

# ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LA GOBERNANZA EN EL SECTOR TURÍSTICO DE ANTIOQUIA-COLOMBIA



## RESUMEN

En el artículo se presentan los resultados del análisis del discurso que sobre la gobernanza tienen los diferentes actores del sector turístico de Antioquia-Colombia. El estudio fue exploratorio descriptivo, con enfoque cualitativo, se utilizaron como técnicas el rastreo bibliográfico, la entrevista y los talleres grupales, centrandó el análisis en los actores, sus conductas e interacciones.

Se encuentra que aunque para la mayoría de los entrevistados parece claro el concepto de gobernanza, desde la interrelación y correlación que debe existir entre los actores, varios sólo identifican en este proceso de articulación, al Estado en compañía del actor empresarial, y solo algunos tienen claro que en este proceso de relacionamiento deben existir normas que permitan la construcción de vínculos y redes.

**Palabras clave:** gobernanza; turismo; actores; discurso; investigación cualitativa.

**Recibido.** Junio 05, 2017

**Aceptado.** Agosto 02, 2017

\*Doctora en turismo de la Universidad San Martín de Porres. Profesora titular de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5533-138X>  
Email: [cgiraldo@colmayor.edu.co](mailto:cgiraldo@colmayor.edu.co)

\*\*Doctora (c) en turismo de la Universidad de las Islas Baleares. Profesora asociada de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.  
<https://orcid.org/0000-0001-7714-5740>  
Email: [ledys.lopez@colmayor.edu.co](mailto:ledys.lopez@colmayor.edu.co)

\*\*\* Administradora de Empresas Turísticas de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Profesora de cátedra de la misma institución  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4830-9499>  
Email: [holguinjuli@gmail.com](mailto:holguinjuli@gmail.com)

# ANALYSIS OF THE DISCOURSE OF THE GOVERNANCE IN THE TOURIST SECTOR OF ANTIOQUIA - COLOMBIA

## Summary

The article presents the results of the discourse analysis about the governance from the point of view of different actors in the tourism sector of Antioquia-Colombia. The study was descriptive exploratory, with a qualitative approach, bibliographic tracking, interviewing and group workshops were used as techniques, focusing the analysis on the actors, their behaviors and interactions.

It is found that for most of the interviewees the concept of governance seems clear, from the interrelation and correlation that must exist between the actors, although they only identify the State and the entrepreneurs in this process of articulation. In this group a few are clear that in this process of relationship must exist rules that allow the construction of links and networks.

**Keywords:** governance; tourism; discourse; qualitative research.

**Received.** June 05, 2017

**Accepted.** August 02, 2017

# ANÁLISE DO DISCURSO DA GOVERNANÇA NO SETOR TURÍSTICO DE ANTIOQUIA - COLOMBIA

## Resumo

No artigo se apresentam os resultados da análise do discurso que sobre a governança têm os diferentes atores do setor turístico de Antioquia - a Colômbia. O estudo foi exploratório descritivo, com foco qualitativo, foi utilizado como técnicas o rastreo bibliográfico, os workshops grupais, centrando a análise nos atores, seus comportamentos e interações.

É achado que embora para a maioria dos entrevistados parece claro o conceito de governança, desde a interrelação e a correlação que devem existir entre os atores, é necessário salientar que muitos deles só identificam neste processo de articulação, ao Estado na companhia do ator empresarial. Neste grupo alguns poucos têm claro que neste proceso de relacionamento devem existir normas que permitam a construção de laços e redes.

**Palavras chaves:** governança; turismo; atores; discurso; pesquisa cualitativa.

**Recebido.** Junho, 05, 2017

**Aceitado.** Agosto 02, 2017

## INTRODUCCION

La gobernanza implica una nueva forma de gobierno en la cual el actor público está en capacidad de establecer procesos de negociación y cooperación entre los diferentes actores del sistema territorial de referencia, involucrando grupos de interés u organizaciones de la sociedad civil junto a grupos de expertos y a las propias instituciones gubernamentales (Michelini, 2010).

Teniendo en cuenta que la gestión del territorio está vinculada a formas de relación y poder, la construcción de gobernanza para el turismo es un gran reto, porque implica una nueva forma de relación entre actores (Moscoso, 2015), donde el gobierno se convierte en un co - actor y los demás actores se empoderan para lograr que sus visiones e intereses construidas en conjunto, sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

### 1. METODOLOGIA

Este trabajo tuvo un enfoque cualitativo, donde se utilizó como técnica la entrevista y los talleres grupales, dirigidos a funcionarios del Viceministerio de Turismo, la Dirección de Turismo del Departamento Antioquia, la Subsecretaría de Turismo de Medellín, gremios como la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo ANATO, profesores y directivos de instituciones de educación superior, directivos de algunas corporaciones de turismo con asiento en departamento de Antioquia y empresarios de trayectoria en el turismo [1].

