

Gestión turística del patrimonio: trayectorias, rupturas y desafíos en el siglo XXI*

Gabriel Comparato**

Resumen

El artículo examina críticamente las transformaciones conceptuales en los enfoques de gestión turística del patrimonio de los últimos 30 años, proponiendo un modelo integrador que articula sostenibilidad, inclusión e innovación tecnológica. A partir de un abordaje cualitativo-diacrónico de la producción científica e institucional, el artículo analiza los principales cambios epistemológicos, institucionales y tecnológicos que han redefinido el campo de la gestión turística del patrimonio, evidenciando la fragmentación de los estudios existentes y la necesidad de una visión más amplia. En efecto, se propone un abordaje que trasciende las perspectivas conservacionistas y tecnocéntricas, para concebir la gestión como un proceso integral, socialmente situado y sustentado en un liderazgo ético-político. En efecto, se sostiene que un enfoque de desarrollo turístico sostenible, inclusivo e inteligente solo es posible a partir de una planificación co-construida con los actores territoriales, capaz de articular saberes y tecnologías diversas en tramas territoriales específicas.

Palabras clave: gestión, turismo, patrimonio, sostenibilidad, inclusión

Abstract

The article critically examines the conceptual transformations in heritage tourism management approaches over the past thirty years, proposing an integrative model that articulates sustainability, inclusion, and technological innovation. Drawing on a qualitative and diachronic analysis of scientific and institutional production, the article explores the main epistemological, institutional, and technological shifts that have reshaped the field of heritage tourism management, highlighting both the fragmentation

* Recibido: 24-10-2025. Aceptado: 23-01-2026.

** Grupo de Estudios de Ordenación Territorial (GEOT) - Maestría en Geografía de los Espacios Litorales (MaGEL), Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata (UNDMP). Instituto de Investigaciones en Turismo (IIT), Facultad de Ciencias Económicas (FCE), Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Correo electrónico: gabrielcomparato@gmail.com

of existing studies and the need for a broader, more comprehensive perspective. In this regard, the article advances an approach that moves beyond conservationist and technocentric frameworks, conceiving management as an integral process, socially situated and grounded in ethical-political leadership. Accordingly, it argues that a sustainable, inclusive, and intelligent tourism development approach is only possible through planning processes co-constructed with territorial actors, capable of articulating diverse forms of knowledge and technologies within specific territorial configurations.

Keywords: management, tourism, heritage, sustainability, inclusion

Resumo

O artigo examina criticamente as transformações conceituais nos enfoques de gestão do turismo patrimonial ao longo dos últimos trinta anos, propondo um modelo integrador que articula sustentabilidade, inclusão e inovação tecnológica. A partir de uma abordagem qualitativa e diacrônica da produção científica e institucional, o artigo analisa as principais mudanças epistemológicas, institucionais e tecnológicas que redefiniram o campo da gestão do turismo patrimonial, evidenciando a fragmentação dos estudos existentes e a necessidade de uma visão mais ampla e integrada. Nesse sentido, propõe-se um enfoque que transcende as perspectivas conservacionistas e tecnocêntricas, concebendo a gestão como um processo integral, socialmente situado e sustentado por uma liderança ético-política. Assim, sustenta-se que um enfoque de desenvolvimento turístico sustentável, inclusivo e inteligente só é possível a partir de processos de planejamento co-construídos com os atores territoriais, capazes de articular saberes e tecnologias diversas em tramas territoriais específicas.

Palavras-chave: gestão, turismo, patrimônio, sustentabilidade, inclusão

Introducción

La relación entre turismo y patrimonio constituye una de las temáticas más relevantes en la literatura de los estudios turísticos, mostrando un crecimiento sostenido en las últimas décadas (Barretto, 2007; García Hernández & de la Calle Vaquero, 2012). El patrimonio ha sido conceptualizado como un recurso primario de la actividad turística (Ballart & Tresserras, 2001), actuando como un componente central en la construcción de la experiencia y la mirada del turista (Urry, 2002), y como un campo de significaciones mediado por imaginarios y contextos socioculturales específicos (Hiernaux, 1994, 2002; Barrado-Timón, 2014). En términos de producción científica, se ha consolidado como una de las líneas de investigación más dinámicas en el ámbito iberoamericano (Comparato, 2022), mientras que, desde la política pública, ha adquirido una creciente centralidad como vector estratégico para el desarrollo territorial y cultural (Velasco González, 2009; Schenkel & Pinassi, 2015).

Pese a lo anterior, cuando el análisis se orienta hacia la reflexión, análisis y propuestas de estrategias de gestión, la producción científica se torna fragmentada y dispersa y, recurriendo a Hannam (2008), predominando el síndrome del estudio de caso (“the case study syndrome”). En este sentido, la literatura ha privilegiado enfoques específicos, ya sea la realización de inventarios, el análisis de impactos, la estimación de la capacidad de carga o el desarrollo de propuestas de interpretación patrimonial, generando una relativa ausencia de estudios que articulen estas dimensiones en un marco integral. Más aún, en un contexto de transformaciones aceleradas y profundas en los ámbitos social, cultural y tecnológico, caracterizado por la hipermovilidad, inmovilidades (Meethan, 2003), la integración de estas dimensiones adquiere una centralidad inevitable.

Asimismo, en los últimos años cobraron relevancia las perspectivas que analizan críticamente a los usuarios y portadores del patrimonio, poniendo el foco en la selectividad representacional del patrimonio instituido, diferenciando los agentes dominantes y subalternos. En este sentido, si bien el patrimonio puede entenderse como una construcción social y un atractor turístico, también es una arena de disputa material y simbólica (García Canclini, 1999). Frente a ello, emergen nuevas voces y preguntas que interpelan los modelos tradicionales: ¿cuáles son los actores efectivamente considerados en los procesos patrimoniales?, ¿qué mecanismos de participación garantizan una intervención real y no meramente formal?, ¿quiénes son los no usuarios invisibilizados

por las políticas de valorización?, ¿cómo inciden las brechas digitales y tecnológicas en el acceso, uso e implementación de herramientas patrimoniales contemporáneas?

Lejos de pretender dar respuesta a todos estos interrogantes, el propósito de este trabajo es plantear una visión integral de la gestión turística del patrimonio, que parta de una lectura histórica y proponga una perspectiva crítica e integradora, capaz de articular las dimensiones sociales, culturales, económicas, ambientales y tecnológicas en la gestión turística del patrimonio. La propuesta combina una fase diacrónica, orientada a recuperar la evolución histórica y conceptual del vínculo entre turismo y patrimonio; una dimensión crítica, destinada a identificar los principales dilemas y tensiones que atraviesan el campo; y una fase propositiva, orientada a integrar nuevos escenarios contemporáneos y desafíos emergentes. En este sentido, se trata de un trabajo de investigación básica que, por un lado, busca hilar antecedentes teóricos y empíricos y, por otro, contextualizar los dilemas actuales, avanzando hacia una visión amplia, integral y territorializada de la gestión turística del patrimonio. Se plantea así la necesidad de una mirada que no se limite a la resolución de problemas técnicos, sino que priorice la dimensión humana, situando en el centro a las personas y, en particular, a los no usuarios, como actores fundamentales para la construcción de una gestión verdaderamente inclusiva.

El trabajo se estructura en tres partes. La primera, de carácter descriptivo, aborda el significado y los alcances de la gestión turística del patrimonio, revisando sus principales conceptos, etapas y debates históricos. La segunda, de naturaleza analítica, se centra en los dilemas contemporáneos que emergen de su estudio, considerando las tensiones epistemológicas, metodológicas y políticas que condicionan su desarrollo. Finalmente, la tercera parte, propositiva, plantea un conjunto de variables y criterios orientadores para avanzar hacia una gestión turística del patrimonio integradora, inclusiva y sostenible, capaz de responder a los desafíos actuales y de promover un modelo de desarrollo turístico más equilibrado y humano.

Metodología

En términos metodológicos, el trabajo se sustenta en un enfoque cualitativo basado en el análisis sistemático de la bibliografía científica existente sobre la temática. Para ello, se consultaron fuentes en español e inglés, a fin de asegurar una cobertura lingüística amplia y diversa. La búsqueda no se restringió únicamente a las bases académicas de mayor

difusión internacional —como *Scopus* y *Web of Science*—, sino que también incorporó repositorios y sistemas de indexación latinoamericanos (*SciELO*, *Redalyc*, *DOAJ*), con el propósito de construir una perspectiva integral, contextualizada y representativa de la producción científica generada en distintas regiones y tradiciones académicas.

El proceso de selección bibliográfica se estructuró a partir de dos criterios complementarios. En primer lugar, se priorizó la recuperación de una proporción significativa de los trabajos, libros y artículos más citados o influyentes en el campo de estudio considerando niveles de citación. En segundo término, se buscó identificar vacancias epistémicas y ausencias críticas en el análisis de la gestión turística del patrimonio. Es importante señalar que la revisión se limitó exclusivamente a investigaciones que otorgan centralidad a la gestión del patrimonio en su dimensión turística, excluyendo aquellos estudios que, aún vinculados al turismo cultural o turismo de naturaleza, no abordan explícitamente problemáticas de gestión. En esta línea, se incorporó también bibliografía que, sin ser necesariamente la más reconocida en términos institucionales o de citación, plantea dilemas contemporáneos del desarrollo turístico y enfatiza la necesidad de enfoques sostenibles, inclusivos y reflexivos en los modelos de gestión patrimonial.

