

# Documentos Especiales

## EL CAMBIO DE PARADIGMA EN EL TURISMO SUSTENTABLE

### Las implicancias para su gestión

Fernando Oyarzun Lillo\*  
Héctor Taucare Taucare\*\*  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad Arturo Prat  
Iquique, Chile

**Resumen:** El concepto de Turismo Sustentable se ha basado por décadas en las ideas del Desarrollo Sustentable propuestas en los '60 por el informe *Our Common Future*, elaborado por la WCED, siendo definido como el turismo que satisfice las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de generaciones futuras para satisfacer las propias. De esta forma, la gestión sustentable del turismo se basa en los tres pilares conceptuales del desarrollo sustentable (desarrollo económico, sociocultural y protección ambiental), una idea que si bien es ampliamente aceptada hoy en día, ha recibido críticas que apuntan principalmente hacia su operacionalización. Durante la última década, el paradigma del desarrollo sustentable ha ido cambiando, gracias al cuerpo de conocimientos surgido del estudio de los Sistemas Complejos Adaptativos, especialmente los sistemas socio-ecológicos. Es así como los enfoques modernos de sustentabilidad hoy enfatizan el desarrollo de capacidad adaptativa para generar sistemas socio-ecológicos resilientes en contextos de complejos caracterizados por la incertidumbre. El presente trabajo aborda desde un enfoque teórico, cómo este cambio paradigmático está modificando la forma en que el turismo sustentable es entendido y cuáles son los efectos prácticos de este cambio, y explora algunos nuevos enfoques de gestión basados principalmente en la cooperación y en el desarrollo de la capacidad de adaptación y resiliencia en los sistemas socio-ecológicos para lograr la sustentabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo sustentable, resiliencia, sistemas socio-ecológicos, co-gestión adaptativa

\* Administrador Turístico y Licenciado en Turismo por la Universidad de La Serena, Chile. Máster en Gestión Turística por la Universidad de Islas Baleares, Palma de Mallorca, España. Magister en Dirección Estratégica por la Universidad de Tarapacá, Iquique, Chile. Doctor of Philosophy por la University of Otago, Dunedin, New Zealand. Actualmente es académico de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile. E-mail: foyarzun@unap.cl

\*\* Contador Auditor por la Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile. Magister © en Recursos Humanos por la Universidad Arturo Prat, Iquique, Chile. Cursando el Magister en Planificación y Dirección Tributaria en la Universidad Mayor, Santiago, Chile. Diplomado en Normas Internacionales de Contabilidad por Deloitte Capacitación Ltda., Santiago, Chile. Actualmente es académico de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Arturo Prat. E-mail: htaucare@unap.cl

**Abstract:** *The paradigm Shift in Sustainable Tourism and the Implications for Its Management.* The concept of Sustainable Tourism has relied for decades on the ideas of sustainable development proposed in the '60s by the report *Our Common Future*, prepared by the WCED. It has been defined as tourism that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs. Thus, sustainable tourism management is based on three conceptual pillars of sustainable development (economic development, sociocultural development, and environmental protection), an idea that while it is widely accepted today. However, it has received criticism related to its operationalisation. Over the past decade, the sustainable development paradigm has changed, thanks to the body of knowledge emerged from the study of Complex Adaptive Systems, especially socio-ecological systems knowledge. Thus, today modern approaches to sustainability emphasise the development of adaptive capacity to generate resilient social-ecological systems in complex contexts characterized by uncertainty. This paper addresses from a theoretical approach, how this paradigm shift is changing the way in which sustainable tourism is understood nowadays, and what are the practical effects of this change. It also explores some new management approaches based primarily on cooperation and the development of adaptability and resilience to achieve sustainability in social-ecological systems.

**KEY WORDS:** *sustainable tourism, resilience, social-ecological systems, adaptive co-management.*

## INTRODUCCIÓN

Los orígenes del concepto de “turismo sustentable” tienen su base en el de “desarrollo sustentable”, cuyas ideas comenzaron en la década de 1960 con publicaciones tales como *The Waste Maker* de Vance Packard (1960), y con eventos tales como la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Humano –también conocida como Conferencia de Estocolmo – en 1972. Sin embargo, no fue hasta si no 1987 con la publicación del informe *Nuestro Futuro Común* (Our Common Future) elaborado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED) –también conocida como La Comisión Brundtland– que dichas ideas fueron popularizadas creando un efecto positivo sobre las organizaciones tanto gubernamentales como no-gubernamentales (Hardy *et al.*, 2002).

El informe *Nuestro Futuro Común* define el desarrollo sustentable como el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esta definición contiene dos elementos clave: el concepto de ‘necesidad’, en particular las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a las cuales se les debe dar prioridad, y la idea de limitaciones, definida por el estado de la tecnología y la organización social respecto a la habilidad del ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras (WCED, 1987). Si bien las ideas sobre el turismo sustentable salieron a la luz antes del Informe Brundtland, el término se volvió popular después de su publicación (Bramwell y Lane, 2012), a pesar del hecho de que dicho informe no menciona nada sobre el turismo

sustentable (ni siquiera la palabra “turismo” es mencionada por la WCED), “...quizás reflejando lo frecuentemente ignorado que es el turismo o la ignorancia que tienen sobre él los responsables políticos” (Butler, 1999: 9).

Siguiendo las ideas planteadas en el Informe Brundtland, el turismo sustentable puede ser considerado básicamente como la aplicación del concepto de desarrollo sustentable al sector turístico. Es por esto que frecuentemente se define como “...el turismo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de generaciones futuras para satisfacer las propias” (Bramwell y Lane, 2012: 3). Sin embargo, el turismo sustentable no debería ser visto como una característica inherente de alguna forma o situación turística, sino como una meta que todos los tipos de desarrollo turístico deberían tratar de lograr (Clarke, 1997).

Debido a que el concepto de turismo sustentable tiene sus raíces en el concepto de desarrollo sustentable, implícitamente hereda los tres pilares de la sustentabilidad (desarrollo económico, desarrollo sociocultural y protección ambiental) (UNEP-UNWTO, 2005). Si bien estos principios generales del desarrollo sustentable son los más importantes en el turismo sustentable (Mowforth y Munt, 1998), hay otros que se refieren específicamente a la actividad turística: el elemento educacional entendido como el aprender más sobre cómo funciona el medioambiente natural y humano (Mowforth y Munt, 1998); la participación local activa en la actividad turística por parte de las comunidades presentes en el destino turístico, o en sus zonas aledañas, recibiendo no sólo sus impactos negativos como comúnmente sucede, sino también sus efectos positivos, como empleo y divisas (Mowforth y Munt, 1998); la calidad en la experiencia de los turistas, calidad de vida para las comunidades anfitrionas y calidad en el medioambiente (Moscardo *et al.*, 2004); la continuidad de los recursos en los cuales la actividad turística está basada, continuidad de la cultura de la comunidad anfitriona y continuidad de la demanda de turistas; y el balance entre las necesidades de los anfitriones, los huéspedes y el medioambiente del destino (Moscardo *et al.*, 2004). Sin embargo, la sustentabilidad no puede ser definida por o reducida a una serie de principios absolutos. Estos principios sólo pueden ser aplicados al concepto de manera relativa dependiendo de la percepción, valores y principios éticos de quienes los aplican e interpretan (Mowforth y Munt, 1998).