Las entrevistas y los talleres se realizaron entre los meses de marzo y septiembre de 2016, a partir de una guía compuesta de cinco preguntas que fueron: ¿Para usted qué es gobernanza?, ¿Cuáles son los principales actores para la gobernanza del turismo en el departamento de Antioquia?, ¿Qué papel

cumplen los actores en el desarrollo y gestión del turismo?, ¿Qué problemas tiene la gobernanza en el departamento?, ¿Cuáles son los procesos colectivos, mesas, espacios de trabajo o negociación en Antioquia?

Estas preguntas fueron el eje articulador de la investigación y propiciaron el resultado del abordaje teórico, a partir de ellas se estructuró este artículo y las discusiones frente a la forma como los diferentes actores del turismo en el departamento de Antioquia conciben la gobernanza turística.

En el desarrollo metodológico de esta investigación, lo fundamental recae sobre el sujeto investigado, es decir, los actores claves para la construcción de un proceso de gobernanza turística y su relación con el concepto. Las respuestas son la “verdad” de cada actor con una alta carga de subjetividad y emocionalidad, como consecuencia de las creencias ideológicas, políticas, ideales y factores sociales como nivel de formación.

En los resultados, lo que se pretende es encontrar la lógica detrás del discurso de cada actor en relación a la concepción teórica del proceso investigado. Por tanto, se realiza una construcción detrás del discurso de los actores a partir del cual, el equipo de investigación interpreta, analiza y selecciona los apartados de este que ayudan a construir una concepción territorial del proceso investigado donde confluye la mirada de cada actor.

Para hallar el sentido del discurso se definen cuatro categorías: lo que se entiende por gobernanza, los actores que la constituyen, el papel que cumplen estos y los problemas y retos que esta tiene. Para cada una de estas categorías se construyen unas dimensiones desde los planteamientos teóricos encontrados, estas sirven como referente para discutir las posiciones de los actores abordados.

## 2. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LA GOBERNANZA

La gobernanza según Vásquez (2013) como concepto de las ciencias políticas es algo relativamente nuevo, y solo hasta los años 80's se instala el concepto tal y como se define hasta el momento. Camou (citado por Aguilar, 2007), piensa que la gobernanza puede entenderse como la acción de gobernar, así como también, los efectos de estas acciones. Aguilar (2007), define la gobernanza como un proceso direccionado que toma forma y contenido a partir del diálogo entre diferentes actores sociales. Es una nueva forma de concebir los límites y posibilidades del estado en su interacción con la sociedad (Natera, 2005).

Launay (2008), menciona que el Banco mundial restringe la gobernanza a un instrumento de evaluación del gobierno desde sus capacidades técnicas y su posibilidad de producción económica. Para esta autora, la gobernanza encierra un sentido más profundo, ya que puede entenderse como el arte de gobernar enfocado al logro de un desarrollo duradero en lo económico, social e institucional, en el que la expresión, "una buena gobernanza", implica una real descentralización, mayor transparencia en lo concerniente a lo público y unos mecanismos fuertes de participación ciudadana.

Se busca entonces que la comprensión de la gobernanza trascienda la descripción de instituciones, administraciones, su funcionamiento y que se enfoque más bien en los procesos, regulaciones e interacciones que permitan implementar medidas económicas, sociales y políticas.

En este mismo sentido, Hubert (2009) menciona tres enfoques; el primero, gobernanza como sinónimo de gobierno. El segundo como marco normativo, en el que se hace una evaluación de normas y prácticas del Estado y las

organizaciones. El tercero como marco analítico, entendido como los procesos de formulación y ejecución de disposiciones colectivas.

Rosales y Brenner (2015), plantean que la gobernanza debe percibirse como un proyecto y proceso democrático para la definición de objetivos de interés público y la implementación participativa de medios para lograrlos. Para Aguilar (2007), la nueva forma de ver la gobernanza está orientada a un proceso de gobierno que genere mayor eficiencia y que seguramente posibilitará que este sea más aceptado, porque cuando no hay gobernanza se presenta una indisposición a obedecer.

Hablar de gobernanza permite revisar el sentido de lo político en una serie de preguntas concretas: ¿Cómo se construyen los poderes políticos, la(s) ciudadanía(s) y las reglas de juego de la vida política?, ¿Cómo se tejen las relaciones entre grupos de ciudadanos y autoridades estatales de los diversos niveles territoriales? (Launay, 2008). Por tanto, puede decirse que la gobernanza toma formas diferentes de acuerdo a cada país y no existe un modelo único (Gales citado por Vásquez, 2013).

