados y comunitarios que participan en la	Bruna y Thiel-Ellul (2024): la transición se explica porque el Estado

Dimensión / Categoría	Descripción según el análisis documental	Actores involucrados (según los documentos analizados)	Evidencia / Ejemplos territoriales e institucionales
la gobernanza turística	unidireccional del Estado, avanzando hacia esquemas multiactor, multinivel y colaborativos, con liderazgo distribuido.	gestión y coordinación del destino	ya no puede responder solo a los desafíos del turismo.
Articulación multinivel en destinos consolidados	La gobernanza relacional se expresa en estructuras articuladas donde cada institución cumple funciones diferenciadas pero conectadas para gestionar el destino.	Administraciones públicas regionales y locales; asociaciones empresariales; organizaciones comunitarias.	González (2022) – Puerto de la Cruz (Tenerife): Gobierno de Canarias, Cabildo de Tenerife, Ayuntamiento de Puerto de la Cruz, Consorcio Urbanístico, ASHOTEL, Centro de Iniciativas y Turismo, Asociación para el Desarrollo Empresarial, Federación Portuense de Asociaciones de Vecinos.
Redes colaborativas en Destinos Turísticos Inteligentes (DTI)	La gobernanza requiere marcos institucionales claros, mecanismos formales de participación y sistemas de evaluación que estructuren la cooperación.	Secretaría de Estado de Turismo de España, SEGITTUR, metodologías de INVATUR, actores locales de cada destino.	Estudios de Bruna y Thiel-Ellul (2024): DTI certificados por SEGITTUR — Benidorm, Gijón, Málaga, Santander, Isla de Tenerife.
Gobernanza multinivel en el caso chileno	Chile reconoce que el turismo es una construcción colectiva donde actores heterogéneos comparten responsabilidades según un modelo multinivel.	Comité de Ministros de Turismo; Subsecretaría de Turismo; SERNATUR; Gobiernos Regionales; Municipios; sector privado; academia; comunidades locales.	Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).
Funciones diferenciadas en el modelo chileno	Cada institución cumple un rol particular pero complementario,	- Comité de Ministros: liderazgo estratégico. - Subsecretaría de Turismo: rol técnico-	Estrategia Nacional 2035: reconoce la ampliación de responsabilidades hacia

Dimensión / Categoría	Descripción según el análisis documental	Actores involucrados (según los documentos analizados)	Evidencia / Ejemplos territoriales e institucionales
	generando cohesión entre niveles y territorios.	estratégico; diseño y supervisión de políticas. - SERNATUR: ejecución territorial. - Gobiernos regionales y municipios: planificación y gestión local. - Comunidades y privados: coproducción.	niveles locales y la incorporación del sector privado y comunitario como coproductores.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

La revisión documental muestra que la gobernanza del turismo ha evolucionado hacia un enfoque claramente relacional, donde la coordinación entre múltiples actores, estatales, privados y comunitarios, se vuelve indispensable para enfrentar la creciente complejidad de los destinos. Tanto en España como en Chile, se observa que la gobernanza multinivel funciona cuando existen estructuras claras, roles diferenciados y mecanismos de articulación formal que permiten alinear capacidades y decisiones en diferentes niveles territoriales. Experiencias como la de Puerto de la Cruz o los Destinos Turísticos Inteligentes certificados por SEGITTUR ilustran cómo la cooperación organizada puede sostener procesos estratégicos, mientras que la Estrategia Nacional de Turismo 2035 en Chile reafirma que el turismo solo puede ser gestionado efectivamente cuando se reconoce su naturaleza colectiva. Gobernar un destino implica articular relaciones, gestionar responsabilidades compartidas y sostener acuerdos que generen cohesión territorial. La gobernanza se entiende como una red viva, no como una estructura jerárquica, por lo que todos los actores del ecosistema turístico se coordinan formal o informalmente.

9.4 Estrategias de fortalecimiento de redes colaborativas

Las estrategias de fortalecimiento de redes colaborativas se sintetizan en la Tabla 6, correspondiente a la Matriz 6.

Matriz 6. Estrategias para el Fortalecimiento de la Gobernanza y la Colaboración en Destinos Turísticos.

Estrategia	Descripción de la estrategia	Dimensión	Autores / territorios
Fortalecimiento de gobernanzas locales	Implementación de estructuras territoriales diferenciadas (Zona Interé Turístico (ZOIT), municipios turísticos, destinos priorizados).	Organizacional / Institucional	Estrategia Nacional de Turismo 2035 Gobierno de Chile (2024).

Estrategia	Descripción de la estrategia	Dimensión	Autores / territorios
Creación de plataformas digitales colaborativas	Sistemas de información turística, analítica web, datos abiertos, monitoreo continuo del destino.	Tecnológica	Herrera et al. (2024).
Alianzas intersectoriales para innovación	Cooperación entre empresas tecnológicas, universidades y sector turístico.	Organizacional / Innovación	Gómez y Frías (2022).
Valoración de identidad cultural y recursos locales	Integración de patrimonio cultural y territorial como base de colaboración comunitaria.	Cultural / Social	Rolha (2025).
Mecanismos de participación comunitaria	Espacios de gobernanza local con participación vinculante.	Social / Gobernanza	Estrategia Nacional de Turismo 2035. Gobierno de Chile (2024).
Capacitación y fortalecimiento de capital humano	Desarrollo técnico municipal, formación en cooperación y sostenibilidad.	Organizacional	Oyarce (2023).
Marketing digital colaborativo	Coordinación entre instituciones para estrategias de promoción basadas en SEO (Search Engine Optimization, término estándar del marketing digital), redes sociales y monitoreo de marca.	Tecnológica / Comercial	Herrera, Velarde y Olmos (2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Fortalecer las redes de colaboración en el turismo implica articular estrategias en dimensiones institucionales, tecnológicas, culturales y sociales. Desde el lado de la organización territorial, se destaca más énfasis en la forma de gobernanza local (ZOIT, municipios turísticos o destinos priorizados) haciendo que la toma de decisiones sea más colaborativa. Además, junto con plataformas digitales colaborativas que ayudan con la gestión y el monitoreo de la información, la interoperabilidad tecnológica entre actores y el desarrollo de relaciones intersectoriales para vincular el sector turístico con empresas tecnológicas, universidades y clústeres de innovación, también enriquecerían este método. A esto se suma una apreciación del patrimonio cultural y los recursos locales como pilares para desarrollar la cooperación comunitaria, así como mecanismos de participación vinculantes que aumenten la legitimidad social de los procesos de gobernanza. Finalmente, con la capacitación municipal y el marketing digital cooperativo, también se mejoran las capacidades técnicas y de comunicación del destino, por lo que la sostenibilidad y competitividad del turismo dependen de estrategias integradas que articulen instituciones, tecnología, identidad territorial y participación comunitaria. Estas estrategias, identificadas

a partir de experiencias internacionales y lineamientos nacionales, se proponen como referentes para orientar el fortalecimiento de redes colaborativas en destinos turísticos chilenos.