Si bien esta estrategia busca ofrecer una mirada comprehensiva, se reconoce que el estudio presenta limitaciones vinculadas a la disponibilidad, accesibilidad y heterogeneidad de las fuentes. Por ello, los resultados requieren ser articulados y profundizados en futuras investigaciones que permitan examinar con mayor detalle los enfoques aplicados y sus implicancias en contextos específicos. Esta base metodológica, no obstante, sienta las condiciones para posteriores estudios aplicados que contribuyan a fortalecer el vínculo entre la producción teórica y las prácticas de gestión turística orientadas a la sostenibilidad.

Parte I: de la conservación a la conservación estratégica

Si bien las problemáticas asociadas a los impactos del turismo dominaron el debate académico desde la década de 1970 (Comparato, 2019, 2022), la construcción de modelos de gestión turístico-patrimoniales como objeto de reflexión científica comienza a

delinearse recién en la última década del siglo XX. Salvo algunas excepciones¹, en los años '90 y particularmente, a partir del siglo XXI se van a dar los avances más sustanciales en términos de producción científica (estudios teóricos y empíricos) e institucionales (como la creación de revistas, centros de investigación, posgrados, acuerdos internacionales, etc.)

En esta línea, desde los trabajos más pioneros, como el de Millar (1989) se abrió el diálogo formal entre conservación patrimonial y desarrollo turístico. La autora plantea a la gestión patrimonial como una disciplina especializada que surge en respuesta al crecimiento turístico y el reconocimiento de propuestas eficaces que trabajen en la interpretación y presentación. En una línea similar, aunque desde una perspectiva más escéptica, Choay (2007) inscribe estas dinámicas en el marco de los nuevos criterios de valorización del patrimonio. En particular, señala que el patrimonio adquiere un doble estatus: como dispensador de saber y placer, pero también de consumo. Los crecientes efectos “perversos” sobre el patrimonio, demandan una conservación estratégica. Es decir, una prevención de los efectos del turismo a partir de la incorporación de dispositivos de control como la regulación de flujos o las medidas pedagógicas.

Fue el trabajo de Garrod & Fyall (2000) quienes, desde un abordaje más práctico, consideran que la misión patrimonial debe considerar la condición situada de los gestores patrimoniales. De hecho, a partir de encuestas a gestores de sitio, concluyen que unos de los desafíos más importantes son las restricciones financieras. En este sentido, señala una recurrente falta de atención a la gestión económica por parte de las instituciones del patrimonio. Asimismo, sugieren que el sector tiende a poner más énfasis en la conservación, y menos las interacciones con la comunidad local.

Otro de los trabajos iniciáticos más citados fue el de McKercher & du Cros (2002, p. 43), que la gestión es el “cuidado sistemático que se lleva a cabo para conservar los valores culturales de los bienes del patrimonio cultural para el disfrute de las generaciones presentes y futuras” (traducción propia). Tal como se observa, un aspecto central de la propuesta consiste en concebir la planificación desde una perspectiva de sostenibilidad. A su vez, incorpora una dimensión instrumental al reconocer que el patrimonio no solo posee valores históricos y culturales, sino también económicos, en tanto recurso. En este

¹ A modo de ejemplo, se puede destacar la tesis doctoral de Wagar (1961) denominada “The carrying capacity of wild lands for recreation”

sentido, la misión de la conservación debe ser concebida como un proceso participativo que involucre activamente a las distintas partes interesadas.

En consonancia con este planteo, uno de los trabajos más citados a nivel internacional es el de Aas, Ladkin & Fletcher (2005), quienes, a partir del estudio del caso de Luang Prabang (Laos), demuestran que la colaboración entre los distintos *stakeholders* resulta fundamental para alcanzar un equilibrio sostenible entre la conservación patrimonial y el desarrollo turístico. En este sentido, uno de los principales aportes del trabajo radica en no solo reconocer los “problemas inherentes” (Aas, Ladkin & Fletcher, 2005, p. 45) en la articulación entre gestión patrimonial y desarrollo turístico, sino también en evitar su tratamiento desvinculado de las problemáticas estructurales del desarrollo, especialmente en contextos periféricos. Desde esta perspectiva, se destaca la necesidad de atender a las condiciones históricas, políticas y económicas más amplias y de promover horizontes de participación social más inclusivos y equitativos.

En otro orden, se destacan aquellos trabajos que han centrado su atención en la dimensión del turista, analizando sus percepciones, motivaciones y comportamientos. En el caso de Poria, Butler, & Airey (2003) que pusieron en evidencia la importancia de que los gestores consideren un enfoque al visitante y tengan la capacidad para diferenciar entre visitantes generales y específicos. Teóricamente, discuten con la idea de que el turismo patrimonial lo realizan personas que “miran”. De hecho, en contraposición a Urry (2002) lo plantean como una experiencia emocional ligada al “sentir”. En efecto, lo crucial no son tanto los atributos en sí mismos, sino la percepción que se tiene de ellos. En términos de gestión, comprender los perfiles de los turistas debería conducir a una mejor propuesta de manejo.

Si el análisis se focaliza en publicaciones integradoras, el libro de Leask, & Fyall, (2006) es de los trabajos más referenciados. Representa la síntesis aplicada de una década de investigación en torno a sitios de Patrimonio Mundial, incluyendo temáticas relativas planificación estratégica, manejo de visitantes, marketing, participación comunitaria, monitoreo e indicadores, entre otros. Entre las conclusiones más importantes se destaca que la gestión eficaz exige una transición de modelos centralizados y dirigidos por expertos hacia enfoques de asociación que integren y empoderen a un amplio espectro de partes interesadas, en particular a las comunidades locales. En ese marco, el turismo representa tanto el mayor desafío y, a la vez, la mayor oportunidad para los sitios.

En el escenario hispanohablante, uno de los trabajos más referenciados ha sido el de Ballart Hernández y Tresserras (2001) en donde se plantea el dilema de encontrar la fórmula del equilibrio entre la conservación y el uso del patrimonio. En este sentido, los autores plantean que la conciencia patrimonial ha revelado que la conservación puede volverse un fin absurdo si no se piensa en nuevos usos. En términos generales, se debe buscar los mejores usos para el patrimonio sin menoscabar su conservación ni su valorización social. A ello se le suma, una extensa producción desde la Universidad Complutense de Madrid, por parte de García Hernández y De la Calle Vaquero & García Hernández (1998), García Hernández (2000, 2001), entre otros investigadores, que han permitido, entre otros aportes, operacionalizar y problematizar el concepto de capacidad de carga.

A modo de síntesis, el desarrollo sostenible aplicado al uso turístico del patrimonio requiere una gestión integral capaz de armonizar los usos sociales (Guzmán Vilar y García Vidal, 2010). Esto supone promover un equilibrio entre la conservación y la puesta en valor del patrimonio, mediante estrategias participativas que involucren activamente a la comunidad (Velasco González, 2009). En este marco, la sostenibilidad no solo implica una distribución equitativa de los beneficios económicos, sino también el respeto por la identidad sociocultural local y la promoción de procesos de apropiación y resignificación del patrimonio, en los que los actores locales asuman un rol protagónico (Viñals Blasco, 2021).

Ahora bien, al incorporar una dimensión institucional al análisis, puede afirmarse que la problemática turístico-patrimonial fue promovida activamente en el marco de la agenda multilateral. En un primer momento, esta línea de acción fue impulsada por la UNESCO, junto con organismos consultivos como ICOMOS, ICCROM y la UICN, para luego ser reforzada por la Organización Mundial del Turismo (OMT), sobre todo desde principios del siglo XXI.

Del análisis de los documentos, se desprende una transformación progresiva tanto en la jerarquización de las tareas y competencias asociadas a la gestión del patrimonio como en su alcance conceptual. Mientras que en la Convención del Patrimonio Mundial de 1972 los términos *gestión* o *adecuación* no se mencionan, y la noción de *planificación* aparece solo de forma marginal, las sucesivas versiones de las *Directrices Prácticas* — en particular la edición más reciente de 2019— evidencian una comprensión mucho más

amplia e integrada de lo que implica la gestión patrimonial. Esta evolución normativa no solo explicita la necesidad de establecer sistemas de gestión formales y participativos, sino que también extiende su campo de acción hacia dimensiones anteriormente periféricas, entre ellas, el turismo. En este sentido, la gestión turística del patrimonio deja de ser un aspecto implícito o secundario para consolidarse como una dimensión estratégica dentro del marco global de la gestión patrimonial actual.

La tabla que se presenta a continuación (Tabla I) reúne y sistematiza los principales propósitos y componentes de la gestión turística y patrimonial, a partir de una lectura integrada de los instrumentos y directrices de la UNESCO, incluyendo la Convención del Patrimonio Mundial (1972), la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2003) y las Directrices Prácticas para la Aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial (UNESCO, 2019). El conjunto de variables identificadas articula dimensiones transversales que, aun sin estar directamente asociadas al turismo, condicionan su regulación (como la coordinación interinstitucional, la evaluación de riesgos o la asignación de recursos), junto con variables específicamente orientadas a los desafíos que plantea la gestión del uso turístico del patrimonio².