A partir de lo anterior, se puede definir la gobernanza turística como el proceso de dirección de los destinos turísticos donde existe una coordinación y una sinergia entre el gobierno, la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y el tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico, (Barbani, B. et al, 2011). El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, expone la gobernanza turística como una referencia a la forma ordenada y sistemática en que se toman las decisiones por parte de los actores del sector turístico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, et al: 2014).



Peris et al (citado por Pulido, M & Pulido, J. 2014<sup>a</sup>), menciona la gobernanza como otra dimensión de la sostenibilidad, señalando que la social, la ambiental y la económica se interrelacionan en el marco de una cuarta, que configura el sistema de gobernanza en su conjunto. Es decir, sería una condición ineludible para que haya sostenibilidad del turismo. Autores como Barbani, B. et al (2011), emplean el término gobernanza como un deber ser en función del turismo responsable y solidario.

En resumen, podría decirse que la gobernanza va más allá de la cooperación público - privada para la implementación de acciones que favorecen el desarrollo turístico del territorio.

Requiere la existencia de un marco que dé legitimidad a las actuaciones y permita exigir compromisos firmes a los actores turísticos implicados. Debe cumplir los siguientes principios: participación, marcos de ley justos, transparencia, capacidad de respuesta, orientación al consenso, equidad, eficacia, eficiencia, rendición de cuentas y visión estratégica. No puede ser una declaración de intenciones (Pulido, M & Pulido, J 2014b).

Balbis (citado por Mayorga & Córdova, 2007), establece una distinción entre la dimensión normativa y la analítica de la gobernanza; puntualiza que en la primera el Estado aparece como el principal actor del desarrollo y en la segunda trasciende la concepción de la política tradicional, hacia una nueva visión que implica involucrar más directamente otros actores y por tanto se presenta como un elemento esencial, la real participación de las empresas, consumidores, ONG's, sindicatos, organizaciones de base comunitaria, entre otros.

Según Mainz (citado por Vásquez, 2013), la gobernanza implica una nueva forma de gobierno, donde existe negociación y cooperación entre distintos actores organizados desde diferentes estructuras, siendo más importantes las de carácter mixto.

Desde esta concepción de gobernanza, el Estado tiene un papel menos protagónico y trabaja en cooperación con una red donde también están involucrados actores privados. Es importante puntualizar que algunas aproximaciones a la gobernanza, determinan que el papel del estado depende del sistema político institucional propio de cada país, presentando una relación más flexible entre el estado y la sociedad civil (Cerillo, 2005). Según Velasco (2015), cuando se habla de los actores de la gobernanza en el turismo, es necesario nombrar el apoyo fundamental que se requiere desde los sectores públicos, privado, y la participación de la comunidad receptora, además, como este es un sector transversal, necesita de la concurrencia de otros sectores empresariales con lógicas independientes y en ciertos casos contradictorias.

En este sentido, la dirección de los destinos turísticos implica la intervención de la sociedad la cual desde su identidad y conocimiento del territorio desarrolla procesos económicos, sociales y culturales, para poner a disposición del mercado dicho destino. Lo anterior presupone la existencia de un proyecto común, en el que diversos valores e intereses logren una amalgama que permita desarrollo económico, social y sostenibilidad ambiental (Muñoz & Velasco, 2015).

Es necesario tener en cuenta que el turismo hace uso de un territorio construido socialmente y la gestión de este está vinculada a formas de relación y poder, en las que las redes tienen un papel preponderante (Moscoso, 2015). Para Mayorga y Córdova (2007), cuando se habla de gobernanza, se hace importante determinar la forma en que los gobiernos plantean sus políticas e implantan sus agendas, lo que conllevaría a la realización de una descripción del marco de las reglas y las prácticas establecidas por estos, que determinan los requisitos, demarcaciones y alcances para la participación de empresas, instituciones e individuos en sus relaciones con el Estado.

Lo anterior implica una observación y una teorización en lo relacionado con los mecanismos e instituciones que posibilitan la coordinación entre los diferentes actores, se describen las formas cómo se resuelven las divergencias con una visión que está direccionada hacia un control más horizontal que vertical (Hufty, 2010).

Con respecto a los actores y su rol en la construcción de la gobernanza Peris et al (citado por Pulido, M & Pulido, J. 2014<sup>a</sup>), plantea que la gobernanza se crea a través de la participación de los actores y sus relaciones en una serie de procesos sociales, políticos y económicos concretos y por tanto la gobernanza es consecuencia de las relaciones sociales y políticas que se producen en el sistema, siendo responsables de tal proceso el conjunto de actores, organizaciones e instituciones que en él operan.