9.5 Integración tecnológica como estrategia de fortalecimiento en el turismo

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 7, correspondiente a la Matriz 7.

Matriz 7. Herramientas TIC y sus Ámbitos de Aplicación en la Transformación Digital del Turismo.

Área de aplicación	Herramientas TIC identificadas	Finalidad	Autores / territorios
Gestión de destinos	Plataformas de turismo inteligente, sistemas de información turística, datos abiertos.	Coordinación interinstitucional, planificación y monitoreo.	Herrera et al. (2024).
Experiencia del visitante	IA aplicada al turismo de naturaleza, automatización de procesos, análisis de flujos.	Mejorar experiencia, seguridad, trazabilidad y operación.	Gómez y Frías (2022).
Cooperación interempresarial y académica	Clústeres tecnológicos, redes de innovación abierta, plataformas de co-creación.	Soluciones compartidas, articulación productiva, innovación turística.	Gómez y Frías (2022).
Marketing turístico digital	SEO (Search Engine Optimization, término estándar del marketing digital), monitoreo de marca, redes sociales, marketing relacional.	Optimizar promoción y posicionamiento del destino.	Herrera, Velarde y Olmos (2024).
Inclusión y sostenibilidad territorial	Reducción de brechas digitales, accesibilidad web, sistemas de movilidad inteligentes.	Equidad territorial, participación ciudadana, sostenibilidad.	Estrategia Nacional de Turismo 2035 (Gobierno de Chile, 2024).
Inteligencia turística	Integración de sistemas para movilidad, flujos, sostenibilidad ambiental, comportamiento del visitante.	Tomar decisiones basadas en evidencia para la planificación.	Estrategia Nacional de Turismo 2035 Gobierno de Chile (2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Las tecnologías relacionadas con la gestión de destinos, incluidas las plataformas de turismo inteligente, los sistemas de información y los datos abiertos, facilitan el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional, la mejora en la planificación estratégica y el apoyo al monitoreo continuo, lo cual es consistente con el enfoque sugerido por Herrera et al. (2024). Al mismo tiempo, las TIC centradas en la experiencia del visitante, en particular la inteligencia artificial aplicada al turismo de naturaleza y los sistemas de análisis de flujos, tienen como objetivo maximizar la seguridad, la trazabilidad y la calidad de la experiencia, como lo ilustran Gómez y Frías (2022). Dentro del ámbito interempresarial y académico, tecnologías como los clústeres tecnológicos o las plataformas de co-creación facilitan el intercambio de soluciones e innovaciones turísticas que apoyan la articulación productiva. Las tecnologías de marketing digital como el SEO, el monitoreo de marca y las redes sociales, por otro lado, también sirven como herramientas estratégicas en el posicionamiento competitivo del destino, como enfatizan Herrera, Velarde y Olmos (2024).

Cuando existen sistemas informáticos compartidos, y plataformas digitales capaces de interconectar a instituciones, empresas, comunidades y organizaciones territoriales, la digitalización se convierte en un componente transversal que define la capacidad de los destinos para construir redes colaborativas competitivas, sostenibles y orientadas a la innovación.

9.6 Niveles de gobernanza en Chile según la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 8, correspondiente a la Matriz 8.

Matriz 8. Tipos de Gobernanza Turística según su Grado de Consolidación Territorial.

Nivel de gobernanza	Descripción	Características clave	Ejemplos de instrumentos o características
Gobernanza establecida	Territorios con instrumentos formales de gestión y reconocimiento estatal.	Son destinos donde la gobernanza ya cuenta con estructuras, actores articulados y mecanismos de planificación vigentes. Se observa coordinación público-privada y capacidad institucional instalada.	- ZOIT (43 a nivel nacional) - Municipalidades Turísticas (34) - Destinos priorizados con trayectoria
Gobernanza en consolidación	78 destinos priorizados cuya clasificación en	Presentan estructuras operativas, pero con brechas técnicas, institucionales o de	- Destinos priorizados (actuales) - Necesitan metodologías para

Nivel de gobernanza	Descripción	Características clave	Ejemplos de instrumentos o características
	2024 profundizará su nivel de desarrollo.	coordinación. Requieren fortalecimiento, modernización y apoyo metodológico.	identificar brechas - Cooperación con gobiernos regionales y municipios
Gobernanza en desarrollo	14 territorios con “potencial turístico” aún sin estructuras consolidadas.	Gobernanza emergente, articulaciones incipientes, participación irregular y baja capacidad técnica o institucional. Requieren acompañamiento, inversión y creación de mecanismos de coordinación.	- Territorios con potencial turístico - Brechas institucionales y técnicas - Procesos participativos en construcción

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).

La Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 distingue tres niveles de gobernanza turística en Chile. En primer lugar, se encuentran los territorios con gobernanza establecida, caracterizados por contar con instrumentos formales de gestión y reconocimiento estatal, como las Zonas de Interés Turístico (ZOIT), los municipios con distinción turística y destinos priorizados con trayectoria, donde existe coordinación público-privada y capacidad institucional instalada. En segundo lugar, se ubican los territorios con gobernanza en consolidación, correspondientes a 78 destinos priorizados que, si bien disponen de estructuras operativas, presentan brechas técnicas, institucionales y de coordinación, requiriendo metodologías específicas, apoyo técnico y cooperación con gobiernos regionales y municipios. Finalmente, la gobernanza en desarrollo agrupa 14 territorios con potencial turístico, en los que todavía no se han consolidado estructuras de gestión, persisten debilidades institucionales y los procesos participativos se encuentran en construcción. Esta clasificación refleja un mosaico territorial heterogéneo que orienta la priorización de apoyo, inversión y fortalecimiento institucional según el grado de madurez de cada destino.