Tabla I. Principales propósitos de la gestión turística del patrimonio según los marcos normativos de la UNESCO (1972, 2003, 2019)

Propósitos	Descripción
Transversales	
Comprensión compartida del bien y sus valores	Comprensión profunda y compartida del sitio, de sus valores y de su contexto socio-ecológico por parte de todas las partes interesadas
Enfoque participativo e inclusivo	El plan debe basarse en procesos de planificación participativos e inclusivos, respetando la diversidad cultural, la igualdad de género y los derechos humanos.
Ciclo de gestión continua	La propuesta debe incorporar un ciclo integral de planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y retroalimentación.

² Cabe señalar que la selección de estos documentos se fundamenta en su carácter normativo y orientador a escala internacional, así como en su amplia legitimidad institucional y su capacidad para estructurar marcos comunes de referencia para la gestión del patrimonio en contextos turísticos diversos.

Evaluación de riesgos y vulnerabilidades	El plan debe incorporar el monitoreo de los impactos. Se debe identificar y evaluar las vulnerabilidades del sitio frente a diversas presiones (sociales, económicas, ambientales) y cambios, incluyendo riesgos de desastres naturales y efectos del cambio climático.
Mecanismos de coordinación interinstitucional	Establecer mecanismos eficaces de coordinación que articulen las diversas actividades y actores involucrados. Un plan de gestión debe definir claramente roles y responsabilidades y promover la comunicación.
Asignación de recursos	Asegurar la asignación de los recursos necesarios (humanos, financieros, técnicos) para implementar las acciones de conservación y manejo.
Capacitación y profesionalización	Esto abarca la capacitación continua del personal, la formación de la comunidad local y la transferencia de conocimientos tradicionales y técnicos.
Transparencia y rendición de cuentas	Garantizar una gestión responsable y transparente, documentando el sistema de gestión.
Salvaguardia	Incluye las medidas y estrategias de identificación, documentación, investigación, preservación, protección, promoción, valorización, transmisión y revitalización del patrimonio cultural inmaterial.
De uso público y turístico	
Evaluación de capacidad de carga	Implica estudiar los flujos de visitantes, la sensibilidad de los distintos sectores del sitio y los umbrales a partir de los cuales comienzan a manifestarse daños. Con base en esta evaluación, se deben definir límites y directrices para el acceso y uso público.
Gestión activa de los flujos de visitantes	Se deben implementar medidas para gestionar el flujo y el comportamiento de los visitantes. Esto puede incluir el establecimiento de senderos obligatorios, controles de acceso en zonas especialmente frágiles, cupos o sistemas de reserva para evitar aglomeraciones, horarios escalonados, y reglamentos claros sobre las actividades permitidas, etc.
Infraestructura y servicios adecuados	Proveer servicios e instalaciones para visitantes que sean apropiados, inclusivos y estén en armonía con las exigencias de protección del sitio. Esto abarca la instalación de señalización informativa, centros de interpretación, senderos y miradores seguros, sanitarios, áreas de descanso, sistemas de control, entre otros.

Integración de la conservación y el turismo sostenible	La UNESCO enfatiza que los principios del desarrollo sostenible deben integrarse explícitamente en el sistema de gestión del sitio.
Evaluación de impacto y monitoreo continuo	Se insta a que antes de emprender proyectos de desarrollo (por ejemplo, nuevas construcciones, ampliación de accesos, instalaciones de gran aforo) se realicen evaluaciones de impacto ambiental y patrimonial rigurosas

Fuente: elaboración propia en base UNESCO (1972, 2003, 2019)

Asimismo, entre los antecedentes más relevantes se puede destacar la “Carta del Turismo Cultural” (ICOMOS, 1976). Esta posiciona conceptualmente la idea de una práctica que sea responsable y beneficiosa para el patrimonio y las comunidades vinculadas mientras que la “Carta Internacional sobre el Turismo Cultural” (ICOMOS, 1999) lo hizo más vinculado a un posicionamiento de gestión frente a los procesos de valorización turística del patrimonio. En ella, se destaca la buena gestión entendida por reconocer oportunidades para los anfitriones (principio 1 y 5), buenas experiencias para los visitantes (principio 3) y el rol de la participación local (principio 4) y la protección y conservación de la integridad y autenticidad.

Adicionalmente, existen otros documentos que desempeñan un rol complementario en el marco de la gestión patrimonial. Entre ellos se destacan:

- Pedersen, A. (1993). *Cultural Tourism: Tourism at World Heritage Sites – The Site Manager’s Handbook*. Obra pionera que aborda el turismo en sitios del Patrimonio Mundial desde la perspectiva del gestor. Ofrece reflexiones y sugerencias prácticas sobre cómo equilibrar conservación, uso turístico y participación comunitaria. Destaca por anticipar principios de turismo responsable antes de que se consolidaran normativamente.
- UNESCO. (2002). *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Manual práctico dirigido a gestores de sitios Patrimonio Mundial, con orientaciones paso a paso para planificar y manejar el turismo de forma sostenible. Incluye herramientas para evaluar impactos, diseñar estrategias participativas, definir capacidad de carga y vincular turismo con la conservación del Valor Universal Excepcional.

- ICOMOS. (2008). *Carta de ICOMOS sobre la Interpretación y Presentación de Sitios del Patrimonio Cultural*. Carta doctrinal que establece principios internacionales sobre cómo debe interpretarse y presentarse un sitio patrimonial al público. Reconoce que la calidad de la experiencia turística está íntimamente ligada a la autenticidad, inclusión y accesibilidad del mensaje interpretativo.
- ICOMOS. (2022). *Carta Internacional sobre Turismo de Patrimonio Cultural*. Actualización doctrinal de ICOMOS que redefine los principios del turismo cultural ante desafíos contemporáneos como el cambio climático, la digitalización y la sobrecarga turística. Promueve un modelo de turismo patrimonial inclusivo, resiliente y ético, e introduce conceptos clave como la adaptabilidad y la corresponsabilidad. Representa el consenso más reciente sobre estándares de sostenibilidad turística en sitios patrimoniales.
- UNESCO & IUCN. (2023). *Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties*. Kit metodológico actualizado para evaluar la eficacia de gestión en sitios del Patrimonio Mundial, tanto naturales como culturales. Incluye indicadores sobre planificación, monitoreo, participación y beneficios, incorporando también aspectos de uso turístico. Es una herramienta diagnóstica que ayuda a identificar debilidades, definir prioridades y mejorar la calidad de la gestión integral, incluido el turismo.

Parte II: Viejos dilemas, nuevos desafíos

Una vez sintetizadas las principales transformaciones en torno al concepto de gestión turística del patrimonio, resulta pertinente avanzar hacia un análisis crítico orientado a problematizar este recorrido. En particular, se vuelve necesario interrogar tanto las mutaciones epistémicas que han caracterizado esta evolución como las vacancias y los silencios que dicho proceso ha generado, ya sea por omisión, simplificación o exclusión de actores y saberes. Para ello se identificaron cuatro tendencias que, sin aspirar a una lectura totalizante, permiten reflexionar sobre algunos de los principales desafíos que ocupan a la tarea turística-patrimonial:

Transformaciones epistémicas: El primer cambio a considerar es de orden epistémico y remite a las profundas transformaciones que han atravesado, en las últimas décadas,

tanto el campo del turismo como el del patrimonio. En este sentido, para una comprensión integral resulta necesario partir de una concepción amplia. Ello implica reconocer la ampliación y transformación conceptual de la actividad turística, tradicionalmente abordada desde enfoques utilitaristas (aunque muy vigente), hacia perspectivas más complejas y multidimensionales. En este marco, la actividad turística presenta simultáneamente el potencial de constituir una amenaza para la conservación patrimonial, así como el de actuar, mediada por la planificación, como un agente de valorización, puesta en valor y mejora del patrimonio.

Tal cambio de paradigma requiere superar el sesgo etnocéntrico que ha tendido a representar a los anfitriones como sujetos pasivos e impotentes, desprovistos de capacidad de agencia y de resignificación (Salazar, 2006; Fuller, 2015). El turismo debe comprenderse no sólo como una vidriera, sino como un dispositivo discursivo performativo que produce y disputa sentidos: puede cristalizar representaciones simplificadas de la cultura bajo la noción de autenticidad, o bien habilitar procesos de auto-representación y empoderamiento de las comunidades locales.

Por su parte, el campo del patrimonio también ha atravesado un proceso de expansión conceptual, una auténtica “*inflación patrimonial*” (Choay, 2007; Heinich, 2014). Este fenómeno no solo se expresa en el incremento cuantitativo de inventarios, sino también en la incorporación de nuevas categorías que desbordan los cánones tradicionales: patrimonio cultural inmaterial, sitios de memoria, paisajes e itinerarios culturales, patrimonio biocultural (Lindholm & Ekblom, 2019), patrimonio sonoro, entre otros. Tales transformaciones se inscriben en un contexto de emergencia y consolidación de enfoques críticos —postcoloniales, decoloniales, postestructuralistas, de género (Babb, 2012) y culturales— que han enriquecido la comprensión del turismo y del patrimonio desde perspectivas más reflexivas, relacionales y políticas, alejadas del tamiz del reconocimiento oficial.