Para Cano (2008), la gobernanza surge en el momento que es necesaria la inclusión de la sociedad civil en la lucha contra la corrupción, mediante un planteamiento de roles y funciones del Estado, hacia una forma diferente de intercambio entre este y la sociedad. Desde esta perspectiva, es de vital importancia la existencia de una real participación entre la sociedad civil, el Estado y el mercado, Zeledón & Orellana (citada por Mayorga & Córdova 2007).

En este sentido Aguilar (2007), plantea que cuando la sociedad tiene poca capacidad para dirigir y lograr su supervivencia, es obvio que el gobierno aparezca como la instancia directiva, pero en la medida que la sociedad adquiere capacidades cognitivas, organizacionales, productivas, políticas y morales, esta correlación cambia, hacia un manejo de los asuntos públicos de una forma más consensuada, lo cual es pertinente en estos momentos, ya que la sociedad actual con su diferenciación funcional, genera problemas sociales de alta complejidad.

Cano (2008), puntualiza que existen actores no políticos y extra-gubernamentales con capacidades y recursos en lo concerniente a lo financiero, técnico y gubernamental que deben ser aliados importantes para el gobierno en su acción de gobernar. Teniendo como referentes los planteamientos de Michelini (2010), puede decirse que el proceso de crisis y reestructuración del capitalismo fordista a partir de la década de 1970, la erosión de las bases del Estado de Bienestar y los procesos de descentralización, impusieron nuevas funciones a los gobiernos locales e impulsaron la transformación de sus estructuras político-institucionales. Se presentan dos procesos importantes en las tendencias del desarrollo urbano; por un lado la transición entre gobierno y gobernanza, es decir, pasar de estructuras de gobierno burocráticas y jerarquizadas a redes horizontales de coordinación con actores externos al ámbito político.

El segundo proceso es una transición desde la «gestión» al «emprendimiento» en el que la función de los gobiernos es propiciar ecosistemas de emprendimiento e innovación dentro de sus territorios. Estas transformaciones pusieron en manos de los gobiernos locales la búsqueda de soluciones a nuevos problemas dentro de los territorios como la creciente polarización social y territorial, la búsqueda de competitividad urbana y de nuevos objetivos de desarrollo.

Según Hubert (2009), la gobernanza engloba diferentes medios que hacen posible que los actores y las instituciones, públicas y privadas puedan tratar sus asuntos comunes, donde confluyen intereses diversos en un marco de colaboración y compromisos colectivos. Zeledón y Orellana (citados por Mayorga y Córdova 2007), plantean que la gobernanza debe establecer unas reglas que permitan el logro de consensos, lo que implica el establecimiento de una cultura que permita el acceso a la información, procesos transparentes, rendición de cuentas por parte del Estado, evaluación y control del ciudadano.

Para Hubert (2009), el término gobernanza estaría orientado al mejoramiento de la eficiencia de las instituciones relacionadas con la gestión pública, lo que implica el aprovechamiento de nuevas formas de poder local, las cuales posibilitan: descentralización, control social, entre otros.

Esta es una visión moderna de la gobernanza que se sustenta en un cuestionamiento sobre el papel tradicional del Estado en la sociedad o su regulación centralizada, que da la entrada a una nueva conceptualización de regulación. Desde esta perspectiva, Aguilar (2007) afirma que la eficiencia de gobernar implica un cambio en las prácticas políticas de relación del Estado con agentes sociales, económicos y políticos.

En este sentido, Jessop (citado por Hubert, 2009), plantea la existencia de tres tipos de mecanismos de regulación de la sociedad: el primero basado en el principio de autoridad el cual es denominado como jerárquico, el segundo que está determinado por el mercado, es de tipo económico y el tercero está sustentado por redes auto-organizadas, es de un nivel heterojerárquico. Según Vásquez (2013), este último nivel, puede verse como una posición alternativa entre el control jerárquico y el mercado.

Teniendo en cuenta los planteamientos de Launay (2008), para que sea posible la implementación de una regulación heterojerárquica, se requiere no solo de un gobierno que permita la participación, sino también de una sociedad civil vigilante que asume sus derechos y cumple sus obligaciones; esto supone la existencia de ciertos valores sociales y humanos, como los planteados por Vásquez (2013): mutua confianza, relaciones horizontales y objetivos comunes, entre otros.

La ética de la gobernanza está fundamentada en una acertada proporción entre derechos y obligaciones y lo que hace necesario la existencia de reglas y principios (Launay, 2008).