## CRÍTICAS AL ENFOQUE TRADICIONAL DEL TURISMO SUSTENTABLE

A pesar de que el concepto de turismo sustentable puede ser considerado como “...uno de las grandes historias de éxito en la investigación turística y transferencia de conocimiento” (Hall, 2011a: 649), éste ha sido criticado por muchas razones. Algunas de las críticas se refieren al alcance del turismo sustentable en el contexto más amplio del desarrollo sustentable. Hunter (1995: 155) por ejemplo critica lo que él llama el “paradigma predominante del turismo sustentable” señalando que este paradigma es “...demasiado centrado en el turismo, de enfoque muy limitado, y por lo tanto intrínsecamente imperfecto, y eso hace que efectivamente permita enfoques de planificación, de gestión y de políticas que fracasan en operacionalizar el turismo sustentable de una manera

*consistente con los objetivos generales y requerimientos del desarrollo sustentable*". El autor propone un paradigma alternativo en donde el desarrollo del turismo sustentable es reconceptualizado, enfocándose principalmente en la contribución que lleva a cabo el turismo al desarrollo sustentable. En este contexto, Butler (1993) distingue entre los conceptos de a) turismo sustentable, y b) desarrollo sustentable en el contexto del turismo. La diferencia entre ambos conceptos es el enfoque sectorial de desarrollo: mientras la definición de turismo sustentable se enfoca sólo en el sector turístico, priorizando la perpetuación de dicha actividad por sobre otras actividades actuales y potenciales que se puedan ver perjudicadas por el uso turístico de los generalmente escasos recursos locales, la definición de desarrollo sustentable en el contexto del turismo se basa en un enfoque multisectorial, que reconoce que la actividad turística tiene comúnmente que compartir estos recursos generalmente escasos con otras actividades tanto actuales como potenciales en la misma zona. Por lo tanto, es clave buscar un balance entre la actividad turística y las demás actividades, siendo en ocasiones necesario negociar para alcanzar un beneficio común (Wall, 1997).

Otras críticas al concepto de desarrollo sustentable se refieren a la errónea tendencia a relacionar una variedad de formas o tipos de turismo con el concepto de sustentabilidad. Estos son generalmente llamados turismo "verde" o "alternativo", en el sentido de que no pertenecen al turismo de "masas" o "convencional". Esta idea ha llevado a muchos a asumir que el turismo de masas es por definición no sustentable, lo que no es necesariamente cierto. Respecto a esto, Butler (1999: 12) señala que la idea de que el turismo "verde" es por definición sustentable puede producir problemas por dos razones: primero, es prácticamente imposible desarrollar una forma de turismo que no genere impactos negativos en la zona en donde se lleva a cabo, por lo que *"...la ingenua suposición de que el turismo de naturaleza es automáticamente sustentable no sólo es incorrecta, sino que puede ser también perjudicial"*. Por ejemplo, muchos desarrollos ecoturísticos están localizados en zonas con ecosistemas altamente sensibles y vulnerables, sin que cuenten con la infraestructura apropiada para poder funcionar adecuadamente. La segunda razón esgrimida por Butler se refiere a que aún no ha sido demostrado que el turismo de masas sea inherentemente no sustentable. Por lo tanto, *"la clave del problema con el desarrollo sustentable en el contexto del turismo no es asegurar el continuo desarrollo de formas de turismo a pequeña escala y que sean ambiental y culturalmente apropiadas, sino cómo hacer que el turismo de masas se desarrolle y lleve a cabo de la forma más sustentable posible"* (Butler, 1999: 13).

Hall (2010) por su parte tiene una visión bastante crítica a cerca de la sustentabilidad del turismo. Sostiene que a pesar de la gran cantidad de estudios, investigaciones, conferencias y la implementación de estrategias enfocadas en la sustentabilidad del turismo, hoy en día esta actividad probablemente es menos sustentable de lo que alguna vez ha sido. Entre las causas el autor menciona la relativa debilidad de la investigación sobre la sustentabilidad en turismo como comunidad epistémica en relación a aspectos como las barreras económicas, institucionales y políticas para su desarrollo, y los problemas inherentes al concepto de sustentabilidad en términos de su capacidad para adaptar y adecuar los aspectos sociales, económicos y ambientales con el ansiado anhelo del

crecimiento económico. Hall (2010) hace un llamado a reconceptualizar el turismo sustentable desde una perspectiva de la economía ecológica, definiéndolo como un turismo que no crece o se desarrolla más allá de sus capacidades de regeneración y absorción.

Farrell y Twining-Ward (2004) también proponen la idea de una reconceptualización del turismo sustentable, ya que para facilitar una transición más efectiva hacia la sustentabilidad, la investigación en turismo debe tomar en consideración el conocimiento proveniente de campos tales como la ecología de ecosistemas, la economía ecológica, las ciencias del cambio global y la teoría de los sistemas complejos. Nuevos conocimientos transdisciplinarios de campos como la ciencia de los sistemas complejos, la integración de los sistemas humanos y naturales, estrategias de gestión adaptativa y herramientas no-lineales, son necesarios para conceptualizar la sustentabilidad del turismo y abordar los desafíos que esta actividad está enfrentando hoy en día (Farrell y Twining-Ward, 2004). Farrell y Twining-Ward (2005) se refieren a este conocimiento como el 'nuevo conocimiento' (New Knowledge) sobre el funcionamiento de los sistemas sociales y naturales integrados, llamados 'sistemas socio-ecológicos' (de aquí en adelante SES por sus siglas en Inglés). Estas ideas están siendo respaldadas desde hace tiempo por importantes organizaciones científicas al rededor del mundo, incluidas el Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos, la Sociedad Ecológica de América, el Centro de Resiliencia de Estocolmo y el Instituto Santa Fe (Farrell y Twining-Ward, 2004).