En este contexto, el patrimonio trasciende su tradicional condición de objeto de conservación para revelarse como un campo de disputas simbólicas (Prats, 2004), apropiaciones sociales y producción de sentidos (Moscoso, 2025), así como de enmarcarlo dentro de la idea de espacio vivido (Pinassi, 2019). Esto ha abierto el campo a enfoques que buscan redefinir el lugar del patrimonio en las políticas culturales contemporáneas, incorporando lógicas participativas y de gestión comunitaria (Canciani,

1999; Rosas Mantecón, 2001) frente a los tradicionales modelos tecnocráticos o centralizados.

Desde el campo del turismo, estas transformaciones han promovido dislocaciones en torno a conceptos fundantes como los de movilidad, frontera y espacio (Almirón, Bertonecello & Troncoso, 2006; Barreto, 2007), así como en las nociones de (in)autenticidad (Cohen, 2007; Fuller, 2015). Asimismo, invitan a pensar el turismo como una práctica atravesada por tensiones entre lo global y lo local (Vich, 2006), lo propio y lo ajeno (Nogués Pedregal, 2009; Fabreau, 2014), y entre lo visible y lo silenciado.

En conjunto, estas mutaciones epistémicas delinean un escenario en el que la gestión turística del patrimonio requiere abordar críticamente las estructuras de poder, los marcos de legitimación y los actores implicados en la producción, uso y disputa del valor patrimonial. En este marco, la tarea de gestión no puede reducirse a la mera administración de lo dado (el objeto) o lo institucionalizado (lo reconocido) sino que implica problematizar qué otros patrimonios refieren a las identidades plurales de un territorio. La diversificación de tipologías patrimoniales, por su parte, habilita nuevas posibilidades para visibilizar patrimonios históricamente relegados, superando una lógica exclusivamente defensiva, y reconociendo nuevos usos, demandas sociales y necesidades de las mayorías.

A pesar de las transformaciones señaladas, las miradas críticas aún ocupan un lugar periférico dentro de los estudios turísticos latinoamericanos. El tratamiento del patrimonio cultural inmaterial, por ejemplo, continúa siendo marginal: apenas representa el 1,2 % de la producción científica iberoamericana en turismo (Alberca-Sialer & Soto-Cáceda, 2022). Este desequilibrio evidencia una brecha entre la relevancia creciente del tema en las prácticas turísticas y su escasa legitimación académica. Como advierte Comparato (2022), más allá de la creciente polifonía intelectual, el campo sigue estructuralmente marcado por asimetrías en la distribución de voces, corrientes y espacios de circulación del conocimiento.

Reconfiguraciones programáticas: el segundo cambio identificado refiere a las transformaciones en la construcción de políticas culturales y turísticas, y particularmente a la emergencia de nuevos paradigmas para concebir la gestión. Frente a los tradicionales enfoques sustancialistas o monumentalistas (Canclini, 1999), las políticas

participacionistas demandan numerosos desafíos de gobernanza. Tal como sostiene Teixeira Lopes (2024) la democracia cultural no solo implica ampliar los circuitos de producción, difusión y recepción cultural, sino fundamentalmente, una ampliación de los agentes (individuales, colectivos e institucionales) autorizados a hablar de cultura.

Asimismo, los gestores locales se enfrentan a crecientes desafíos derivados de procesos globales que reconfiguran los marcos de actuación. Entre ellos, se destacan fenómenos como la estetización (Troncoso, 2013), turistificación (Perez Winter, 2013), masificación turística, la espectacularización del patrimonio, el overtourism (Milano, 2018; García Hernández, Ivars Baidal & Mendoza de Miguel, 2019; García-Hernández, de la Calle-Vaquero & Chamorro-Martínez, 2023), la turismofofobia (Barrado-Timón & Hidalgo-Giralt, 2019) y la producción y circulación instantánea de imágenes a escala global.

Este escenario plantea un dilema entre la autonomía de la gestión local y las presiones impuestas por dinámicas globales como el cambio climático, la gentrificación o la mercantilización intensiva de los territorios (Comparato & Beltrami, 2022). Aunque el discurso internacional ha avanzado en la formulación de marcos normativos y recomendaciones, el principal desfase se manifiesta en el plano instrumental: muchas administraciones locales carecen de capacidades institucionales, técnicas y financieras suficientes para enfrentar eficazmente estos desafíos. En consecuencia, las principales tensiones de la gestión no se explican únicamente por el plano normativo del “deber ser”, sino por las condiciones materiales, institucionales y operativas que hacen posible —o no— su implementación. Bassols i Gardella et al. (2025, p. 165) advierten, por ejemplo, la “extrema dificultad” de integrar de manera efectiva a residentes y visitantes en las estrategias y acciones de planificación patrimonial.

La gestión de aforos también ha sido objeto de una importante reformulación. Tal como plantean McCool y Lime (2001), se ha transitado de la clásica pregunta “¿cuántos son demasiados?” hacia una más compleja: “¿cuáles son las condiciones aceptables?”. Este giro ontológico implica que los límites no son intrínsecos al sitio, sino que dependen de decisiones/percepciones humanas y objetivos de gestión. Salerno et al. (2013), observaron que la percepción de deterioro no estaba necesariamente asociada a la cantidad de visitantes, sino a otros factores vinculados con la experiencia del lugar. En

síntesis, como subrayan García Hernández, Ivars-Baidal & Mendoza de Miguel (2019), es clave distinguir entre concentración y sobrecarga turística.

En respuesta a los desafíos contemporáneos de la gestión turística del patrimonio, la Planificación Turística Inteligente (PTI) ha emergido como un enfoque relativamente reciente que busca articular sostenibilidad, innovación y digitalización en un modelo holístico. A diferencia de visiones tecnocéntricas, la PTI propone una estructura con tres niveles interrelacionados —estratégico-relacional, instrumental y aplicado— que permiten integrar tecnologías, datos y procesos participativos en la toma de decisiones (Ivars-Baidal & Vera Rebollo, 2019). En el ámbito iberoamericano, destacan iniciativas como las impulsadas por Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) (SEGITTUR, 2015; SEGITTUR & Andrades, 2024). En paralelo, regiones como la Comunidad Valenciana han desarrollado modelos de gestión inteligente del patrimonio cultural que integran innovación, sostenibilidad y participación desde una perspectiva evolutiva y adaptativa (Invat-tur, 2024). Por su parte, la Red Iberoamericana de Destinos Turísticos Inteligentes para 2025 se encuentra en proceso de diseño de su propio modelo metodológico de patrimonio turístico inteligente.

Sin embargo, pese al impulso institucional y técnico, la implementación de estos modelos aún se encuentra en una etapa incipiente: muchas de las experiencias corresponden a proyectos piloto o iniciativas experimentales. Esto pone de manifiesto tanto el potencial transformador de la planificación turística inteligente como la necesidad de avanzar hacia su consolidación metodológica y escalabilidad real en contextos territoriales diversos.

Disrupciones tecnológicas: El tercer gran cambio refiere a la creciente incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en el uso y gestión turística del patrimonio, especialmente en términos de la co-creación de la experiencia (Šveb Dragija, & Jelinčić, 2025). La irrupción de la inteligencia artificial, los sistemas blockchain y la progresiva transformación digital ha comenzado a impactar tanto en los mecanismos de toma de decisiones como en la implementación, monitoreo y evaluación de políticas patrimoniales. La digitalización del patrimonio no aparece solo como “poner colecciones online”, sino como estrategia para activar vínculos y diálogos entre públicos (Wang & Meng, 2024).

La omnipresencia de los dispositivos móviles, los videojuegos y las redes sociales plantea nuevos desafíos para la gestión patrimonial. En particular, estas tecnologías transforman la manera en que los visitantes se relacionan con los lugares. Estas dinámicas responden a una demanda creciente por experiencias personalizadas e interactivas, atravesadas por fenómenos como el *FOMO* (*Fear of Missing Out*), que tiende a imponer lógicas de consumo acelerado y a viralizar con alta selectividad. No obstante, así como la expansión tecnológica puede poner en jaque la tarea patrimonial, también puede abrir nuevos horizontes. Las tecnologías pueden constituirse en herramientas estratégicas para fortalecer la mediación cultural, al ampliar la accesibilidad, optimizar la gestión operativa y robustecer los procesos de conservación y planificación. Cuando son implementadas de manera contextual y crítica, pueden actuar como catalizadoras de modelos de gestión más sostenibles (Comparato, 2025).