Aguilar (2007) afirma que la transparencia del gobierno, la representatividad y la observancia de las leyes por parte de este, no son condiciones suficientes para que tenga realmente efectos directivos, planteando la pregunta sobre si el gobernar en algunas oportunidades podría ser la causa de problemas y no de soluciones, en estos casos se podría hablar de un desgobierno.

Lo anterior podría ejemplificarse como; políticas públicas desarticuladas, trámites innecesarios que obstaculizan las iniciativas de la sociedad, decisiones del gobierno basadas en información imperfecta, en análisis económicos deficientes, basados en supuestos inciertos. Puede entonces concluirse que algunos gobiernos elegidos democráticamente no están mostrando capacidad directiva.

Para Aguilar (2007), el problema de la eficiencia directiva de los gobiernos se puede mirar desde dos aspectos: la decisión y la gestión, por tanto se deben generar métodos analíticos y organizativos que permitan mejorar estos aspectos. El problema político se centra ya no en el sujeto de gobierno, sino más bien en el proceso de gobernar, donde lo que entra en juego es la capacidad y eficacia de este, para que se trascienda de los propósitos a los verdaderos efectos.

En términos generales puede afirmarse que la gobernanza se sustenta en la concepción de que la transformación del contexto social demanda cada vez más a las instituciones, la adopción de estrategias de actuación orientadas a la coordinación del aparato administrativo con otros actores privados y con los ciudadanos, de modo tal que la dirección jerárquica, sea gradualmente sustituida por nuevas formas de regulación sustentadas en la coordinación y en la negociación con la sociedad civil (Barbani et al., 2011).



Beaumont y Dredge (2010), cuando hablan de gobernanza en el turismo afirman que las estructuras institucionales son los marcos formales e informales que crean la organización y configuran la autonomía, la autoridad, la coherencia interna y la disciplina de la organización, pues en el mundo cada vez más interconectado del turismo (...) el gobierno local no es un actor neutral, sino que participa activamente en la formación de estas estructuras a través de decisiones sobre apoyo financiero, generación y transferencia de conocimientos y fortalecimiento de la industria.

Por tanto, las funciones directivas del gobierno, en las condiciones actuales son particularmente relevantes en la coordinación de esfuerzos para asegurar que la dinámica de crecimiento permanente del turismo sea económica, social y ambientalmente sostenible para aumentar su contribución al desarrollo (Durán, 2013).

Según Koutsouris (citado por Bramwell & Lane, 2012), está emergiendo una tendencia en la gestión del turismo a un aprendizaje social donde los diferentes actores construyen nuevas visiones y planes de acción a partir de la socialización de conocimientos, ideas y aspiraciones.

En este sentido se observa que en la literatura del turismo se está puntualizando que la capacidad de desarrollo turístico de un territorio tiene que ver de manera directa con el desarrollo colaborativo de los actores del destino, interactuando en forma conjunta y coordinada en pro de un proyecto común; ya que en la gestión del destino se presentan relaciones más complejas entre los diferentes actores, donde se requiere negociación, discusión y cooperación hacia un proyecto concertado, en el cual la función del gobierno pasa a facilitar espacios de acuerdo entre los actores implicados. (Pulido, M & Pulido, J, 2014b).

Es necesario puntualizar en la función específica que cumple cada actor en el sistema turístico: el Estado y sus instituciones; los cuales deben liderar el proceso de desarrollo turístico, generar los marcos de acción para la actividad, planificar los usos del suelo, proveer la infraestructura de soporte para la actividad, regulación y control del desarrollo, fomento y promoción del turismo y coordinación interinstitucional (Organización Mundial del Turismo -OMT-, 1999).

El empresario y las organizaciones que los representan: Este construye emprendimientos y tiene una responsabilidad social con las comunidades más allá de la generación de empleo. En el marco de las exigencias de competitividad regional, el actor empresarial comienza a tener un rol preponderante en la definición de la agenda política y las prioridades de intervención del Estado. Así mismo, las organizaciones bajo las cuales se asocian, deben representar los intereses de sus asociados ante el Estado; contribuyen al desarrollo sectorial y ofrecen servicios de calidad a partir de la diferenciación de sus clientes (López, Sepúlveda, & Marquez, 2015).

La población civil es un actor fundamental en el desarrollo del turismo y en la aceptación de esta actividad como propuesta de desarrollo económico y social. Este actor debe estar sensibilizado frente a la importancia del turismo en el territorio.

Bramwell y Lane, (2012) plantean que las dificultades para el logro del turismo sostenible se dan porque en el manejo del turismo no está prevista la cooperación entre los agentes externos y las comunidades y por tanto se presenta una ausencia de colaboración entre estas partes. Estos autores llaman la atención en la necesidad de crear una representación social que colabore en la planificación y gestión del destino con autoridades tanto públicas como privadas.