9.7 Niveles Estratégicos y Funciones según la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 9, correspondiente a la Matriz 9.

Matriz 9. Actores y Niveles de Gobernanza en el Sistema Turístico Chileno: Funciones y Responsabilidades.

Institución / Actor	Nivel estratégico	Función / Rol principal	Descripción del rol
Comité de Ministros del Turismo	Nivel estratégico nacional	Orientar la formulación de políticas, coordinar sectores, definir prioridades país.	Es la instancia superior de gobernanza. Su rol integra visiones sectoriales y asegura coherencia interministerial, reflejando la transversalidad del turismo en la acción del Estado.
Subsecretaría de Turismo	Nivel técnico–estratégico nacional	Diseño, supervisión y conducción de políticas y estrategias nacionales de turismo.	Actúa como articulador técnico del sistema institucional, garantizando la implementación coordinada de la Estrategia y la alineación entre niveles de gobierno.
SERNATUR (Servicio Nacional de Turismo)	Nivel ejecutivo nacional y territorial	Implementar planes y programas; presencia regional; apoyo directo a destinos.	Es el brazo operativo del Estado en el territorio. Su función vincula la política nacional con las realidades locales, facilitando asistencia técnica y acompañamiento.
Gobiernos Regionales	Nivel estratégico subnacional	Planificación, priorización territorial, coordinación de actores regionales.	Representan la escala donde se definen lineamientos adaptados a contextos regionales. Su rol es clave en la articulación entre políticas nacionales y necesidades territoriales.
Municipios / Municipalidades Turísticas	Nivel operativo local	Gestión del destino, ordenamiento, coordinación de actores locales, implementación de instrumentos (como ZOIT).	En la práctica, son quienes sostienen la gobernanza cotidiana del destino, operando en la escala donde se expresan las dinámicas sociales, económicas y culturales del turismo.
ZOIT (Zonas de Interés Turístico) – como instrumento	Nivel instrumental de	Fomentar gobernanza local, priorizar	Son instrumentos que estructuran la intervención del Estado en destinos

Institución / Actor	Nivel estratégico	Función / Rol principal	Descripción del rol
	planificación local–regional	inversiones, ordenar acciones públicas.	estratégicos. Más que instituciones, representan un mecanismo para fortalecer la coordinación territorial.
Destinos priorizados y territorios con potencial (78 destinos, 14 territorios)	Nivel diagnóstico–planificación territorial	Identificar niveles de desarrollo y orientar políticas de apoyo y fortalecimiento.	Funcionan como categorías técnicas para focalizar recursos y acciones. Indican el nivel de madurez de la gobernanza territorial.
Sector privado (gremios, empresas, emprendedores)	Nivel colaborativo público–privado	Co-producción de estrategias, provisión de servicios, innovación, articulación comercial.	Su participación legítima procesos, aporta capacidades productivas y contribuye a articular redes de gobernanza colaborativa.
Comunidades locales / sociedad civil	Nivel social–territorial	Participación, validación social, aportes culturales y conocimientos situados.	Son actores que otorgan continuidad, sentido identitario y legitimidad territorial a la política turística.
Academia y especialistas	Nivel técnico–epistémico	Producción de conocimiento, validación metodológica, apoyo técnico.	Aportan rigor conceptual y metodológico, permitiendo decisiones basadas en evidencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).

En Chile, la arquitectura institucional del turismo se percibe como un sistema multinivel en el que cada actor tiene roles diferenciados pero interdependientes para sostener la gobernanza del sector. En la cúspide, el Comité de Ministros de Turismo dirige la política nacional y asegura la coherencia entre los ministerios, y la Subsecretaría de Turismo actúa como coordinadora técnica liderando la ejecución estratégica. SERNATUR traduce estas directrices al territorio, convirtiéndose en un enlace entre el diseño nacional y las realidades locales. A nivel subnacional, los Gobiernos Regionales adaptan las prioridades a sus contextos, mientras que organismos como CORFO, SERCOTEC gestionan recursos, los municipios gestionan las dinámicas sociales y productivas del turismo. Las ZOIT y la categorización de destinos priorizados pueden facilitar la organización de la planificación y el enfoque de recursos. La gobernanza se sostiene, además, en el aporte del sector privado, que aporta innovación y capacidad productiva; de las comunidades locales, que proporcionan legitimidad, identidad y continuidad; de la academia, con su evidencia y apoyo

metodológico. Estos actores configuran un marco colaborativo que favorece la gestión sostenible y coherente de los destinos turísticos del país.

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 10, correspondiente a la Matriz 10.

Matriz 10. Estructura Institucional y Fuentes de Financiamiento del Turismo en Chile.

Institución / Actor	Nivel estratégico	Función / Rol principal	Descripción del rol
SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica)	Nivel de apoyo empresarial nacional	Financiar y fortalecer micro y pequeñas empresas mediante instrumentos de emprendimiento y desarrollo local.	Actor clave del ecosistema de apoyo productivo, ofreciendo programas como Capital Semilla, Capital Abeja, Crece y otros orientados al fortalecimiento de MIPYMEs
CORFO (Corporación de Fomento de la Producción)	Nivel de apoyo productivo nacional	Financiamiento, innovación y apoyo a PYMEs, emprendimientos y programas sectoriales.	Posee instrumentos relevantes para el turismo, como PAR, PFC, PTI, Programas Transforma y PDT, que buscan elevar la competitividad, innovación y diversificación
SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo)	Nivel de desarrollo de capital humano	Financiar programas de capacitación, reconversión laboral y certificación de competencias.	Contribuye al fortalecimiento del capital humano del turismo, apoyando procesos formativos que permiten mejorar la calidad del servicio y la empleabilidad en el sector.
INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario)	Nivel de desarrollo rural	Financiar proyectos rurales.	Aporta instrumentos de inversión, incentivos y asesoría técnica para emprendimientos rurales.
FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social)	Nivel de apoyo social-productivo	Financiar emprendimientos de pequeña escala en territorios vulnerables.	Su rol es habilitar oportunidades económicas para poblaciones vulnerables.