No obstante, este proceso pone en tensión la integración efectiva de estas tecnologías en contextos diversos, frecuentemente atravesados por brechas de acceso, alfabetización digital y capacidades institucionales, que no pueden resolverse únicamente mediante soluciones técnicas. Además, se observa una tendencia a concebir la tecnología como un fin en sí mismo en lugar de asumirla como un medio al servicio de objetivos culturales, sociales y territoriales más amplios. En este marco, resulta necesario repensar la articulación entre tecnología y patrimonio desde una perspectiva tecnodiversa, que reconozca los sistemas técnicos como construcciones culturales situadas, y no como soluciones neutras o universalmente válidas. Los aportes de Yuk Hui (2020) han sido fundamentales para comprender la tecnodiversidad como el reconocimiento de la pluralidad de modos de existencia tecnológica en el mundo. En contraposición a la idea de una tecnología entendida como instrumento neutral, universal y progresivo, esta mirada propone concebir tecnologías situadas.

A su vez, resulta fundamental comprender que el uso, la implementación y la evaluación de estas tecnologías no deben depender exclusivamente de agentes externos al territorio, dado que numerosas experiencias han demostrado que, si bien pueden generar resultados innovadores o disruptivos en el corto plazo, presentan serias limitaciones en términos de sostenibilidad a mediano y largo plazo. Por ello, la incorporación tecnológica debe estar anclada en procesos participativos, fortalecimiento

de capacidades locales y marcos de gestión que aseguren su viabilidad y pertinencia en el tiempo.

Transformaciones desiguales: la masificación reciente del turismo y del patrimonio no se traduce necesariamente en mayores niveles de igualdad o inclusión. En este marco, un interrogante central remite a la efectiva incorporación de los no usuarios al turismo y al patrimonio. Si bien en muchos países de la región el acceso a la cultura y al turismo es reconocido formalmente como un derecho, en la práctica persisten barreras estructurales que dificultan su ejercicio pleno (Lacarrieu, 1999; Schenkel, 2017), las cuales no se explican únicamente por condicionantes económicos. En este sentido, se vuelve necesario ampliar la mirada más allá de los enfoques tradicionales centrados en la clase social, incorporando perspectivas que interrogan a quiénes no representa el patrimonio. Desde esta óptica, adquieren relevancia enfoques basados en los derechos humanos, el género (Quiroga, 2024), la discapacidad (Rucci, Moreno-Izquierdo, Perles-Ribes & Porto, 2022) y la visibilización de voces históricamente silenciadas (Slavin, 2022).

La tarea, por ende, no solo incluye la transmisión de valores heredados sino en reconocer cuáles son los elencos patrimoniales (in)visibilizados turísticamente (Peiró Aparisi, Reales, Scotto D’Abusco, Sosa & Domoñi, 2018). A modo de ejemplo, Rosas Mantecón (2001) propone analizar las dinámicas de patrimonialización impulsadas por actores no tradicionales, como los movimientos sociales.

Perspectivas más recientes han evidenciado que el debate sobre la patrimonialización requiere que se articule con el androcentrismo. En este sentido, Quiroga (2024) advierte que el patrimonio ha tendido a omitir e invisibilizar las experiencias de mujeres y de colectivos sociales minoritarios —como el movimiento LGBTIQ+, las infancias o las personas mayores—. La autora retoma los aportes de Smith (2008) sobre el *Discurso Patrimonial Autorizado* (*Authorized Heritage Discourse*, AHD) para reflexionar cómo el patrimonio continúa privilegiando visiones expertas, materiales y monumentales —centradas en objetos, sitios y en la noción de autenticidad física—, al tiempo que margina las voces locales, los saberes comunitarios y las dimensiones inmateriales o emocionales.

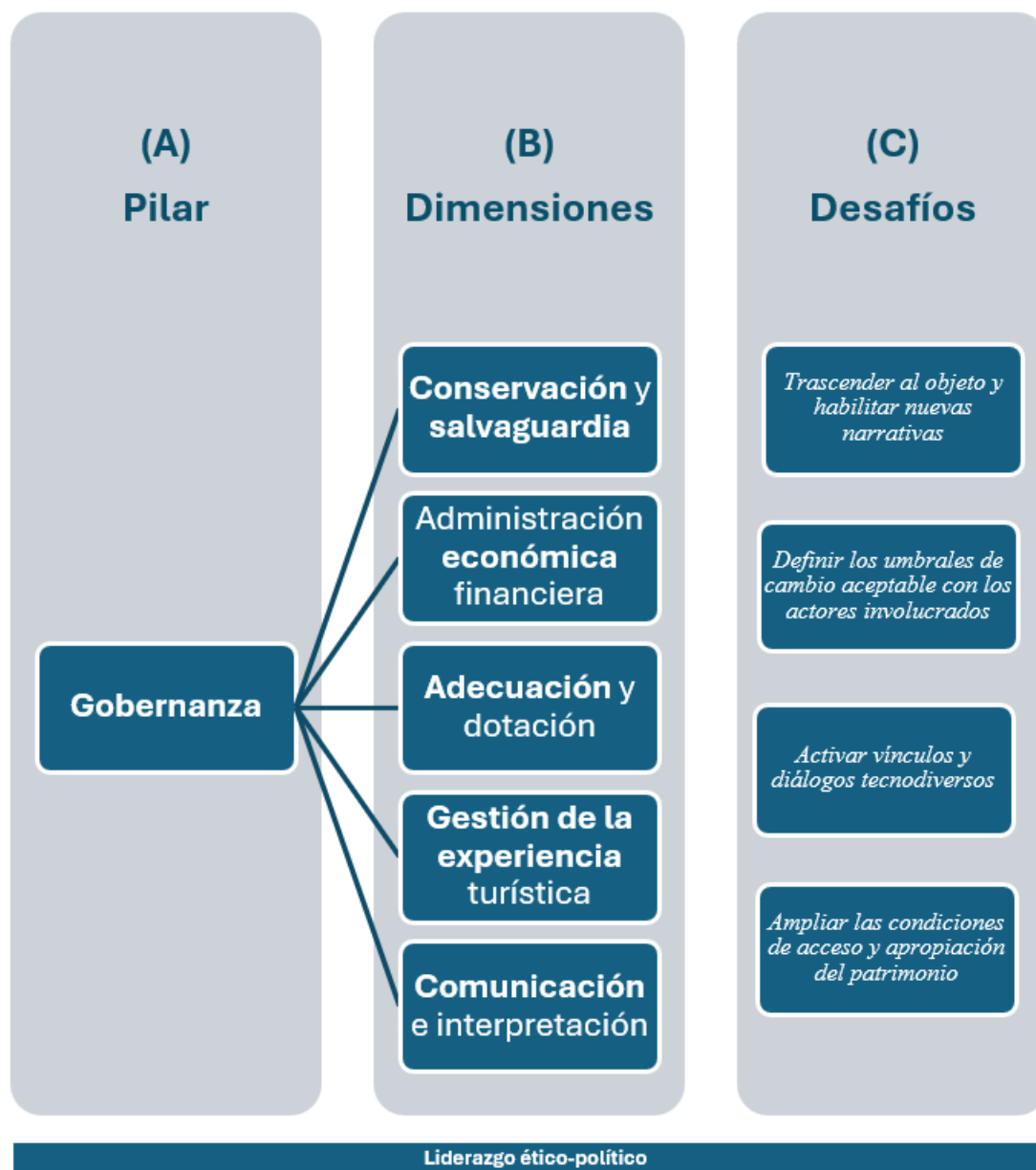
Por su parte, los aportes de Slavin (2022) permiten situar la discusión del patrimonio en términos de un enfoque de derechos. Es decir, una mirada interseccional

para comprender cómo se combinan distintas formas de opresión (género, discapacidad, edad, clase, raza) en la experiencia del espacio. Propone una gestión colectiva, diversa y decolonial, capaz de revisar lo que se ha considerado “valioso” y de incorporar lo que históricamente fue excluido.

Parte III: Hacia un modelo integral e inclusivo

Con el propósito de dar cumplimiento al último de los objetivos planteados, se desarrolló una modelo de gestión turística del patrimonio. Esta propuesta se orienta, en primer lugar, a integrar las principales incumbencias y propósitos que se inscriben dentro del alcance de un plan de gestión patrimonial con uso turístico. En segundo término, el modelo busca sintetizar las transformaciones conceptuales identificadas a lo largo del apartado 2, derivadas de la revisión crítica de los enfoques tradicionales de gestión y de los desafíos emergentes en el campo del turismo patrimonial. En este marco, el presente apartado teoriza, sistematiza y ordena los aprendizajes recuperados en los apartados precedentes, organizándolos de manera estructurada y relacional. La síntesis resultante se expresa gráficamente en el modelo que se presenta a continuación, el cual pretende constituirse en una propuesta superadora, en tanto ofrece una herramienta analítica e integradora para la interpretación, orientación y fortalecimiento de los procesos de gestión turística del patrimonio.