La gobernanza sería una condición ineludible para que haya sostenibilidad del turismo, siendo necesario, por tanto, que se lleve a cabo una gobernanza turística integral, es decir, ambiental, económica y social, puesto que el turismo sostenible es un ámbito complejo en el que los actores son dependientes unos de otros y las ventajas que obtienen provienen de la cooperación mutua, (Timur, citado en Pulido, M y Pulido, J, 2014a), y el desarrollo turístico de un territorio se relaciona directamente con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, involucrándose conjunta y coordinadamente en la mejora de las condiciones del mismo para asumir los desafíos derivados de estos procesos (Merinero y Pulido, 2009).

La gobernanza turística sería la generadora de nuevas formas de toma de decisiones colectivas, sobre asuntos que implican la gestión de conflictos de intereses y que tratan de impulsar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles del sistema y el cambio de las dinámicas turísticas que generan los impactos negativos (Velasco, S.f).

### 3. GEOGRAFÍA TURÍSTICA DEL TERRITORIO OBJETO DE ANÁLISIS

Antioquia es uno de los 32 departamentos de Colombia, está ubicado al noroeste del país y cuenta con un territorio de 63.612 km<sup>2</sup>. La región está constituida por 125 municipios, ubicados en las 9 subregiones del departamento divididos de la siguiente manera: Oriente 23 municipios, Occidente 19 municipios, Suroeste 23 municipios, Norte 17 municipios, Urabá 11 municipios, Nordeste 10 municipios, Bajo Cauca 6 municipios, Magdalena Medio 6 municipios y Valle de Aburra con 10 municipios.

De los 125 municipios con los que cuenta el departamento, 25 han sido categorizados como turísticos, en su mayoría con potencial para el turismo de naturaleza; estos son:

Por el Valle de Aburra: Medellín, por el Suroeste: Jericó, Jardín, Támesis, Ciudad Bolívar y La Pintada; por el Occidente: San Jerónimo y Santa Fe de Antioquia; por el Oriente: Sonsón, Rionegro, El Carmen de Viboral, Guatapé, El Retiro, Marinilla, El Peñol, La Ceja, Concorná, San Rafael y San Carlos; por el Norte: San Pedro de los Milagros; por el Magdalena Medio: Puerto Triunfo; por el Urabá: Arboletes, Necoclí y Apartadó; y por el Nordeste se cuenta con la presencia del municipio de Cisneros.

De estos 25 municipios, Jericó, Jardín y Santa fe de Antioquia son reconocidos como pueblos patrimonio y hacen parte de la Red turística de pueblos patrimonio de Colombia.

Figura 1. Municipios priorizados para el turismo en Antioquia



Fuente: Adaptado de Secretaria de Productividad y Competitividad (2014)

Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), citado por la Gobernación de Antioquia (2011), el departamento fue el tercer destino más visitado por turistas internacionales al contar con el 11,48% de las llegadas al territorio nacional, focalizándose principalmente en la capital Medellín. Esta misma entidad afirma que las carreteras con mayor circulación a nivel nacional fueron las de Antioquia con el 17,2% del promedio nacional, y que las terminales con mayor circulación de pasajeros fueron las del Departamento al movilizar 12.634.301 personas.

En la figura 2, se presentan los actores y los espacios de participación existentes para el desarrollo del turismo en el departamento de Antioquia. En la parte central se ubica el Viceministerio de Turismo y la Dirección de turismo del Departamento, entes encargados de direccionar la política turística a nivel nacional y departamental, en el segundo nivel se ubican los actores institucionales existentes y en el tercer nivel los espacios de participación y concertación que dispone el departamento. Algunos de estos actores fueron entrevistados como parte del proceso de investigación.

Figura: 2

## Actores y espacio de participación para el desarrollo del turismo en Antioquia



Fuente: Elaboración propia

## 4. RESULTADOS

En este apartado se muestran los resultados obtenidos, se presenta cada categoría y se contrastan las dimensiones encontradas desde lo teórico con las respuestas de los entrevistados.

### 4.1 Categoría 1: Qué entienden los actores por gobernanza

Desde la revisión teórica se puede agrupar el concepto de gobernanza en tres dimensiones

- a. **Como forma de gobierno**, donde se percibe a este como un agente legítimo y necesario para la dirección de la sociedad; en esta dimensión se recogen las narrativas que relacionan la gobernanza con la institucionalidad, secretarías, órganos públicos y demás entidades del Estado
- b. La **gobernanza como proceso de articulación** y un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado; se recogen en esta dimensión las narrativas que relacionan gobernanza con asociaciones, vínculos, lazos entre actores, redes y disposiciones colectivas
- c. La **gobernanza como evaluación de normas** y prácticas del Estado. Instrumento de evaluación del gobierno desde sus capacidades técnicas. Se recogen en esta dimensión las narrativas que tienen que ver con estos aspectos.