## **CAMBIO DE PARADIGMA DEL TURISMO SUSTENTABLE**

Desde la publicación del Informe Brundtland el paradigma de la sustentabilidad ha evolucionado desde un enfoque en lograr y mantener la estabilidad de los sistemas, a un enfoque en el mejoramiento de la resiliencia de éstos para enfrentar alteraciones en el medio, basado en el entendimiento de que el mundo está constantemente cambiando, y por lo tanto caracterizado por la incertidumbre. Este cambio de paradigma tiene sus orígenes en las críticas que la comunidad científica comenzó a hacer sobre el concepto desarrollo sustentable a finales de la década de 1980. Éstas críticas sostenían que los estudios y trabajos de la época sobre desarrollo sustentable, se basaban en una visión de un mundo caracterizado por el determinismo, la causa-efecto, 'los sistemas de relaciones lineales, y la teoría ecológica ortodoxa basada en el equilibrio (Miller y Twining-Ward, 2005). Las críticas se dirigían al hecho de que los métodos lineales convencionales podían proveer resultados valiosos en un corto período de tiempo, pero eran inadecuados en la discusión sobre la sustentabilidad a largo plazo (Miller y Twining-Ward, 2005). Junto con esto, el cambio de paradigma ha significado también un cambio en la forma en la cual las relaciones entre los humanos y la naturaleza son entendidas. En vez de percibir a ambos como elementos separados, la actividad humana y la naturaleza actualmente son vistos y estudiados en forma integrada como SES, los cuales son un tipo de Sistema Complejo Adaptativo (Farrell y Twining-Ward, 2005).

Hay tres líneas de pensamiento principales que han influenciado este cambio de paradigma respecto a la sustentabilidad (Farrell y Twining-Ward, 2005). La primera y probablemente más importante, es la 'Ecología de Ecosistemas Revisada'. Estas ideas fueron desarrolladas a principio de la década de 1960 y fueron ganando fuerza durante los siguientes cuarenta años. La Ecología de Ecosistemas Revisada promueve el desarrollo sustentable de los sistemas complejos adaptativos, a través de la perspectiva de la integración entre las personas y la naturaleza en el marco de los mencionados SES, con un enfoque en el desarrollo de la resiliencia por sobre el equilibrio estático de los sistemas. La segunda línea de pensamiento es conocida como la 'Transición hacia la Sustentabilidad'. Ésta fue desarrollada en la década de 1990 y se enfoca en el fundamento científico del desarrollo sustentable a través de la comprensión de la interacción entre los humanos y la naturaleza. La Transición hacia la Sustentabilidad se centra en la necesidad de buscar continuamente la transición hacia la sustentabilidad en el contexto de un mundo en constante cambio, mediante la adopción de ideas tales como la Gestión Adaptativa y el Aprendizaje Social (Farrell y Twining-Ward, 2005). La tercera línea de pensamiento es la de la 'no-linealidad'. Ésta es un aspecto esencial de los sistemas complejos adaptativos y se refiere a su comportamiento aparentemente aleatorio y su impredecibilidad (Levin, 1998). Farrell y Twining-Ward (2005) se refieren al concepto de turismo no-lineal, basado en los trabajos realizados en el campo de la ecología de ecosistema a principio de la década de 1970. El turismo no-lineal consiste en la integración del conocimiento sobre los sistemas complejos y la ciencia de la no-linealidad, en el estudio y gestión de la actividad turística, lo que exige un enfoque adaptativo, integral, y con la participación de los actores relevantes (Miller y Twining-Ward, 2005).

Como resultado de las ideas expuestas arriba, el paradigma del turismo sustentable está cambiando, y por lo tanto también lo está haciendo el concepto de turismo sustentable. El paradigma antropocéntrico de 'dominio humano sobre la naturaleza' está siendo gradualmente reemplazado por las ideas de que los SES son complejos y caracterizados por relaciones no-lineales, y por lo tanto la sustentabilidad ya no puede ser definida en términos del equilibrio y estabilidad de un sistema, sino como la resiliencia de dicho sistema frente a las perturbaciones. Este cambio ideológico comenzó inicialmente en el campo general del desarrollo sustentable, y más recientemente en el campo del turismo sustentable a través de investigaciones desarrolladas principalmente en áreas tales como la complejidad en los sistemas turísticos (McKercher, 1999; Faulkner y Russell, 2003; Baggio, 2008), el desarrollo de nuevos enfoques en la sustentabilidad del turismo (Farrell y Twining-Ward, 2004; Farrell y Twining-Ward, 2005; Miller y Twining-Ward, 2005; Strickland-Munro *et al.*, 2010), y la gestión adaptativa del turismo (Hunter, 1997; Riley *et al.*, 2003; Higham *et al.*, 2009; Plummer y Fennell, 2009).

Si bien estas ideas están siendo adoptadas cada vez más por investigadores (Baggio, 2008; Schianetz y Kavanagh, 2008; Stevenson, 2009; Plummer y Fennell, 2009; Plummer *et al.*, 2013), todavía hay mucho que aprender sobre cómo operacionalizarlas para la gestión del turismo. Sistemas de gestión basados en las ideas del Nuevo Conocimiento tales como la Gestión Adaptativa, la Co-

gestión, y la Co-gestión Adaptativa (de aquí en adelante ACM por sus siglas en Inglés), han estado bajo estudio desde hace algún tiempo, y cada vez hay más literatura referente tanto a conocimientos teóricos como empíricos al respecto. Sin embargo, el estudio y aplicación de estas ideas en el campo del turismo está recién comenzando, y por lo tanto a la fecha hay muy poco publicado sobre este tema, especialmente en lo que se refiere a experiencias en su aplicación.

## **PERSPECTIVAS DE NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD DEL TURISMO**

Fennell y Plummer publicaron en el año 2009 uno de los primeros artículos que propone el uso de nuevos enfoques de gestión para lograr la sustentabilidad del turismo. En dicho trabajo, titulado *Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management*, (Gestionando áreas protegidas para el turismo sustentable: perspectivas para la co-gestión adaptativa), abordan la gestión del turismo en áreas protegidas en el contexto de los cambios paradigmáticos mencionados anteriormente, buscando lograr la sustentabilidad a través del enfoque en temas como los conflictos entre múltiples grupos de interés, la complejidad sistémica y la incertidumbre como temas importantes que requieren respuestas por parte de los responsables de la gestión turística (Plummer y Fennell, 2009). Si bien la necesidad de incorporar las ideas del Nuevo Conocimiento a la gestión del turismo había sido planteada antes en varios trabajos (Murphy, 1983; Butler y Hall, 1995; Hunter, 1995; Hunter, 1997; McKercher, 1999; Reed, 1999; Horn, 2002; Faulkner y Russell, 2003; Farrell y Twining-Ward, 2004; Farrell y Twining-Ward, 2005; Baggio, 2008; Schianetz y Kavanagh, 2008), no había en estos una proposición concreta para utilizar un enfoque de gestión específico para abordar los desafíos que presenta actualmente la gestión sustentable del turismo.