Figura 1. Modelo de gestión turística del patrimonio sustentado en un liderazgo ético-político



Fuente: elaboración propia

En esta línea, se reconoce la gobernanza (A) como el eje vertebrador de todo proceso de gestión, destacando el rol estratégico de los entes gestores como líderes capaces de coordinar, mediar y generar consensos entre las partes interesadas que intervienen en el desarrollo turístico sostenible. Retomando los planteamientos de Ivars-Baidal y Vera Rebollo (2019) la gobernanza adquiere un rol estratégico en la planificación turística inteligente. Este pilar trasciende la mera articulación y coordinación de actores involucrados, al incorporar un liderazgo de carácter ético-político como condición central

de la gobernanza turística del patrimonio. Desde la perspectiva propuesta, la ética no se limita a una visión institucional u oficial del patrimonio y el turismo, sino que habilita la inclusión de miradas alternativas, considerando especialmente a los no usuarios y a aquellos colectivos que permanecen fuera de los dispositivos tradicionales de gestión, pero que forman parte del entramado social del territorio.

En segunda instancia, el modelo representa las dimensiones (B) que estructuran buena parte de las tareas vinculadas a la gestión turística del patrimonio, incluyendo la conservación y salvaguardia, la administración económica y financiera, la adecuación y dotación de infraestructuras y servicios, la gestión de la experiencia turística, así como la comunicación e interpretación patrimonial. Todas estas tareas y funciones tienen como objetivo alcanzar un equilibrio dinámico entre el uso y la conservación del patrimonio. En este sentido, uno de los desafíos centrales de la gestión consiste en integrarlas y abordarlas desde un enfoque interrelacional, capaz de reconocer sus tensiones, complementariedades y efectos recíprocos. La fragmentación de estas dimensiones reduce significativamente la efectividad de los procesos de gestión. De poco serviría, por ejemplo, un patrimonio excelentemente conservado si su conocimiento, acceso o mediación resultan limitados o excluyentes. Lo mismo sucedería si se ofrece una experiencia turística altamente satisfactoria pero sus beneficios no se traducen en procesos de reinversión, dotación y fortalecimiento del sitio y/o de su zona de influencia.

Finalmente, el modelo reconoce cuatro desafíos (C) que condensan tensiones y desplazamientos en la gestión turística del patrimonio contemporánea (reconocidos en el apartado II). En primer lugar, se plantea la necesidad de trascender una concepción patrimonial anclada exclusivamente en el objeto y en una lógica que tiende a concebir al turismo únicamente como un agente de deterioro. En contraposición, el modelo propone comprender al turismo como un dispositivo capaz de habilitar nuevas narrativas, resignificar los bienes patrimoniales y abrir horizontes de posibilidad en términos culturales, sociales y territoriales. En segundo término, se propone superar el enfoque centrado exclusivamente en los umbrales geofísicos de la capacidad de carga, para avanzar hacia la noción de límites de cambio aceptable. Este desplazamiento implica incorporar variables sociales, culturales y políticas, considerando la tolerancia, sensibilidad e intereses de los múltiples actores involucrados, y reconociendo el carácter situado y dinámico de los procesos de gestión.

En tercer lugar, el modelo invita a pensar los cambios tecnológicos no solo como herramientas instrumentales, sino como horizontes relacionales que permiten activar nuevos vínculos, mediaciones y formas de apropiación. En este sentido, se enfatiza la necesidad de abordar la tecnología desde una perspectiva tecnodiversa, entendida como una construcción plural, contextual y territorialmente situada, que evita soluciones estandarizadas o “enlatadas”. Finalmente, el modelo subraya la necesidad de que el turismo y el patrimonio no se configuren como ámbitos restrictivos o excluyentes. Por el contrario, sostiene que un liderazgo ético-político en la gestión patrimonial requiere ampliar y garantizar las condiciones de acceso, uso y disfrute, tanto del patrimonio como del turismo, en clave de equidad, inclusión y responsabilidad intergeneracional.

Ahora bien, así como es necesario pensar en un modelo de gestión turística del patrimonio, resulta igualmente necesario reducir el nivel de abstracción para identificar desafíos de carácter más operativo. En este sentido, la tabla que se presenta a continuación tiene como objetivo, por un lado, reconocer las principales tareas que caracterizan a cada una de las dimensiones del modelo y, por otro, diferenciar entre enfoques tradicionales y enfoques contemporáneos en la gestión turística del patrimonio. Para ello, se recurre a la metáfora de la faz defensiva y la faz ofensiva, entendidas como dos modos contrastantes de abordar una misma tarea de gestión. Mientras que la faz defensiva tiende a centrarse en la administración, el control y el predominio de un enfoque conservacionista, la faz ofensiva propone una lógica orientada a la puesta en valor y al uso del patrimonio, sin que ello implique atentar contra su conservación.

En este sentido, se espera que dicha matriz contribuya al desarrollo de enfoques más sostenibles, equitativos y socialmente comprometidos, orientados a fortalecer el valor público del patrimonio y su función como motor de desarrollo territorial responsable.

Tabla 1: Tareas de la gestión turística-patrimonial según dimensión y tipo de abordaje

Dimensión	Faz defensiva	Faz ofensiva
Gobernanza	Definición de la estructura de gobernanza y formulación de políticas y objetivos estratégicos.	Definición de políticas y objetivos estratégicos, reconociendo usuarios y portadores e incorporando compromiso ético y de salvaguarda de derechos.
	Identificación de actores y partes interesadas.	Mapa de actores sociales acompañado del diseño de estrategias de inclusión y co-creación.
	Implementación de mecanismos de coordinación institucional y participación formal.	Superar los mecanismos meramente informativos y promover espacios consultivos y de gestión compartida con actores locales y regionales.
	Asegurar la transparencia institucional y la trazabilidad documental.	Garantizar la ética pública, la documentación accesible y la disponibilidad digital de la información.
	Evaluación de desempeño	Diseño de tableros de gestión, así como monitoreo de impactos basada en datos. Digitalización y automatización de procesos y procedimientos para fortalecer la eficiencia y eficacia.
Conservación y salvaguarda	Elaboración de inventarios y registros patrimoniales y turísticos.	Elaboración de inventarios participativos y colaborativos con comunidades locales y actores relevantes. Recuperación de saberes y tradiciones orales.
	Protección patrimonial a través de instrumentos jurídicos (catalogaciones, declaratorias, códigos urbanos).	Generación de reconocimientos formales bajo principios de consentimiento libre, previo e informado. Abordaje tanto de los sitios como de sus entornos.
	Zonificación y establecimiento de protocolos.	Integración de la zonificación en estrategias de aprovechamiento responsable y planificación territorial participativa.
	Estimación de capacidad de carga	Definición de “límites de cambio aceptable” y ajuste adaptativo según monitoreo y comportamiento de visitantes y de locales.

	Identificación de riesgos y definición de protocolos seguridad	Implementación de medidas preventivas, capacitación del personal y sistemas de respuesta coordinada. Desarrollo de modelos informáticos predictivos.
	Promoción a la investigación científica	Promoción de investigaciones científicas e institucionales, incluyendo instituciones formales y no formales. Documentación y registro de saberes y prácticas orales.
Económica-financiera	Formulación de presupuestos, control de gastos y planificación de compras.	Desarrollo de estrategias de financiamiento, fundraising, compras responsables y fomento de economías regionales y KM0. La organización adopta un enfoque proactivo en términos de eficiencia energética.
	Definición de precios de entrada y control de la recaudación.	Implementación de tarifas diferenciadas, pases residenciales, abonos, becas y sistemas de reservas en línea. Digitalización y obtención de datos básicos de perfiles de usuarios.
	Aplicación de tasas y gravámenes específicos al uso turístico.	Diseño de tasas dinámicas: de congestión temporal, bonificaciones por baja huella de carbono y mecanismos de redistribución solidaria.
	Política de reinversión. Asignación de recursos para mantenimiento y mejora del sitio.	Establecimiento de políticas de reinversión incorporando servicios, equipamiento e infraestructura vinculados a las necesidades de las comunidades locales.
	Diagnóstico integral de infraestructura, equipamiento.	Plan de mejora de la infraestructura y equipamiento e identificación de oportunidades de financiamiento.
Adecuación y dotación	Perfiles, dotación y turnos necesarios.	Plan de capacitación. Articulación con instituciones educativas y profesionales (voluntariados, estancias, prácticas, etc.).
	Identificación de necesidades tecnológicas	Incorporación progresiva de tecnologías según oportunidades y prioridades estratégicas del sitio. Detección de oportunidades de financiamiento y créditos internacionales, nacionales y regionales.
Uso público y/o turístico	Definición de productos, servicios y propuestas de visita.	Diseño de experiencias turísticas multisensoriales, interpretativas y participativas.

	Definición de procesos operativos y procedimientos de atención.	Definición de procesos y construcción colectiva de procedimientos con los trabajadores/as de la organización. Recuperación de saberes organizacionales y fortalecimiento colectivo.
	Identificación de tipos de público según origen y perfil.	Segmentación avanzada y acompañamiento en todo el ciclo del viaje (antes, durante y después de la visita).
	Evaluación de la satisfacción de los visitantes	Seguimiento integral de la experiencia antes, durante y después de la visita; retroalimentación continua.
	Recepción y registro de quejas y sugerencias.	Gestión de la reputación a través de sistemas CRM, seguimiento de valoraciones en línea y acciones correctivas visibles.
Comunicación	Difusión institucional y diseño de marca	Desarrollo de una estrategia de marca del sitio, plan de comercialización, marketing digital, gestión de redes y contenidos. Fortalecimiento de audiencias digitales.
	Diseño de información y señalética educativa para el visitante.	Implementación de una planificación interpretativa multicanal, inclusiva y participativa, con lenguajes accesibles y co-creación de contenidos.
	Coordinación interna y flujo básico de información.	Desarrollo de un plan de comunicación participativo, que fortalezca la articulación entre equipos, comunidades y actores territoriales.