Institución / Actor	Nivel estratégico	Función / Rol principal	Descripción del rol
Agencias y Comités Regionales de Desarrollo Productivo	Nivel regional de fomento	Asignación de instrumentos de innovación y desarrollo productivo.	Canaliza recursos y programas orientados a diversificación productiva y competitividad.
Gobiernos Regionales (FNDR y FIC-R)	Nivel regional de inversión	Financiar proyectos de infraestructura, innovación, investigación y fomento turístico.	A través de FNDR y FIC-R, los GORE sostienen buena parte de las inversiones territoriales, siendo fundamentales para implementar proyectos estratégicos en destinos y territorios.
ProChile	Nivel de internacionalización	Apoyo y cofinanciamiento para promoción internacional.	Facilita la apertura de mercados y la participación de destinos y empresas en acciones de promoción internacional, fortaleciendo la proyección exterior del turismo chileno.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).

La tabla muestra que el desarrollo productivo y turístico de Chile se basa en una serie de instituciones que se complementan entre sí. Cada actor tiene un papel, con SERCOTEC, CORFO y SENCE aumentando las pymes y el capital humano, INDAP y FOSIS impulsando oportunidades en áreas rurales y vulnerables. A nivel regional, los Gobiernos Regionales y los Comités de Desarrollo Productivo dirigen la inversión y la innovación, y ProChile presenta al mercado global la oferta turística. Cuando se implementan juntos, estas instituciones coordinan financiamiento, capacidades y apoyo estratégico para dinamizar la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos.

9.8 Enfoques de sostenibilidad en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 11, correspondiente a la Matriz 11.

Matriz 11. Enfoques de Sostenibilidad para la Gestión de Destinos en Chile: Componentes Ambientales, Sociales, Económicos y Territoriales.

Dimensión de la sostenibilidad	Descripción	Interpretación	Implicancias para la gestión de destinos
Sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Protección de ecosistemas frágiles y áreas de alto valor natural. - Necesidad de planificación responsable del territorio. - Gestión de visitantes y control de capacidad de carga. - Importancia de conservar el patrimonio natural como base del atractivo turístico. 	<p>El documento sitúa la sostenibilidad ambiental como eje estructural del desarrollo turístico, entendiendo que el turismo depende de la calidad y preservación de los ecosistemas. La sostenibilidad se vuelve una condición para la continuidad del sector.</p>	<p>Los destinos deben gestionar el flujo turístico, implementar prácticas ambientales responsables, asegurar conservación del entorno y priorizar inversiones que no comprometan los ecosistemas locales.</p>
Sostenibilidad social	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidad de las comunidades locales en la Estrategia. - Participación ciudadana en diagnósticos y diseño de políticas. - Inclusión de pueblos originarios, emprendimientos locales y actores comunitarios. - Enfoque en mejorar la calidad de vida y reducir 	<p>La sostenibilidad social se interpreta como la democratización del turismo en los territorios. No basta con que el turismo genere actividad económica: debe beneficiar a quienes viven en los destinos, integrando identidades, cultura y bienestar social.</p>	<p>Implica fortalecer gobernanzas locales, promover procesos participativos, distribuir equitativamente beneficios y evitar impactos negativos sobre comunidades, cultura y formas de vida locales.</p>

Dimensión de la sostenibilidad	Descripción	Interpretación	Implicancias para la gestión de destinos
	desigualdades territoriales.		
Sostenibilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo territorial equilibrado. - Reducción de brechas entre destinos consolidados y emergentes. - Diversificación productiva y fortalecimiento de economías locales. - Promoción de empleos dignos y estables. - Enfoque en resiliencia ante cambios ambientales y económicos. 	La sostenibilidad económica se concibe como la capacidad de los territorios para sostener actividad turística en el tiempo, adaptarse a cambios y distribuir sus beneficios. No se trata solo de crecimiento, sino de resiliencia y equidad.	Los destinos deben planificar inversiones basadas en evidencia, diversificar su oferta, profesionalizar el sector y fortalecer capacidades locales para asegurar estabilidad económica a largo plazo.
Sostenibilidad territorial (transversal)	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque de planificación territorial basado en límites, capacidades y vocaciones locales. - Clasificación de destinos (78 destinos, 14 territorios). - Gestión a través de ZOIT, municipalidades turísticas y gobernanza regional-local. - Fomento de la equidad territorial y la cohesión interregional. 	La sostenibilidad territorial integra las tres dimensiones anteriores. Reconoce que el turismo es un fenómeno espacial y que su desarrollo debe adaptarse a las particularidades de cada lugar.	Implica ordenar el territorio, priorizar áreas de intervención, ajustar capacidades, coordinar actores y construir modelos de gestión coherentes con la realidad de cada destino.

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental de la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).

La Estrategia Nacional de Turismo de Chile, considera la sostenibilidad como un principio integrador que promueve el desarrollo equilibrado de los destinos al entrelazar las dimensiones ambiental, social, económica y territorial. En este sentido, el turismo solo puede prosperar si protege sus ecosistemas, involucra activamente a las comunidades locales, promueve economías resilientes y reduce las desigualdades territoriales mediante una planificación coherente con las vocaciones y límites de cada lugar. Por lo tanto, la sostenibilidad no se percibe como un añadido, sino como la condición estructural para que los territorios sigan siendo atractivos, fortalezcan su tejido social y generen oportunidades económicas duraderas. Por lo tanto, la gestión de destinos debe cambiar hacia modelos participativos, basados en evidencia y sensibles al territorio, capaces de regular los flujos turísticos, salvaguardar el patrimonio natural y cultural, diversificar la oferta y construir una gobernanza local que asegure una distribución justa de los beneficios y una planificación adaptada a las realidades y capacidades de cada área turística. En este contexto, las redes colaborativas y los arreglos de gobernanza multinivel se vuelven herramientas clave para operacionalizar estos principios de sostenibilidad en la gestión cotidiana de los destinos.

9.9 Síntesis de prácticas de articulación y gobernanza en la gestión de destinos turísticos

Los resultados de esta subsección se sintetizan en la Tabla 12, correspondiente a la Matriz 12.