Además de los aspectos mencionados relativos al Nuevo Conocimiento, Plummer y Fennell (2009) hacen hincapié en la necesidad de contar con sistemas de gestión que incluyan mecanismos amplios de participación para los grupos de interés respectivos, y que además incluyan la perspectiva de la integración entre los sistemas sociales y naturales que caracterizan a los SES. Al respecto, los autores proponen la ACM como un método alternativo para la gestión de áreas protegidas para el turismo sustentable, ya que este incluye tanto el aspecto participativo de los grupos de interés como el enfoque de sistemas complejos, mediante la asociación de los enfoques cooperativo y adaptativo en el sistema de gestión. Plummer y Fennell (2009: 149) señalan que *“si bien la Co-gestión Adaptativa claramente no es una respuesta universal, las experiencias e investigaciones en torno a la gestión de recursos naturales sugieren buenas perspectivas para que este enfoque pueda ser detalladamente aplicado a la gestión del turismo sustentable en áreas protegidas”*. De esta manera, la sustentabilidad del turismo de naturaleza comienza a ser percibida como un tema perteneciente al dominio de los sistemas complejos, en el cual la colaboración entre los distintos grupos de interés involucrados es vista como un curso lógico a seguir.

La ACM es generalmente descrita como la combinación de dos enfoques de gestión, la Co-gestión y la Gestión Adaptativa (Olsson, 2004; Folke *et al.*, 2005; Armitage, 2007; Armitage *et al.*, 2007; Berkes, 2007; Pomeroy, 2007; Plummer, 2009), las cuales han ido convergiendo durante los últimos años (Berkes, 2009). La Co-gestión se refiere a una variedad de enfoques para la gestión de recursos desarrollados como respuesta a dos ideas fundamentales: primero, la existencia de recursos de propiedad y uso común. Uno de los primeros en estudiar los problemas relativos a la gestión de estos recursos fue Hardin (1968), quien afirmó que los recursos de propiedad común tales como los animales silvestres, los océanos, los ríos y sus peces, el aire, los cuerpos de aguas superficiales y subterráneas, los bosques y otros, generalmente están destinados a ser mal gestionados, cayendo en la sobreexplotación y finalmente la degradación de dichos recursos. Hardin señala que para evitar esta degradación, los recursos de uso común deben ser ya sea transferidos al control gubernamental con reglamentos de acceso claramente establecidos, o convertidos en propiedad privada, estableciendo la autoridad correspondiente derechos de propiedad que definen tanto privilegios como responsabilidades sobre un recurso específico. En la práctica, este proceso está incorporando cada vez más a los usuarios locales del recurso y a otros grupos de interés, evolucionando hacia lo que se conoce como 'Gobernabilidad', una de las ideas fundamentales de la Co-gestión, definida como *"...patrones (más o menos) estables de las relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma en torno a problemas que tienen las políticas y/o programas de políticas"* (Kickert, 1997: 736). La importancia de la Gobernabilidad para la gestión de SES radica en que *"...ésta proporciona el contexto social que permite la acción colectiva, la formulación de normas, y la institucionalidad para la coordinación social"* (Cundill y Fabricius, 2010: s/p ), lo que permite la gestión colaborativa o cooperativa (Co-gestión) de los recursos naturales, basándose en el concepto de colaboración entendido como *"un proceso de toma de decisiones en conjunto entre los actores clave de un problema de un área específica acerca del futuro de esa área"* (Gray, 1989: 227).

La segunda idea en la que se basa la ACM es la necesidad de los sistemas de adaptarse a los cambios en su entorno. El desarrollo de capacidades adaptativas aumenta la resiliencia del sistema y por lo tanto su sustentabilidad. Así, la Gestión Adaptativa es definida como *"un enfoque formal, sistemático y riguroso para aprender de los resultados de las acciones de gestión, adaptándose a los cambios y mejorando la gestión"* (Nyberg, 1999: i). El enfoque de Gestión Adaptativa sintetiza el conocimiento existente, explora acciones alternativas, y realiza pronósticos explícitos de los posibles resultados de estas acciones. Todas las acciones de gestión y los programas de monitoreo están cuidadosamente diseñados para producir una retroalimentación confiable y para conocer las reales causas de los resultados obtenidos. Posteriormente, esta información y el conocimiento adquirido del fenómeno son utilizados para ajustar tanto las acciones futuras como los objetivos definidos (Nyberg, 1999: i). En el enfoque de Gestión Adaptativa las políticas son tratadas como hipótesis, y la gestión es considerada como experimentos *"...de los cuales los administradores pueden aprender, aceptar la incertidumbre, y esperar sorpresas"* (Folke *et al.*, 2002: 45).

Al combinar el aspecto “colaborativo” de la Co-gestión, con el “adaptativo” de la Gestión Adaptativa en un enfoque único, éstos se potencian ya que uno corrige las debilidades del otro, resultando ser la ACM más que sólo la suma de sus partes (Arthur *et al.*, 2002; Berkes *et al.*, 2007; Plummer y Armitage, 2007; Berkes, 2009; Bown *et al.*, 2013). El carácter único de la síntesis de ambos enfoques en la ACM radica en la integración de la experimentación (Gestión Adaptativa) con el empoderamiento de los grupos de interés (Co-gestión). Mientras el aspecto adaptativo proporciona el motivo (la necesidad de los sistemas de desarrollar capacidad de adaptación), la colaboración entrega el significado (legitimidad dada por la participación de los grupos de interés) (Bown *et al.*, 2013). Así, la ACM es vista como una estructura de largo plazo que le permite a los grupos de interés compartir la responsabilidad de la gestión de un sistema de recursos naturales, y al mismo tiempo aprender de sus acciones (Ruitenbeek y Cartier, 2001).

La convergencia de los aspectos colaborativo y adaptativo de la ACM, hace que ésta tenga ciertas características valiosas para la gestión de los SES: a) Una visión, objetivo y/o definición de problema compartido que entrega un foco en común a los actores e interesados; b) Un elevado grado de diálogo, interacción y colaboración entre los actores en los distintos niveles; c) Control compartido o distribuido a través de múltiples niveles de gestión, con responsabilidad compartida por la toma de decisiones y las acciones desarrolladas d) Grados de autonomía para los diferentes actores en los múltiples niveles; e) Compromiso con la generación e intercambio de conocimiento pluralista; y f) Una orientación flexible y negociada hacia el aprendizaje, con un reconocimiento inherente de la incertidumbre propia de los SES (Armitage *et al.*, 2007: 6).