Fuente: elaboración propia

La tabla expuesta previamente no adquiere un carácter prescriptivo ni exhaustivo, pero sí orientador para estructurar una mirada integral. Su planteamiento busca trascender las perspectivas que reducen el patrimonio a su dimensión material o monumental, para situarlo en el marco de un proceso social, dinámico y participativo. Asimismo, se propone un carácter plural, en contraposición a los modelos tecnocráticos que fragmentan la gestión en procedimientos meramente administrativos o técnicos, apostando en cambio por una gobernanza tecno-diversa, donde la tecnología se entiende como un medio de mediación cultural y social, no como un fin en sí mismo.

Del mismo modo, la propuesta se orienta hacia una gestión inclusiva, en oposición a los enfoques epistémicos, teóricos e institucionalizados que tienden a reproducir visiones oficiales y hegemónicas del patrimonio. Se plantea, por el contrario, un modelo capaz de integrar saberes locales, voces subalternas y perspectivas comunitarias, promoviendo una interpretación más democrática y representativa del legado patrimonial. En este sentido, se reconoce que los desafíos para estimular un desarrollo turístico verdaderamente sostenible no son solo de orden técnico, sino que implican un profundo compromiso ético-político respecto de quiénes son los actores protagonistas, quiénes los destinatarios, qué representaciones se visibilizan, cómo se construyen los guiones interpretativos. Finalmente, la propuesta subraya la importancia de integrar tecnologías de la información y la comunicación de manera crítica y contextualizada, de modo que contribuyan efectivamente a responder a las demandas, intereses y derechos de las mayorías sociales, fortaleciendo así el papel del patrimonio como herramienta de inclusión, participación y justicia cultural.

Conclusiones

A lo largo de las últimas décadas, la gestión turística del patrimonio ha experimentado una profunda transformación conceptual e institucional. De los primeros enfoques centrados en la conservación material y la valorización monumental, se ha transitado hacia perspectivas más amplias que integran las dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales del desarrollo. Esta evolución refleja el pasaje desde un paradigma técnico-preservacionista hacia otro más relacional, donde el patrimonio se entiende como construcción social, campo de disputa simbólica y espacio de participación ciudadana. Por su parte, el turismo, (solo) cuando se desarrolla a partir de una adecuada ordenación y estructuración, puede constituirse como un dispositivo capaz de habilitar y activar nuevas narrativas en torno al patrimonio, generando no solo experiencias inmersivas para los visitantes, sino también la posibilidad de visibilizar y construir relatos patrimoniales que no han sido tradicionalmente reconocidos.

No obstante, estos procesos de apertura no han estado exentos de tensiones. Persisten brechas significativas entre los desarrollos teóricos y su traducción en las prácticas de gestión, así como desigualdades en la representación y legitimación de actores y saberes. En este sentido, el turismo y el patrimonio, más allá de sus apariencias,

no incorporan de manera equitativa a todos los sujetos y perspectivas involucrados. Es en este contexto donde se fundamenta la necesidad de pensar y abordar modelos de gestión turística integrales, que incorporen de forma explícita la dimensión ético-política de la planificación. En efecto, la principal contribución de este trabajo radica en la formulación de un modelo de gestión turística del patrimonio que, lejos de proponer una respuesta prescriptiva, articula tensiones clásicas —como uso y conservación, técnica y ética, planificación y participación— con problemáticas emergentes vinculadas a la innovación tecnológica, la inclusión social y la complejidad territorial. De este modo, el modelo ofrece un marco interpretativo y operativo para abordar la gestión turística del patrimonio desde una perspectiva integral, relacional e inclusiva, capaz de orientar la reflexión crítica y la toma de decisiones en contextos diversos.

De este recorrido, uno de los principales hallazgos de este trabajo es que los grandes dilemas que enfrentan las y los gestores del patrimonio no radican en la mera adopción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, sino en la capacidad de asumir una actitud proactiva —u ofensiva—. Dicha actitud implica un compromiso ético-político, sustentado en la co-creación de políticas y objetivos, en el reconocimiento integral de las múltiples tareas y propósitos que atraviesan la gestión turístico-patrimonial y en la atención a los desafíos contemporáneos que configuran el presente. En consecuencia, se plantea un enfoque de desarrollo turístico sostenible, inclusivo e inteligente que solo resulta viable a partir de estos principios, entendiendo que, si bien la tecnología habilita múltiples oportunidades —y también introduce riesgos—, su incorporación debe ser comprendida y gestionada desde una perspectiva territorialmente situada.

Más que recetas universales, se necesitan marcos adaptativos, situados y evolutivos, que traduzcan los principios éticos y políticos en prácticas concretas de gestión. En este horizonte, resulta fundamental que futuras agendas de investigación se orienten a una articulación sostenida con experiencias territoriales, heterogéneas y participativas capaces de construir colectivamente nuevas formas de habitar, valorar y gestionar el uso turístico del patrimonio.

Referencias bibliográficas

- Aas, C., Ladkin, A., y Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of tourism research*, 32(1), 28-48.
- Alberca-Sialer, F. A., y Soto-Cáceda, D. R. (2022). Patrimonio cultural inmaterial y turismo: Análisis de la producción científica publicada en revistas iberoamericanas de turismo. *Investigaciones Turísticas*, (23), 112–139. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.6>
- Almirón, A., Bertoncello, R., y Troncoso, C. A. (2006). Turismo, patrimonio y territorio: Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 15(2), 101-124.
- Babb, F. E. (2012). Theorizing gender, race, and cultural tourism in Latin America: a view from Peru and Mexico. *Latin American Perspectives*, 39(6), 36-50.
- Ballart Hernández, J., y Juan i Tresserras, J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Ariel
- Barrado-Timón, D. (2014). Mitos y contramitos, utopías y distopías: Las representaciones turísticas de lo rural y sus valoraciones satíricas al amparo del discurso crítico de las ciencias sociales. *Scripta Nova*, 18(464), 1-36.
- Barrado-Timón, D. A., y Hidalgo-Giralt, C. (2019). Golden hordes or mere barbarians? Discourses on tourism, touristification, and tourismophobia in Madrid's Lavapiés neighborhood. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (83), 1-36.
- Barretto, M. (2007). *Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas*. ACA (Asociación Canaria de Antropología) y PASOS (Revista de turismo y patrimonio cultural).
- Bassols i Gardella, N., Hiriart Pardo, C. A., Galán-Otero, M. L., y Lacarrieu, M. (2025). Thinking heritage places in Latin America: frameworks and reflections on historic urban areas. *Journal of Heritage Tourism*, 20(2), 155-170.
- Choay, F. (2007). *Alegoría del patrimonio* (2.^a ed.). Gustavo Gili.
- Cohen, E. (2007). 'Authenticity' in tourism studies: Après la Lutte. *Tourism Recreation Research*, 32(2), 75-82.
- Comparato, G. (2019). Entre antropología, estudios culturales y turismo: una propuesta de reflexividad disciplinar diacrónica. *Revista PASOS*, 17(2), 313-325.

Comparato, G. (2022). Génesis y desarrollo de los estudios turísticos. Un análisis del caso argentino en el marco de las discusiones del campo científico latinoamericano [Tesis de Doctorado] Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Comparato, G. (2025). Hacia un modelo de sostenibilidad sociocultural para la Red Iberoamericana DTI. En Rucci, A. C.; López Zapata, L. D.; Biz, A. A. (eds.) *Modelos Iberoamericano de Destinos Turísticos Inteligentes: experiencias, aprendizajes y perspectivas*. CYTED.

Comparato, G., y Beltrami, M. (2022). Methodology for strengthening local governments: the case of the ‘Referential Guide for Tourism Management of Cultural Heritage’ in the Province of Buenos Aires (Argentina). In *Transitioning towards the future of tourism destinations: resilient, smart, and green development* (pp. 197-213). Thomson Reuters Aranzadi.

Conti A. y Cravero Igarza, S (2010). Patrimonio, comunidad local y turismo. La necesidad de planificación para el desarrollo sostenible. *Notas en turismo y economía*, 1, 8-31.

De la Calle Vaquero, M., y García Hernández, M. (1998). Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico. *Ería: Revista Cuatrimestral de Geografía*, 1998(46), 249–266.

Fabreau, M. (2014). Entre múltiples alteridades móviles. Sobre el conocimiento antropológico y algunas interfaces con los estudios turísticos. En Falero, A. y Campodónico, R. (Comp). *El turismo bajo la lupa académica*. CSIC Publicaciones- UDELAR, 21-40.

Fuller, N. (2015). El debate sobre la autenticidad en la antropología del turismo. *Antropología Experimental*, (15), 101-108.

García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En Aguiar Criado, E. *Patrimonio Etnológico. Nuevas perspectivas de estudio*. Junta de Andalucía, 16-33.