En el análisis de las respuestas de los entrevistados se pudo encontrar con respecto a esta categoría lo siguiente:

La mayoría definen la gobernanza como proceso de articulación entre varios actores; entre los que mencionan las entidades públicas, privadas y la ciudadanía. Aunque para la mayoría de los entrevistados parece claro el concepto de gobernanza, desde la interrelación y correlación que debe existir entre los actores,

cabe resaltar que muchos solo identifican en este proceso de articulación, al Estado en compañía del actor empresarial. En este grupo unos pocos tienen claro que en este proceso de relacionamiento deben existir normas que permitan la construcción de vínculos y redes; como lo expresa un entrevistado:

[la gobernanza] *“hace referencia a la creación de redes de cooperación y coordinación entre los actores directa e indirectamente implicados en la cadena de valor del turismo, que se caracterizan por tener sus propias reglas y normas”.*

Un segundo grupo de entrevistados plantea la gobernanza como una forma de gobierno y le da preponderancia a las decisiones y acciones que se promueven desde la agenda pública, de esta forma involucran conceptos como políticas públicas como un instrumento de la gobernanza, direccionado principalmente desde el actor estatal.

En menor medida los actores perciben la gobernanza como normas, leyes y como un instrumento de evaluación de la acción del Estado mediante la medición, como una forma de *“hacer evidente lo que se está haciendo”.* Actores con capacidad de liderazgo en el sector relacionan la gobernanza como:

*“el conjunto de normas que existen para el manejo de un espacio y las personas involucradas en el mismo sector para la toma de decisiones”.*

Se resalta en esta primera categoría que la mayoría de los entrevistados tienen idea de algunos elementos del deber ser de la gobernanza como; colectividad, diálogo y articulación de actores, objetivos comunes y complementariedad de roles.



## 4.2 Categoría 2: actores para la gobernanza

Las dimensiones bajo las cuales se analizan las respuestas de los entrevistados, con respecto a los actores claves para la gobernanza turística son:

- a. El Estado tiene un papel menos protagónico y trabaja en cooperación con una red donde también están involucrados actores privados. Existe negociación y cooperación entre los actores organizados en diferentes estructuras, donde las más importantes son las de carácter mixto. El papel del estado depende del sistema político institucional propio de cada país, presentando una relación más flexible entre el estado y la sociedad civil.
- b. Todos los actores en el mismo nivel: bajo esta dimensión se habla del desarrollo colaborativo, la negociación y cooperación entre diferentes actores con una visión de real participación de empresas, consumidores, organizaciones de base comunitaria, etc. Todos bajo un proyecto común.
- c. Listado de actores: se limitan a citar actores sin dar preponderancia a ninguno haciendo énfasis principalmente en **actores institucionales**. Cabe aclarar que esta dimensión no es resultado de la revisión teórica, sino que se construye a partir de las respuestas de los entrevistados.
- d. El Estado aparece como el actor protagónico en la toma de decisiones.

A partir del análisis de las narrativas que subyacen en las respuestas de los entrevistados se puede identificar lo siguiente:

Predomina entre los entrevistados la narrativa que asocia el Estado y sus instituciones como el protagonista para la construcción de una gobernanza turística en el departamento. En las respuestas de los entrevistados llama la atención, como algunos solo reconocen el actor gubernamental como el líder en el proceso de toma de decisiones en un territorio y el que asume el papel preponderante en su concepción de gobernanza. Como lo expresa uno de los entrevistados:

*“La gobernación y los alcaldes; los otros son invitados a participar pero no toman las decisiones”.*

Lo que ha pasado históricamente en Antioquia es que el actor público ha asumido un rol dominante en el desarrollo del turismo, sin desconocer su aporte en la generación de instrumentos de planeación de la actividad y su trabajo para el desarrollo de este. En épocas pasadas era normal y aceptable una participación tan protagónica del ente público y sus instituciones, ya que los actores no tenían la suficiente capacidad ni conocimiento del turismo y sus realidades. Sin embargo, tal como se menciona en la teoría, en la medida que la sociedad adquiere capacidades organizacionales y productivas esta correlación debe cambiar hacia un manejo de los asuntos públicos mediante consensos y mucho más en el turismo que es un fenómeno con alta dependencia de las acciones del sector privado.

Le siguen en orden de importancia las narrativas que ubican teóricamente a todos los actores en el mismo nivel, haciendo alusión a la administración pública y el trabajo conjunto con los empresarios representados en los gremios de cada subsector del turismo, la comunidad y la academia.