Si bien La ACM no es la panacea y puede no ser apropiada para todas las situaciones (Armitage *et al.*, 2009, Plummer, 2009), a lo largo de la última década ha habido una proliferación de casos de uso de este enfoque, y si bien no han estado exentos de problemas, la literatura muestra que los resultados obtenidos han sido positivos. La ACM ha sido y está siendo utilizada con éxito en numerosos países en actividades tales como la pesca (Armitage *et al.*, 2008; Rojanasaeng, 2008; Halls *et al.*, 2002; Plummer y Hashimoto, 2011), silvicultura (Diaw *et al.*, 2009; Gondo, 2009; Fisher *et al.*, 2007), gestión de fauna silvestre (Evely *et al.*, 2008; Wennberg-di Gasper, 2008; Clark y Slocombe, 2011), ganadería (Nadasdy, 2007; Hernandez, 2009), manejo de áreas costeras (Ruitenbeek y Cartier, 2001; Marschke y Nong, 2003; Fennell *et al.*, 2008); manejo de áreas protegidas (Gondo, 2009; Schultz *et al.*, 2011; Bown *et al.*, 2013), entre otras.

Puesto que la ACM es un enfoque que puede ser utilizado para gestionar situaciones o problemas en múltiples niveles o escalas en SES bajo condiciones de cambios, incertidumbre y complejidad (Armitage *et al.*, 2009), la pregunta que surge es si el turismo, en especial cuando se basa en la utilización de recursos naturales, puede ser considerado dentro de esta categoría. Respecto a esto, hay varios factores que considerar. Primero, la sustentabilidad del turismo es vista como un problema del dominio de los sistemas complejos (Farrell y Twining-Ward, 2005; Plummer y Fennell, 2009). De hecho, los sistemas turísticos son considerados sistemas complejos adaptativos (CATS por sus siglas

en Inglés) y funcionan de una manera similar a la de los ecosistemas complejos (Farrell y Twining-Ward, 2004). Están compuestos de diversos elementos tales como personas, restaurantes, hoteles, bosques, ríos, aeropuertos y otros. Estos elementos son impulsados por energía en forma de recursos naturales, por el trabajo humano, por el gasto en turismo y también por otras inversiones asociadas. Cuando dichos elementos interactúan entre sí *"forman redes y crean sistemas con propiedades emergentes de auto-organización muy diferentes a las de sus componentes"* (Farrell y Twining-Ward, 2004: 282), mostrando muchas de las características que definen a los sistemas complejos adaptativos tales como la auto-similitud, la solidez, la resistencia y el comportamiento al límite del caos entre otros (Baggio, 2008).

Por otra parte, los destinos turísticos pueden ser considerados como SES. González *et al.* (2008) estudiaron las Islas Galápagos desde una amplia perspectiva sistémica, conceptualizando el archipiélago como un SES complejo. Los autores establecieron que los sistemas ecológicos y socioeconómicos en el archipiélago comparten muchas características y están unidos por procesos dinámicos y mecanismos de retroalimentación recíproca. El archipiélago muestra gran parte de las características de los SES complejos, tales como la retroalimentación, las relaciones no lineales, las interacciones entre escalas, y los cambios de régimen entre otros. La interacción recíproca que existe entre las personas y la naturaleza en las islas es evidente. Dado que el turismo de vida silvestre es la actividad económica más importante en el archipiélago y es obvio que depende de las condiciones de los ecosistemas locales, los impactos que genere la población en la naturaleza los afectará a ellos mismos, en un circuito de interacción y retroalimentación recíproca (González *et al.*, 2008). Dentro de la misma línea, Plummer *et al.* (2013) llevaron a cabo un estudio similar respecto al Parque Marino de la Gran Barrera de Coral en Australia, el que proporciona otro ejemplo de un destino de turismo natural considerado como un SES. La evidencia empírica muestra que los destinos de turismo natural pueden, y de hecho deben, ser considerados como SES. Dado que la sustentabilidad se ha reorientado como un proceso continuo y dinámico que depende de la resistencia del sistema (Berkes *et al.*, 2003), cualquier esfuerzo para gestionar de forma sustentable los destinos de turismo natural, debe ser coherente con los cambios paradigmáticos en la gobernabilidad y en los sistemas complejos.

## **LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD Y LA COLABORACIÓN EN EL TURISMO SUSTENTABLE**

La naturaleza de los impactos y la sustentabilidad de la actividad turística dependen en gran medida de la manera en que se gestionan los recursos naturales, y en este sentido es cada vez mayor el reconocimiento de que la participación de las comunidades locales desempeña un papel fundamental en esto, especialmente en lo que respecta a entender e incorporar los distintos puntos de vista de las partes interesadas y a generar mecanismos que fomenten la cooperación entre éstas (Ashley y Roe, 1998; Green y Giese, 2004).

La necesidad de participación de las comunidades locales en la actividad turística se basa en los beneficios que éstas pueden obtener de dicha actividad, los cuales pueden ser financieros, de empleo, mejora de los servicios e instalaciones, y una mejor planificación y gestión del turismo que apunte a minimizar los impactos negativos de la actividad para la comunidad y su medioambiente. La participación comunitaria en el turismo (CIT por su sigla en Inglés), ha recibido mayor atención en los últimos años debido a que como elemento de desarrollo local, representa una nueva oportunidad y alternativa a las estrategias de vida existentes; como un elemento de conservación, representa un medio para obtener beneficios tangibles a partir del manejo de vida silvestre y por lo tanto un incentivo para la continua conservación de la misma; y como un elemento de la industria del turismo mundial, CIT representa una oportunidad para diversificar el producto y para obtener beneficios económicos de nuevos activos negociables (Ashley y Roe, 1998).

Otro aspecto importante de la participación de la comunidad en el proceso de desarrollo turístico es el grado de consenso que se puede generar entre las partes interesadas, clave para el éxito a largo plazo del desarrollo turístico (Taylor, 1995; Joppe, 1996; Tosun, 1999). Además, esta participación puede aumentar la capacidad de tolerancia social, por ejemplo, al impacto social que el turismo genera en las comunidades (D'Amore, 1983). Finalmente, la participación de la comunidad local *"... puede ser una herramienta para mantener el estilo de vida único de las comunidades anfitrionas, cumplir con las aspiraciones de los residentes y prevenir la alteración de las cualidades de un área determinada para satisfacer las expectativas de turismo, lo que es necesario para lograr el desarrollo sustentable a través del turismo medio ambiental."* (Tosun, 1999: 123).