Matriz 12. Síntesis de prácticas de articulación y gobernanza en destinos turísticos.

Dimensión	Práctica identificada	Descripción de la práctica según el documento	Actores involucrados	Sentido para la gobernanza del destino
Articulación funcional	Interdependencia funcional en el destino	El destino turístico opera como un sistema integrado donde múltiples actores coproducen la experiencia turística y dependen unos de otros para su	Empresas turísticas, gobiernos locales y regionales, universidades, clústeres, comunidades locales	Obliga a coordinar acciones y a reconocer que la competitividad y sostenibilidad dependen de la cooperación.

Dimensión	Práctica identificada	Descripción de la práctica según el documento	Actores involucrados	Sentido para la gobernanza del destino
		funcionamiento .		
Articulación sectorial	Complementariedad entre subsectores turísticos	Los subsectores (alojamiento, gastronomía, ocio, transporte, comercio) funcionan de manera complementaria y articulada, no aislada.	Alojamientos, restaurantes, servicios de ocio, comercio, sector público local	Permite construir ofertas integradas y propuestas de valor territorial coherentes.
Articulación multisectorial	Cooperación frente a desafíos comunes	La cooperación se intensifica cuando los actores enfrentan crisis o problemas compartidos, requiriendo respuestas colectivas.	Gobiernos nacionales y locales, gremios empresariales, empresas turísticas, medios de comunicación	Refuerza la necesidad de estructuras de gobernanza para gestionar riesgos y crisis.
Gobernanza relacional	Gobernanza participativa y relacional	Se reemplaza el modelo jerárquico por esquemas multi-actor y multinivel, con liderazgo distribuido y toma de decisiones compartida.	Actores públicos, privados, comunitarios y académicos	Organiza las interacciones, legitima decisiones y reduce conflictos entre actores.
Gobernanza territorial	Uso de estructuras formales de coordinación	Implementación de instrumentos como consorcios, ZOIT, municipios turísticos y	Municipios, gobiernos regionales, servicios públicos, sector privado	Permite sostener procesos de planificación y cooperación en el largo plazo.

Dimensión	Práctica identificada	Descripción de la práctica según el documento	Actores involucrados	Sentido para la gobernanza del destino
		espacios formales de coordinación público-privada.		
Gobernanza multinivel	Articulación entre niveles de gobierno	Coordinación entre niveles estratégico, técnico, ejecutivo y territorial, con roles diferenciados pero conectados.	Comité de Ministros, Subsecretaría de Turismo, SERNATUR, CORFO, SERCOTEC, FOSIS, gobiernos regionales y municipios	Asegura coherencia entre políticas nacionales y realidades territoriales.
Articulación productiva	Integración con instrumentos de fomento	Vinculación de la gobernanza turística con instrumentos de fomento productivo, innovación y capital humano.	CORFO, SERCOTEC, SENCE, FOSIS, gobiernos regionales, empresas turísticas	Fortalece capacidades locales y sostenibilidad económica del destino.
Articulación tecnológica	Plataformas y sistemas de información compartidos	Uso de plataformas digitales, sistemas de información turística y datos integrados para apoyar la gestión colaborativa.	Administraciones públicas, empresas, universidades, clústeres tecnológicos	Facilita la toma de decisiones basada en evidencia y la coordinación interinstitucional.
Articulación socioterritorial	Participación comunitaria en la gobernanza	Incorporación de comunidades locales como coproductoras de la política turística y de la	Comunidades locales, organizaciones sociales, municipios	Aumenta legitimidad social y sostenibilidad territorial.

Dimensión	Práctica identificada	Descripción de la práctica según el documento	Actores involucrados	Sentido para la gobernanza del destino
		gestión del destino.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez y Frías (2022); Navarro y Denia (2020); González (2022); Bruna y Thiel-Ellul (2024); Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (Gobierno de Chile, 2024).

La matriz muestra que las prácticas de coordinación y gobernanza en los destinos turísticos se configuran como procesos relacionales complejos, respaldados por la interdependencia funcional entre actores públicos, privados y comunitarios. Las prácticas identificadas muestran que la coordinación no surge espontáneamente; está estructurada por arreglos institucionales, mecanismos formales de gobernanza y dinámicas de complementariedad entre los subsectores del turismo. Asimismo, la matriz nos permite observar que la gobernanza en los destinos analizados adopta un enfoque relacional y multinivel, donde diferentes niveles de gobierno y actores territoriales desempeñan funciones diferenciadas pero interconectadas. La existencia de estructuras formales de coordinación territorial, junto con la incorporación de plataformas tecnológicas y sistemas de información compartidos, aparece como un elemento clave para organizar la cooperación, facilitar la toma de decisiones conjuntas y sostener procesos colaborativos a lo largo del tiempo. En conjunto, las prácticas sistematizadas reflejan que la sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos dependen de la capacidad de articular redes colaborativas estables, capaces de integrar gobernanza, tecnología, promoción productiva y participación comunitaria. Esta evidencia refuerza la idea de que la gobernanza no opera como un mecanismo jerárquico, sino como una red dinámica de relaciones que estructura la acción colectiva en el territorio.

9.10 Evaluación Final de Hipótesis

La evaluación de cada una de las hipótesis se describe en la Tabla 12. Al respecto, y en el marco de este estudio documental-interpretativo, se entiende por “confirmada” que la hipótesis cuenta con respaldo suficiente en la literatura y en los documentos analizados, más que en el sentido de una validación causal o estadística.

Matriz 13. Síntesis de Evaluación de Hipótesis: Confirmación y Evidencias del Marco Documental.