García Hernández, M. (2000). Los flujos de visitantes. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 20, 131–148.

García Hernández, M. (2001). *Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión del flujo de visitantes* [Tesis doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.

García Hernández, M., Ivars Baidal, J., y Mendoza de Miguel, S. (2019). Overtourism in urban destinations: the myth of smart solutions. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (83).

García-Hernández, M., de la Calle-Vaquero, M., y Chamorro-Martínez, V. (2023). Can Overtourism at Heritage Attractions Really Be Sustainably Managed? Lights and Shadows of the Experience at the Site of the Alhambra and Generalife (Spain). *Heritage*, 6(10), 6494-6509

Garrod, B., y Fyall, A. (2000). Managing heritage tourism. *Annals of tourism research*, 27(3), 682-708.

Guzmán Vilar, L. y García Vidal, G. (2010). *Fundamentos teóricos para gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad*. Málaga: EUMED.

Hannam, K. (2008). Tourism geographies, tourist studies and the turn towards mobilities. *Geography Compass*, 2(1), 127-139.

Heinich, N. (2014). La fábrica del patrimonio. Apertura y extensión del corpus patrimonial: del gran monumento al objeto cotidiano. *Apuntes*, 27 (2), 8-25.

Hiernaux, D (1994). En busca del Edén: turismo y territorio en las sociedades modernas. *Ciudades*, (23), 24-30,

Hiernaux, D (2002). Turismo e imaginarios. *Imaginarios sociales y turismo sostenible*, 7-36.

ICOMOS. (1976). *Carta de Turismo Cultural*. Comité Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS). https://www.icomos.org/charters/tourism_sp.pdf

ICOMOS. (1999). *Carta Internacional sobre Turismo Cultural: Gestionar el Turismo en los Lugares de Patrimonio Significativo*. Comité Internacional de Turismo Cultural de ICOMOS. https://www.icomos.org/charters/tourism_sp.pdf

ICOMOS. (2008). *Carta de ICOMOS sobre la Interpretación y Presentación de Sitios del Patrimonio Cultural*. https://www.icomos.org/charters/interpretation_sp.pdf

ICOMOS. (2022). *Carta Internacional sobre Turismo de Patrimonio Cultural*.
https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Charters/EN_Charter_Tourism_Cultural_Heritage_ICOMOS_ADOPTED_2022.pdf

Invat-tur (2025). *Estudio para la definición del modelo de Patrimonio Cultural Inteligente de la Comunitat Valenciana*. Alicante, España.

Ivars-Baidal, J., & Vera Rebollo, J. F. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. BAGE. *Boletín de la Asociación Española de Geografía*, (82), 7.

Leask, A., & Fyall, A. (2006). *Managing world heritage sites*. Routledge.

Lindholm, K. J., & Ekblom, A. (2019). A framework for exploring and managing biocultural heritage. *Anthropocene*, 25, 100-195.

McCool, S. F., y Lime, D. W. (2001). Tourism Carrying Capacity: Tempting Fantasy or Useful Reality? *Journal of Sustainable Tourism*, 9(5), 372–388.
<https://doi.org/10.1080/09669580108667409>

McKercher, B., & Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. Routledge.

Meethan, K. (2003). Mobile cultures? Hybridity, tourism and cultural change. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 1(1), 11-28.

Milano, C. (2018). Overtourism, malestar social y turismofobia. Un debate controvertido. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 551-564.

Millar, S. (1989). Heritage management for heritage tourism. *Tourism management*, 10(1), 9-14.

Moscoso, F. V. (2025). *Del turismo y otros demonios: la circulación de sentidos e imaginarios turísticos en el proceso de valorización turística y patrimonial del Centro Histórico de Cartagena de Indias, Colombia* [Master dissertation, Universidad Nacional de La Plata].

Nogués Pedregal, A. M. (2009). Genealogía de la difícil relación entre antropología social y turismo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (1), 43-56.

Pedersen, A. (1993). *Cultural Tourism: Tourism at World Heritage Sites – The Site Manager's Handbook*. UNESCO/ICOMOS. <https://openarchive.icomos.org/234/>

Peiró Aparisi, M., Reales, M. P., Scotto D'Abusco, D., Sosa, M. y Domoñi, E. D. (2018). El turismo como herramienta de recuperación de la memoria socio-histórica: prácticas pre-profesionales en el conurbano. En C. J. Giordano & G. Morandi (Comps.), *La enseñanza universitaria a 100 años de la Reforma: Legados, transformaciones y compromisos. Memorias de las 2º Jornadas sobre las prácticas docentes en la universidad pública* (pp. 1741-1755). Universidad Nacional de Avellaneda.

Perez Winter, C. V. (2013). Patrimonialización, turistificación y autenticidad en Exaltación de la Cruz, Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(4), 785-804.

Pinassi, C. A. (2019). Espacio vivido patrimonial: una mirada alternativa del patrimonio cultural desde la ciencia geográfica. *Ería*, 39(1), 99-107.

Poria, Y., Butler, R., y Airey, D. (2003). The core of heritage tourism. *Annals of tourism research*, 30(1), 238-254.

Prats, L. (2004). *Antropología y Patrimonio*. Ariel.

Quiroga, C. (2024). Patrimonio, espacio urbano y perspectiva de género. *Cescontexto*, 34, 87 - 108.

Rosas Mantecón, A. M. (2001). Del acervo a la construcción social: los caminos de la antropología para repensar nuestro patrimonio. En: *Patrimonio histórico y cultural de México*, p. 27-36.

Rucci, A. C., Moreno-Izquierdo, L., Perles-Ribes, J. F., y Porto, N. (2022). Smart or partly smart? Accessibility and innovation policies to assess smartness and competitiveness of destinations. *Current Issues in Tourism*, 25(8), 1270-1288.

Salazar, N. (2006). Antropología del turismo en países en desarrollo: análisis crítico de las culturas, poderes e identidades generados por el turismo; *Tabula rasa*, 5, 99-128.

Salerno, F., Viviano, G., Manfredi, E. C., Caroli, P., Thakuri, S., y Tartari, G. (2013). Multiple Carrying Capacities from a management-oriented perspective to operationalize sustainable tourism in protected areas. *Journal of environmental management*, 128, 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2013.04.043>

Schenkel, E. N. (2017). *Turismo social en América Latina: la conquista de un derecho* (Documentos de trabajo N.º 32). Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Schenkel, E. y Pinassi, A. (2015). Patrimonios de la Humanidad: estrategia de la política turística en la Argentina. *Revista Universitaria de Geografía*, 24(2), 41-67.

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) y Andrades, L. (2024). *Modelo de gestión de destinos turísticos inteligentes. Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas*.

Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR). (2015). *Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: Construyendo el futuro. Ministerio de Industria, Energía y Turismo*. <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Tursticos-Inteligentes.pdf>

Slavin, E. (2022). Accesibilizar Patrimonio con Enfoque de Derechos. *Cuaderno* 175, 45 - 51.

Smith, L. (2008). Heritage, gender and identity. En B. Graham y P. Howard (Ed.), *The Ashgate Research Companion to Heritage and Identity* (159-178). Ashgate Publishing.

Šveb Dragija, M., y Jelinčić, D. A. (2025). Museums of the Future: Cultural Tourism Experiences for Wellbeing and Transformation. *The Future of Cultural Tourism*, 121-136.

Teixeira Lopes, J. (2024). Itinerarios culturales de la democracia. En E. A. Pagán y X. Revert Roldán (Coords.), *Patrimonio cultural: Ética, capacidades y sostenibilidad* (pp. 43–55). Universidad Internacional de Andalucía.

Troncoso, C. (2013). Espacio patrimonial, espacio de deleite visual y consumo: Transformaciones patrimoniales recientes y turismo en la ciudad de Salta (Argentina). *Espaço e Geografia*, 16(2), 641-674.

UNESCO y IUCN. (2023). *Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties*. UNESCO World Heritage Centre y IUCN. <https://whc.unesco.org/en/eoh-toolkit-2/>

UNESCO. (1972). *Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>

UNESCO. (2003). *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://ich.unesco.org/es/convenci%C3%B3n>

UNESCO. (2019). *Directrices Prácticas para la Aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial*. Centro del Patrimonio Mundial de la UNESCO. <https://whc.unesco.org/document/163352>

Urry, J. (2002). *The tourist gaze*. SAGE Publications

Velasco González, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. *Cuadernos de turismo*, (23), 237-254.

Vich, V. (2006). *La herencia moderna: Interpretaciones y usos del concepto de cultura en América Latina*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

Viñals Blasco, M. (2021). Herramientas técnicas y principios básicos en el proceso de planificación turística de los sitios patrimoniales. *Revista PH (Online)*, (104), 104-125.

Wagar, J.A. (1961). *The carrying capacity of wild lands for recreation* [Doctoral dissertation] University of Michigan.

Wang, Z., y Meng, J. (2024). Dialogues with cultural heritage via museum digitalisation: Developing a model of visitors' cognitive identity, technological agent, cultural symbolism, and public engagement. *Museum Management and Curatorship*, 39(6), 810–833. <https://doi.org/10.1080/09647775.2023.2269164>