Como se señaló anteriormente, una de las ideas centrales tras el marco de la Co-gestión es el concepto de gobernabilidad. Hall (2011b: 439) afirma que existen dos grandes significados para el concepto de gobernabilidad: primero, se utiliza para *"describir la adaptación contemporánea del estado a su medio económico y político con respecto a la forma en que éste funciona"*. Este concepto se conoce como "nueva gobernabilidad", ya que implica *"nuevas actividades de gobierno que no ocurren únicamente a través de los gobiernos"* (Hall, 2011b: 439).

El segundo significado del concepto de gobernabilidad se utiliza para denotar una representación conceptual y teórica del rol del Estado en la coordinación y la autonomía de los sistemas socioeconómicos, especialmente con respecto a la red de relaciones y alianzas entre los actores del sector público y privado. Los elementos de la gobernabilidad incluyen (Hall, 2011b): la participación de los actores públicos y privados en el proceso de formulación de políticas y en el intercambio de poder; la integración y coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y los actores privados; la diversidad y la descentralización en lugar de un enfoque legislativo o reglamentario estándar; la deliberación entre los actores públicos y privados; la flexibilidad y la revisabilidad de las regulaciones; y la experimentación y la creación de conocimiento. Estos elementos han sido adoptados por los nuevos marcos de gestión de los SES basados en la capacidad de adaptación y colaboración y se han convertido así en componentes esenciales de sus enfoques.

La gobernabilidad efectiva es un elemento clave para el turismo sustentable. La participación de una serie de actores en la toma de decisiones en lo que respecta al turismo puede mejorar los procesos democráticos y los derechos de propiedad asociados con el desarrollo sustentable. Puesto que todas las situaciones de desarrollo tienen sus características particulares, se requiere de una gestión adaptada a propósitos y contextos específicos para lograr la sustentabilidad en el turismo (Bramwell y Lane, 2012). En resumen, un sistema de gobierno para lograr la sustentabilidad debe incluir estos elementos: la participación de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, una estructura de red, sistemas de derechos de propiedad bien definidos, reglas constitucionales y de elección colectiva para el funcionamiento y procesos de seguimiento y sanción (Ostrom, 2007).

## CONCLUSIONES

Hoy en día estamos viviendo un cambio paradigmático respecto a forma en la que la sustentabilidad es entendida. De una concepción inicial basada en el cumplimiento de principios económicos, socioculturales y ambientales, el concepto ha evolucionado a una visión sistémica basada en el Nuevo Conocimiento proveniente de las ciencias de los sistemas complejos. Este cambio ha significado nuevas maneras de entender la sustentabilidad del turismo, evidenciando la necesidad de incorporar conceptos que no habían sido integrados en esta ecuación, tales como el de la integración de los sistemas naturales y humanos, la adaptabilidad y resiliencia de los sistemas, y la necesidad de participación de las comunidades y cooperación entre las partes interesadas. Es así como nace la necesidad de generar nuevos enfoques de gestión para hacer frente a estos cambios paradigmáticos. Estos nuevos enfoques deben incluir el conocimiento de áreas tales como la ecología de ecosistemas, la economía ecológica, la ciencia del cambio global, la ciencia de sistemas complejos, y la integración de los sistemas humanos y naturales. La sustentabilidad ya no se define como un estado de equilibrio, sino como una transición hacia la resiliencia en el contexto de un mundo en constante cambio. La aplicación de estas ideas ha conducido al desarrollo del concepto de "sistemas turísticos adaptativos complejos" (CATS), que a su vez pone de relieve la necesidad de tener enfoques nuevos enfoques de gestión que incorporen esta nueva visión para hacer frente a los desafíos a los que esta actividad se enfrenta actualmente.

El enfoque de ACM se presenta como una buena alternativa para la gestión del turismo de acuerdo al nuevo paradigma de sustentabilidad descrito. Este enfoque entrega respuestas a dos aspectos fundamentales para la sustentabilidad del turismo, especialmente el basado en recursos naturales: la existencia de recursos de propiedad y uso común, cuya gestión ha estado históricamente caracterizada por la sobreexplotación y consecuente degradación de dichos recursos, y la generación de capacidad adaptativa en los SES para aumentar su resiliencia ante perturbaciones o impactos en el entorno. El primer aspecto es abordado por el enfoque de ACM a través de la generación de mecanismos de participación y colaboración de las comunidades y las partes interesadas, buscando generar una institucionalidad que incluya la acción colectiva a través de la

formulación de normas y mecanismos que permitan la gobernabilidad sustentable del recurso. El segundo aspecto relativo a generar capacidad resiliencia en los sistemas se logra mediante el desarrollo de capacidades adaptativas. Para ello, los administradores sintetizan el conocimiento existente respecto al problema específico al que se enfrentan, exploran diferentes acciones alternativas, y realizan pronósticos sobre los posibles resultados. Una vez aplicada la acción elegida, la información recogida de los resultados a través del monitoreo retroalimenta el proceso de toma de decisiones, lo que le permite a la organización aprender de sus acciones e ir adaptando permanentemente su gestión, tanto en objetivos como en futuras acciones, de manera de generar la resiliencia necesaria en el sistema.

Este cambio paradigmático no es rápido, tomará un tiempo considerable para que sea ampliamente internalizado por los que toman las decisiones sobre planificación y gestión del turismo, ya sea autoridades o gestores privados. Afortunadamente en ciertos países ya se está produciendo, y la utilización de enfoques tales como la Co-gestión Adaptativa está comenzando a ser una realidad, no sin dificultades pero con éxitos comprobados. Es de esperar que estos ejemplos marquen la pauta para los que aún no toman este camino.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Armitage, D.** (2007) "Building resilient livelihoods through Adaptive co-management: the role of adaptive capacity". In: Armitage, D.; Berkes, F. and Doubleday, N. (Ed.) Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 62-82
- Armitage, D.; Berkes, F. and Doubleday, N.** (2007a) "Introduction: moving beyond Co-management. In: Armitage, D.; Berkes, F. and Doubleday, N. (Ed.) Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 1-18
- Armitage, D.; Marschke, M. y Plummer, R.** (2008) "Adaptive co-management and the paradox of learning". *Global Environmental Change* 18(1): 86-98
- Armitage, D. R.; Plummer, R.; Berkes, F.; Arthur, R. I.; Charles, A. T.; Davidson-Hunt, I. y Wollenberg, E. K.** (2009) "Adaptive co-management for social-ecological complexity". *Frontiers in Ecology and the Environment* 7(2): 95-102
- Arthur, R.; Garaway, C. y Lorenzen, K.** (2002) "Adaptive learning: a broadening of the concept of adaptive management and implications for its implementation". Imperial College, London
- Ashley, C. y Roe, D.** (1998) "Enhancing community involvement in wildlife tourism: issues and challenges". IIED Wildlife and Development Series No 11, London
- Baggio, R.** (2008) "Symptoms of complexity in a tourism system". *Tourism Analysis* 13(1): 1 -20
- Berkes, F.** (2007) "Adaptive co-management and complexity: exploring the many faces of co-management". In: Armitage, D.; Berkes, F. y Doubleday, N. (Ed.) Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 19-38
- Berkes, F.** (2009) "Evolution of co-management: role of knowledge generation, bridging organizations and social learning". *Journal of Environmental Management* 90(5): 1692-1702
- Berkes, F.; Armitage, D. y Doubleday, N.** (2007) "Synthesis: adapting, innovating, evolving". In: Armitage, D.; Berkes, F. y Doubleday, N. (Ed.) Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 308-327
- Berkes, F.; Colding, J. y Folke, C.** (2003) "Navigating social-ecological systems; introduction". In: Berkes, F.; Colding, J. y Folke, C. (Eds.) Navigating social-ecological systems: Building resilience for complexity and change. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-30
- Bown, N. K.; Gray, T. S. y Stead, S. M.** (2013) "Co-management and adaptive co-management: two modes of governance in a Honduran marine protected area". *Marine Policy* 39(0): 128-134
- Bramwell, B. y Lane, B.** (2012) "Introduction: critical research on the governance of tourism and sustainability". In: Bramwell, B. y Lane, B. (Eds.) Tourism governance. Critical perspectives on governance and sustainability. Routledge, Abingdon, pp. 1-11
- Butler, R. y Hall, C. M.** (1995) "In search of common ground: Reflections on sustainability, complexity and process in the tourism system a discussion between C. Michael Hall and Richard W. Butler". *Journal of Sustainable Tourism* 3(2): 99-105