Tipo de Hipótesis	Hipótesis (versión final)	Estado	Razonamiento basado en evidencia del documento (con citas de autores)
Hipótesis General (H1)	<i>La articulación de redes colaborativas entre actores del sector turístico puede comprenderse como un</i>	Confirmada	La evidencia sostiene que la gobernanza participativa y la identidad territorial son pilares del funcionamiento

Tipo de Hipótesis	Hipótesis (versión final)	Estado	Razonamiento basado en evidencia del documento (con citas de autores)
	<i>proceso que adquiere coherencia cuando intervienen prácticas de gobernanza participativa, valorización de la identidad territorial e integración de tecnologías, elementos que permiten interpretar la sostenibilidad y competitividad del destino como resultados emergentes de estas dinámicas relacionales.</i>		de los destinos (Estrategia Nacional de Turismo 2035). Asimismo, la integración tecnológica aparece como clave en la articulación de actores (Herrera, Velarde y Olmos, 2024). Estos elementos convergen para fortalecer sostenibilidad y competitividad.
Hipótesis Específica (H2) (Reformulada)	<i>Las formas actuales de colaboración en el sector turístico pueden entenderse como prácticas que emergen de la interdependencia funcional entre actores, de la complementariedad de sus actividades y de la presencia de mecanismos formales de coordinación, configurando experiencias territoriales integradas que adquieren sentido dentro de estas dinámicas relacionales.</i>	Confirmada	La interdependencia funcional y la complementariedad entre actividades turísticas son destacadas por Gómez y Frías (2022), mientras que la presencia de mecanismos formales de coordinación es documentada en casos como Puerto de la Cruz (González, 2022) y en los estudios sobre gobernanza multinivel en destinos españoles (Bruna y Thiel-Ellul, 2024).
Hipótesis Específica (H3)	<i>Las dinámicas colaborativas en los destinos turísticos pueden interpretarse como procesos facilitados por la existencia de instancias de gobernanza participativa, infraestructura tecnológica y capacidades locales, mientras que la fragmentación institucional y las brechas territoriales se expresan como condiciones que limitan la articulación sostenible de las redes.</i>	Confirmada	Los facilitadores, como gobernanza participativa, TIC y capacidades locales, son resaltados por Herrera, Velarde y Olmos (2024) y por la Estrategia Nacional de Turismo 2035. Los principales limitantes, fragmentación institucional, brechas territoriales y falta de capacidades municipales, se observan en Oyarce (2023) y en el análisis de gobernanza desigual en

Tipo de Hipótesis	Hipótesis (versión final)	Estado	Razonamiento basado en evidencia del documento (con citas de autores)
			Chile (Estrategia Nacional, 2024).
Hipótesis Específica (H4)	<i>La coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios puede comprenderse como un fenómeno que se estructura en torno a mecanismos de gobernanza relacional, los cuales organizan la interacción, orientan la toma de decisiones y otorgan estabilidad a los procesos colaborativos del destino.</i>	Confirmada	La gobernanza relacional aparece como estructura central en los modelos DTI promovidos por SEGITTUR e INVAT.TUR (Herrera, Velarde y Olmos, 2024). Asimismo, estudios de Bruna y Thiel-Ellul (2024) muestran cómo la coordinación multinivel en destinos como Benidorm, Gijón, Málaga y Tenerife depende de marcos formales de gobernanza que ordenan la interacción y la toma de decisiones.
Hipótesis Específica (H5)	<i>La implementación de estrategias como plataformas digitales colaborativas, alianzas intersectoriales y acceso a instrumentos de desarrollo puede interpretarse como un conjunto de prácticas que fortalecen la cohesión, resiliencia y sostenibilidad de las redes turísticas en el territorio.</i>	Confirmada	Gómez y Frías (2022) muestran que las plataformas digitales y alianzas intersectoriales fortalecen la innovación y la coordinación. La identidad cultural es presentada como base articuladora del territorio (Rolha, 2025). La Estrategia Nacional de Turismo 2035 destaca que estas estrategias aumentan cohesión y resiliencia, permitiendo avanzar hacia destinos sostenibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

En conjunto, la evaluación de las hipótesis confirma que la articulación de redes colaborativas en el sector turístico responde a dinámicas relacionales estructuradas, donde la gobernanza participativa, la integración tecnológica y la identidad territorial operan como ejes articuladores de la sostenibilidad y la competitividad de los destinos.

10. Resultados

El análisis documental revela que las dinámicas colaborativas de las redes del sector turístico están organizadas como redes relacionales que integran interconexiones complejas de actores públicos, privados, comunitarios y académicos. La colaboración entre entidades que se ha identificado, interdependencia funcional, complementariedad entre subsectores, cooperación multisectorial, gobernanza estructurada y plataformas tecnológicas, indica que la coproducción de experiencias turísticas depende de interacciones estables, capacidad institucional y la disponibilidad de infraestructura tecnológica. De manera similar, los factores facilitadores más frecuentes se encuentran en forma de mecanismos de gobernanza formal, capacidades técnicas locales, valorización territorial y TIC, mientras que los factores limitantes consisten en fragmentación administrativa, desigualdades territoriales, brechas digitales y prácticas colaborativas parciales. La revisión también indica que los destinos turísticos progresan de manera constante cuando se combinan el fortalecimiento de estrategias mediante gobernanza participativa, identidad cultural, innovación tecnológica y desarrollo de capital humano. En conjunto, los resultados apoyan que la sostenibilidad del turismo es el resultado de redes colaborativas unificadas que pueden articular diferentes actores en objetivos compartidos.

11. Contribución del Estudio al Turismo

El proyecto de grado ofrece al sector turístico un marco metódico para explorar cómo la articulación de redes colaborativas difiere según los tipos de destinos, desde territorios existentes hasta terrenos emergentes. El estudio ofrece aportes prácticos para mejorar la planificación, la gestión y la cooperación público-privada-comunitaria a través de la articulación de formas de cooperación, facilitadores y restricciones, funciones de gobernanza y mecanismos de fortalecimiento bien definidos. Esto es especialmente útil en brechas descritas en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 como vacíos institucionales, fragmentación administrativa o bajos niveles de articulación territorial. De manera similar, el proyecto permite que la toma de decisiones locales se dirija hacia un modelo de gestión integrada basado en evidencia, a la inclusión de herramientas técnicas por parte de los actores locales y al fortalecimiento de capacidades a nivel municipal, así como a la habilitación de mecanismos de participación que legitimen los procesos de gobernanza. En resumen, el estudio proporciona una herramienta útil para que los gestores turísticos, y actores productivos creen sitios que sean más sostenibles, resilientes, innovadores y sostenibles.