- Butler, R. W.** (1999) "Sustainable tourism: a state-of-the-art review". *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment* 1(1): 7-25
- Butler, R. W.** (Ed.) (1993) "Tourism - an evolutionary perspective". University of Waterloo, Waterloo
- Clark, D. A. y Slocombe, S.** (2011) "Adaptive co-management and Grizzly Bear-human conflicts in two northern Canadian aboriginal communities". *Human Ecology* 39: 627-640
- Clarke, J.** (1997) "A framework of approaches to sustainable tourism". *Journal of Sustainable Tourism* 5(3): 224 - 233
- Cundill, G. y Fabricius, C.** (2010) "Monitoring the governance dimension of natural resource comanagement". *Ecology and Society* 15(1): 15-31
- D'Amore, L.** (1983) "Guidelines to planning in harmony with the host community". In: Murphy, P. E. (ed.) *Tourism in Canada: Selected issues and options*. University of Victoria, Victoria, pp. 235-158
- Diaw, M. C.; Aseh, T. y Prabhu, R.** (2009) "In search of common ground: adaptive collaborative management in Cameroon". Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor
- Evely, A.; Fazey, I.; Pinard, M. y Lambin, X.** (2008) "The influence of philosophical perspectives in integrative research: a conservation case study in the Cairngorms National Park". *Ecology and Society* 13(2): 52-67
- Farrell, B. y Twining-Ward, L.** (2005) "Seven steps towards sustainability: tourism in the context of New Knowledge". *Journal of Sustainable Tourism* 13: 109-122
- Farrell, B. y Twining-Ward, L.** (2004) "Reconceptualizing tourism". *Annals of Tourism Research* 31(2): 274-295
- Faulkner, B. y Russell, R.** (2003) "Chaos and complexity in tourism: in search of a new perspective". In: Faulkner, B.; Fredline, L.; Jago, L. y Cooper, C. (Eds.) *Progressing Tourism Research*. Channel View Publications, Cleveland, pp. 205–219
- Fennell, D.; Plummer, R. y Marschke, M.** (2008) "Is adaptive co-management ethical?" *Journal of Environmental Management* 88(1): 62-75
- Fisher, R.; Prabhu, R. y McDougall, C.** (Eds.) (2007) "Adaptive collaborative management of community forests in Asia: experiences from Nepal, Indonesia and the Philippines". Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor
- Folke, C.; Carpenter, S.; Elmqvist, T.; Gunderson, L.; Holling, C. S.; Walker, B. y Svedin, U.; Berkes, F.; Colding, J.; Danell, F.; Falkenmark, M.; Gordon, L.; Kasperson, R.; Kautsky, N.; Kinzig, A.; Levin, S.; Mäler, K.; Moberg, F.; Ohlsson, L.; Olsson, P.; Ostrom, E.; Reid, W.; Rockström, J.; Savenije, H. y Svedin, U.** (2002) "Resilience and sustainable development: building adaptive capacity in a world of transformations. The world summit on sustainable development". Environmental Advisory Council, Ministry of the Environment, Stockholm
- Folke, C.; Hahn, T.; Olsson, P. y Norberg, J.** (2005) "Adaptive governance of social-ecological systems". *Annual Review of Environment y Resources*, pp. 441-473 Disponible en [arjournals.annualreviews.org](http://arjournals.annualreviews.org) Consultado en agosto de 2016
- Gondo, T.** (2009) "Adaptive co-management of natural resources: a solution or part of the problem?" Paper presented at the 2009 Amsterdam Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change, Amsterdam

- González, J. A.; Montes, C.; Rodríguez, J. y Tapia, W.** (2008) "Rethinking the Galapagos Islands as a complex social-ecological system: implications for conservation and management". *Ecology and Society* 13: 13-38
- Gray, B.** (1989) "Collaborating: finding common ground for multiparty problems". Jossey-Bass, San Francisco
- Green, R. y Giese, M.** (2004) "Negative effects of wildlife tourism on wildlife". In: Higginbottom, K. (ed.) *Wildlife tourism. Impacts, management and planning*. CRC for Sustainable Tourism, Queensland, pp. 81-98
- Hall, C. M.** (2010) "Changing paradigms and global change: from sustainable to steady-state tourism". *Tourism Recreation Research* 35(2): 131-143
- Hall, C. M.** (2011a) "Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: from first- and second-order to third-order change?" *Journal of Sustainable Tourism* 19(4-5): 649-671
- Hall, C. M.** (2011b) "A typology of governance and its implications for tourism policy analysis". *Journal of Sustainable Tourism* 19: 437-457
- Halls, A. S.; Burn, R. W. y Abeyasekera, S.** (2002) "Interdisciplinary multivariate analysis for adaptive co-management". Fisheries Management Science Programme, MRAG, London
- Hardin, G.** (1968) "The tragedy of the commons". *Science* 162: 1243-1248
- Hardy, A.; Beeton, R. J. S. y Pearson, L.** (2002) "Sustainable tourism: an overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism". *Journal of Sustainable Tourism* 10(6): 475-496
- Hernandez, M. F.** (2009) "Exploring possible effects that diversity of preferences for the future within communities could have for adaptive co-management. Case study of a community of farmers in Bali, Indonesia". (Master), Stockholm University, Stockholm
- Higham, J.; Bejder, L. y Lusseau, D.** (2009) "An integrated and adaptive management model to address the long-term sustainability of tourist interactions with cetaceans". *Environmental Conservation* 35(04): 294-302
- Horn, C.** (2002) "A complex systems perspective on communities and tourism: a comparison of two case studies in Kaikoura and Rotorua". (PhD), Lincoln University, Christchurch
- Hunter, C.** (1995) "On the need to re-conceptualize sustainable tourism development". *Journal of Sustainable Tourism* 3(3): 155-165
- Hunter, C.** (1997) "Sustainable tourism as an adaptive paradigm". *Annals of Tourism Research* 24(4): 850-867
- Joppe, M.** (1996) "Sustainable community tourism development revisited". *Tourism Management* 17(7): 475-479
- Kickert, W.** (1997) "Public governance in the Netherlands: an alternative to Anglo-American "Managerialism"". *Public Administration* 75(4): 731-752
- Levin, S. A.** (1998) "Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems". *Ecosystems* 1(5): 431-436
- Marschke, M. y Nong, K.** (2003) "Adaptive co-management: lessons from coastal Cambodia". *Canadian Journal of Development Studies* 24(3): 369-384

- McKercher, B.** (1999) "A chaos approach to tourism". *Tourism Management* 20(4): 425-434
- Miller, G. y Twining-Ward, L.** (2005) "Monitoring for a sustainable tourism transition: the challenge of developing and using indicators". Cabi, Oxford
- Moscardo, G.; Woods, B. y Saltzer, R.** (2004) "The role of interpretation in wildlife tourism". In: Higginbottom, K. (Ed.) *Wildlife tourism: Impacts, planning and management*. Common Ground, London, pp. 231-252
- Mowforth, M. y Munt, I.** (1998) "Tourism and sustainability: new tourism in the third world". Routledge, London
- Murphy, P. E.** (1983) "Tourism as a community industry. An ecological model of tourism development". *Tourism Management* 4(3): 180-193
- Nadasdy, P.** (2007) "Adaptive co-management and the gospel of resilience". In: Armitage, D.; Berkes, F. y Doubleday, N. (Eds.) *Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance*. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 208-227
- Nyberg, B.** (1999) "An introductory guide to Adaptive management for project leaders and participants". B.C. Forest Service, Victoria
- Olsson, P.** (2004) "Social-ecological transformation for ecosystem management: the development of Adaptive co-management of a wetland landscape". *Southern Sweden Ecology and Society* 9(4): 2-27
- Ostrom, E.** (2007) "Sustainable social-ecological systems: an impossibility?" *Science and Technology for Sustainable Well-Being, Annual Meetings of the American Association for the Advancement of Science*, San Francisco
- Packard, V.** (1960) "The waste makers". D. McKay Co., New York
- Plummer, R.** (2009) "The adaptive co-management process: an initial synthesis of representative models and influential variables". *Ecology and Society* 14(2): 24-39
- Plummer, R. y Armitage, D.** (2007) "Charting the new territory of Adaptive co-management: a Delphi study". *Ecology and Society* 12(2): 10-22
- Plummer, R. y Fennell, D. A.** (2009) "Managing protected areas for sustainable tourism: prospects for adaptive co-management". *Journal of Sustainable Tourism* 17: 149-168
- Plummer, R. y Hashimoto, A.** (2011) "Adaptive co-management and the need for situated thinking in collaborative conservation". *Human Dimensions of Wildlife* 16(4): 222-235
- Plummer, R.; Stone-Jovicich, S. y Bohensky, E.** (2013) "Adaptive co-management: a new frontier for nature-based tourism". In: Holden, A. y Fennell, D. (Eds.) *The Routledge Handbook of tourism and the environment*. Routledge, London, pp. 541-555
- Pomeroy, R.** (2007) "Conditions for successful fisheries and coastal resources co-management: lessons learned in Asia, Africa, and the wider Caribbean". In: Armitage, D.; Berkes, F. y Doubleday, N. (Eds.) *Adaptive co-management: Collaboration, learning, and multi-level governance*. University of British Columbia Press, Vancouver, pp. 172-187
- Reed, M. G.** (1999) "Collaborative tourism planning as adaptive experiments in emergent tourism settings". *Journal of Sustainable Tourism* 7(3): 331-355

- Riley, S.; Siemer, W.; Decker, D.; Carpenter, L.; Organ, J. y Berchielli, L.** (2003) "Adaptive impact management: an integrative approach to wildlife management". *Human Dimensions of Wildlife* 8(2): 81-95
- Rojanasaeng, N.** (2008) "Problems and prospects of adaptive co-management of fishery and coastal resources in Phangnga Bay, Southern Thailand". (PhD), University of Wisconsin, Madison
- Ruitenbeek, J. y Cartier, C.** (2001) "The invisible wand: adaptive co-management as an emergent strategy in complex bio-economic systems". *Occasional Paper* 34: 1-47
- Schianetz, K. y Kavanagh, L.** (2008) "Sustainability indicators for tourism destinations: a complex adaptive systems approach using systemic indicator systems". *Journal of Sustainable Tourism* 16(6): 601-628
- Schultz, L.; Duit, A. y Folke, C.** (2011) "Participation, adaptive co-management, and management performance in the World Network of Biosphere Reserves". *World Development* 39(4): 662-671
- Stevenson, N.** (2009) "Complexity theory and tourism policy research". *International Journal of Tourism Policy* 2(3): 206-220
- Strickland-Munro, J. K.; Allison, H. E. y Moore, S. A.** (2010) "Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities". *Annals of Tourism Research* 37(2): 499-519
- Taylor, G.** (1995) "The community approach: does it really work?" *Tourism Management* 16: 487-489
- Tosun, C.** (1999) "Towards a typology of community participation in the tourism development process". *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 10: 113-134
- UNEP-UNWTO** (2005) "Making tourism more sustainable: a guide for policy makers. United Nations Environment Programme y World Tourism Organization, Paris y Madrid
- Wall, G.** (1997) "Is ecotourism sustainable?" *Environmental management* 21(4): 483-491
- WCED** (1987) "Our common future: report of the World Commission on Environment and Development." Oxford
- Wennberg-Di Gasper, S.** (2008) "Natural resource management in an institutional disorder: the development of adaptive co-management systems of moose in Sweden". Doctor, Luleå University of Technology, Luleå

Recibido el 22 de noviembre de 2016

Reenviado el 10 de enero de 2017

Aceptado el 14 de enero de 2017

Arbitrado anónimamente