12. Contribución del Estudio a la Literatura

Académicamente, el proyecto avanza en un área donde actualmente existe escasa sistematización en Chile en el campo de las redes colaborativas en turismo y su relación con la sostenibilidad territorial. El documento organiza, compara e interpreta una serie de estudios empíricos recientes, dando lugar a un marco conceptual revisado que integra la gobernanza relacional, la interdependencia funcional, la complementariedad productiva, la

innovación tecnológica y las dinámicas territoriales. Esta síntesis arroja luz sobre la configuración de redes en varios casos (por ejemplo, Islas Canarias y Baleares, destinos peruanos y chilenos), para resaltar patrones comunes y condiciones no abordadas conjuntamente. Además, se enfatiza la aplicación de la dimensión tecnológica como un eje analítico clave, destacando un papel emergente de las TIC en la coordinación del turismo y la inteligencia turística, mejorando la comprensión contemporánea de la gobernanza en entornos de destino. Finalmente, al construir matrices analíticas y proporcionar interpretaciones teóricas basadas en el análisis documental, el estudio proporciona una base metodológica replicable para futuras investigaciones cualitativas en turismo sostenible y colaboración interinstitucional.

13. Implicancias del Estudio al Turismo

El estudio otorga gran importancia a la gestión y desarrollo del turismo, ya que refleja el hecho de que los destinos turísticos sostenibles y competitivos no solo son el resultado de una fuerte cooperación, sino también de la formación de redes de colaboración sólidas entre actores públicos, privados, comunitarios, académicos y otros. A través de la institucionalización de formas de colaboración, mecanismos facilitadores/limitadores y prácticas y tecnologías de gobernanza positiva, el estudio genera un modelo en el cual los territorios pueden identificar brechas, mejorar la infraestructura institucional y avanzar hacia procesos de gestión mejor coordinados y participativos. Esto último es especialmente importante en contextos donde las fragmentaciones administrativas, las desigualdades territoriales o las brechas digitales continúan obstaculizando la articulación y disminuyendo la resiliencia del destino en términos de lo que muestra el análisis. Además, este estudio ofrece una base conceptual y operativa para la gestión en turismo que facilita una mejor cooperación, la profesionalización en la gestión local, la planificación basada en evidencia y la adopción de prácticas que armonicen el desarrollo económico con la preservación del patrimonio natural y cultural, contribuyendo así a la transición del entorno natural hacia destinos democráticos, innovadores y sostenibles.

14. CONCLUSIONES

La colaboración de varios sectores del turismo no es un proceso automático, implica una arquitectura institucional, tecnológica y territorial que permite la acción conjunta. Las redes colaborativas sostenibles dependen de una gobernanza transparente, competencias técnicas, respeto por el patrimonio territorial y herramientas tecnológicas que faciliten la coordinación. La evidencia revisada sugiere que los destinos más competitivos son aquellos que logran armonizar la participación de empresas, instituciones, comunidades, centros de conocimiento y otros a través de mecanismos formales y prácticas de cooperación estables. Por el contrario, la fragmentación institucional, la desigualdad territorial, las limitaciones presupuestarias y las brechas digitales siguen siendo los principales desafíos para la construcción de redes sólidas. Finalmente, se establece que las iniciativas para reforzar políticas en forma de plataformas colaborativas, mecanismos participativos, alianzas

intersectoriales y desarrollo de capital humano tienen el potencial de generar cohesión, innovación y sostenibilidad en un destino, convirtiéndolo así en un eje central en el desarrollo de la planificación turística moderna.

15. RECOMENDACIONES

I. Dimensión Institucional.

Consolidar estructuras formales de gobernanza turística. La evidencia sugiere que los destinos construyen sus redes cuando tienen mecanismos estables como ZOIT, consejos de articulación, mesas técnicas o consorcios municipales. Tales estructuras proporcionan coordinación entre los actores, disminuyen la fragmentación y ayudan a mantener rutinas de planificación a largo plazo.

Reducir las brechas institucionales entre territorios. A la luz de la Estrategia Nacional de Turismo 2035 que enfatiza las variaciones en la madurez institucional, se puede promover un apoyo diferenciado para territorios con menor capacidad organizativa para que se eviten desigualdades y se pueda llevar a cabo la coordinación.

Establecer acuerdos intersectoriales que reduzcan la fragmentación. Una de las principales deficiencias señaladas es la fragmentación institucional.

Formalizar acuerdos y agendas comunes entre municipios, gobiernos regionales, SERNATUR, asociaciones empresariales y organizaciones comunitarias.

Implementar sistemas de evaluación continua en la gobernanza de destinos. Los estudios revisados sugieren que la evaluación sistemática crea legitimidad y coordinación.

Se recomienda institucionalizar evaluaciones periódicas de los procesos colaborativos, indicadores de desempeño y mecanismos de toma de decisiones.

II. Dimensión Tecnológica.

Colaborar en plataformas digitales comunes con los actores del turismo. Las TIC se presentan como habilitadores estructurales que permiten la coordinación entre actores para mejorar la gestión del destino y democratizar la información.

Establecimiento de sistemas de información turística, plataformas colaborativas y herramientas de monitoreo digital.

Incorporar la inteligencia turística en los procesos de planificación. La movilidad, los flujos de visitantes y la sostenibilidad ambiental pueden gestionarse bien si se establecen sistemas integrados que permitan la toma de decisiones informadas.

Fomentar el marketing digital colaborativo. La coordinación digital entre instituciones, en redes sociales, SEO (Search Engine Optimization, término estándar del marketing digital) y monitoreo de marca, fortalece la visibilidad del destino y permite compartir estrategias de comunicación coherentes y basadas en datos.

Hacer que la tecnología sea accesible para todos los actores del destino. La brecha tecnológica es una de las brechas más fundamentales que la digitalización debe reducir si se quiere que la digitalización impacte positivamente en todos los sectores.

Facilitar el acceso a plataformas, capacitación y herramientas básicas será beneficioso para actores públicos, privados y comunitarios.

III. Dimensión Social.

Fortalecimiento de la participación vinculante de las comunidades locales. La sostenibilidad implica la necesidad de elevar a la comunidad al centro del desarrollo turístico. Se propone incluir la participación, consulta y co-diseño en la planificación de destinos a través de mecanismos formales.

Fomentar la cohesión comunitaria a través de la identidad cultural. La identidad territorial emerge como un elemento central en la colaboración. El patrimonio, las prácticas locales y los elementos culturales deben considerarse como la base de los proyectos y productos turísticos.

Fomentar la capacidad de colaboración entre los actores locales. Se recomienda mejorar la formación en cooperación, liderazgo comunitario, sostenibilidad y gestión turística para asegurar que los actores sociales puedan participar en redes colaborativas.

Asegurar que los beneficios en un destino se distribuyan equitativamente. Según el enfoque de sostenibilidad, es crucial que el turismo sea una fuente de verdadero bienestar social y no deje inequidades entre actores y territorios.

IV. Dimensión Organizacional.

Consolidar las prácticas colaborativas actuales. Las interacciones estables, como las reportadas en casos internacionales, minimizan la incertidumbre y permiten una toma de decisiones sostenida. Se recomienda identificar las prácticas que ya están en marcha y formalizarlas en alianzas permanentes.

Diseñar las políticas basadas en la madurez del destino. No todos los territorios poseen capacidades o estructuras comparables. Las estrategias deben ajustarse para destinos emergentes, en desarrollo y consolidados para mejorar sus dinámicas colaborativas. Fomentar la colaboración intersectorial entre empresas, universidades y gobiernos. La innovación y la sostenibilidad se refuerzan a través de colaboraciones intersectoriales. Por lo tanto, deben fomentarse esquemas conjuntos que apunten a crear soluciones basadas en tecnología, productos turísticos o estudios aplicados.

Construir capital humano municipal y territorial. Las capacidades técnicas municipales mejoran la coordinación. Es aconsejable profesionalizar los equipos, mejorar los recursos técnicos y desarrollar esquemas de formación interna en turismo, cooperación y gestión estratégica.

V. Dimensión Territorial

Planificar destinos considerando los límites y capacidades locales. El turismo sostenible depende de la adaptación a las características y capacidades del territorio. Se recomienda que las decisiones turísticas se alineen con las realidades ambientales, sociales y culturales de cada área.

Proteger y gestionar los ecosistemas como base de la atracción turística. La sostenibilidad ambiental es una condición estructural. Se recomienda desarrollar estrategias para el control de flujos, la capacidad de carga, la protección de ecosistemas frágiles y la regulación responsable del territorio.

Diversificar la oferta turística para fortalecer la resiliencia territorial. Se recomienda fomentar actividades complementarias que refuercen las economías locales, reduzcan la dependencia de un solo producto y aumenten la capacidad del destino para adaptarse a cambios externos.

Integrar la planificación territorial e instrumentos como ZOIT y municipios turísticos. El documento destaca el papel de estos instrumentos en la organización del desarrollo turístico y la mejora de la coordinación institucional.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bruna, D. G., y Thiel-Ellul, D. (2024). Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs), en España. *Investigaciones Turísticas*, (27), 203-223. <https://investigacionesturisticas.ua.es/article/view/24674>

Cruz Gonzales, D. A., y Pérez Chacón, G. I. (2021). Diagnóstico actual de la colaboración estratégica de stakeholders del sector turismo peruano (hoteles cadena, gremio, medio de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile), dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19: motivaciones push y pull, y gestión de crisis. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d6afbba-baf4-4107-9956-a3c5f05f24f8/content>

García Moreno, B., y Fernández Alcantud, A. (2022). El modelo Destinos Turísticos Inteligentes (DTI): la apuesta por la sostenibilidad turística. En *Sostenibilidad turística: hacia un futuro prometedor* (pp. 93–106). SEGITTUR. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/426/GARCI%CC%81A%20MORENO%20Y%20FERNA%CC%81NDEZ%20ALCANTUD.pdf>

Gobierno de Chile. (2024). *Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035*. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; Subsecretaría de Turismo; Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), . <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/estrategia-nacional-de-turismo-sostenible-2035-2.pdf>

González, O. L. (2022). *Análisis de la gobernanza en destinos turísticos: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife, España)* [Tesis doctoral, Universidad de La Laguna]. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/34578>

Gómez, C. G., y Frías, L. V. (2022). Inteligencia artificial y desarrollo sostenible del turismo: el valor de los acuerdos de colaboración. *Esic market*, 53(3), e281-e281. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/281/650>

Herrera-Prado, A. L., Velarde-Valdez, M. y Olmos-Martínez, E. (2024). Participación de las TIC en los modelos de Destinos Turísticos Inteligentes. *Investigaciones Turísticas* (27), pp. 1-28. <https://rua.ua.es/server/api/core/bitstreams/404d1bc4-b49a-489f-8cef-ba969aa5c737/content>

Navarro, M. B., y Denia, A. P. (2020). Cooperación en destinos y economía circular. *Economía industrial*, (418), 125-132. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/418/Boronat%20y%20Puig.pdf>

Oyarce Alcántara, L. M. (2024). Factores limitantes de la gestión municipal en el desarrollo turístico sostenible, distrito Omia-Amazonas, 2023.

<https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/4323>

Rolha, J. J. S. A. (2025). La competitividad y gobernanza como desafíos para el desarrollo turístico de los territorios rurales: el caso de municipio de Mértola (Tesis Doctoral) Universidad de Sevilla, Facultad de Turismo y Finanzas.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5yq=Rolha%2C+J.+J.+S.+A.+%282025%29.%C2%A0La+competitividad+y+gobernanza+como+desaf%C3%ADos+para+el+desarrollo+tur%C3%ADstico+de+los+territorios+rurales%3A+el+caso+de+municipio+de+M%C3%A9rtola%2%A0%28Doctoral+dissertation%2C+Universidad+de+Sevilla%29.ybtnG=

Roldán, N. et al. (2011). *Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte*. En Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: Experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas (pp. 111–125). Pucón, Chile.

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5yq=Gobernanza+y+turismo%3A+an%C3%A1lisis+del+estado+del+arte.ybtnG=

TREJO, G. Z., FREITES, Z. M., y CAMPECHANO-ESCALONA, E. (2020). Red de actores: mecanismos colaborativos para el desarrollo de un turismo alternativo sostenible en tiempos de pandemia1. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(Esp. 8), 321-336.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4087716>