Ninguno de los entrevistados le asigna al Estado un papel menos protagónico; sino que las respuestas están polarizadas entre aquellos que le consideran como el líder y las que ubican a todos los actores en el mismo nivel.

Un número considerable de entrevistados, se limita a citar una serie de actores sin dar preponderancia a ninguno, ni establecer escalas jerárquicas, aunque en esa identificación de actores reconocen principalmente a los institucionales como los gremios, representantes de entidades territoriales, corporaciones turísticas y la academia. Hay un grupo muy pequeño que además de mencionar lo planteado por los anteriores, considera que es importante la participación de la comunidad. Ninguno de estos grupos hace mención a la importancia de las redes.

Dentro de los hallazgos cabe mencionar que algunos entrevistados perciben a la academia como un actor invitado, sin poder de decisión cuya presencia es necesaria para legitimar procesos. Argumentos como *“la academia debe observar cómo se va desarrollando todo para involucrarse y liderar, jalonar”*. Le asignan a este actor un papel limitado a la formación del talento humano *“la tarea es acompañar el desarrollo con profesionales”*, y no al deber ser de la universidad con respecto a la capacidad propositiva, crítica y análisis de tendencias.

Cabe anotar que en el discurso de algunos entrevistados aparecen las corporaciones turísticas como las instituciones llamadas a liderar el desarrollo y el establecimiento de un sistema de gobernanza desde las regiones, donde se menciona específicamente que las corporaciones turísticas *“hacen parte de esa forma de relacionarse con las regiones”* y se vislumbran como *“un modelo de intervención territorial y un modelo de legitimación de la política pública del departamento”*. Cabe anotar que estas son entidades privadas.

### 4.3 Categoría 3: papel que cumplen los actores en la planificación y gestión del turismo y nivel de decisión

Con respecto a esta tercera categoría las respuestas de los entrevistados se analizan a partir de las siguientes dimensiones

- a. Solo identifican el papel que cumple la entidad que el entrevistado representa.
- b. Identifican dos actores, entre los cuales se incluye la entidad que el entrevistado representa y otro adicional, con cierta dificultad para asignar el papel de este último en la gestión del turismo.
- c. Logran identificar tres o más actores y su rol en la planificación y gestión del turismo, así como el alcance de sus decisiones.

Con estas dimensiones de análisis se concluye lo siguiente:

La mayoría de los entrevistados solo logran identificar dos actores y su papel en la gestión del turismo, analizan con fluidez su propio rol, pero presentan dificultades para asignar el papel del otro actor en el territorio. Se evidencia en algunas entrevistas un desconocimiento de los roles de cada actor, alcances y poder de decisión en el desarrollo del turismo en el departamento de Antioquia. Sus respuestas dejan entrever una mirada limitada sin trascender a una actuación que impacte el destino.

Algunos entrevistados principalmente los que representan corporaciones o gremios logran identificar con fluidez tres o más actores así como los diferentes espacios de discusión y concertación que existen en el turismo del departamento. Así mismo, dejan entrever en sus respuestas la preocupación por la falta de definición de roles y atomización de instituciones en el turismo; como lo expresa un entrevistado:

*“cada uno hace lo que pueda y lo que cree conveniente que puede hacer, donde se pierden esfuerzos del pasado o se terminan repitiendo acciones realizadas”.*

Entre otras respuestas que refuerzan esta percepción se encuentran las siguientes:

*“Uno necesita que los actores participen, sean activos, tengan conciencia de lo que se está haciendo, cuando hablo de tener conciencia es reconocimiento y apropiación que implica la actividad de que un empresario, un restaurante, un guía, un transportador no se sienta solo, sino que está acompañado de otro tipo de aliados y socios que están en el territorio dígase privados, públicos o sociales” (Entrevista Corporación 1, 2016)*

*“Estamos llenos de mesas de trabajo, cada gremio maneja y lidera sus propias acciones y propuestas... es muy sencillo evaluar este punto, ¿cuántas propuestas está trabajando la ciudad y el departamento que involucren a diferentes actores del sector turístico y que tenga impacto a nivel nacional o global para posicionar la ciudad como un destino turístico?” (Entrevista corporación 2, 2016)*

Los entrevistados no desconocen el papel que están cumpliendo algunas entidades como la subsecretaría de turismo, las corporaciones turísticas, las cámaras de comercio que están logrando unir colectivos y que han tenido logros en propuestas comunes y visiones compartidas.

Se puede inferir de las respuestas de los entrevistados que los actores no gubernamentales no han alcanzado un papel importante en el manejo del desarrollo del turismo. Al respecto hay un llamado de atención a las comunidades para que dejen de asumir un papel pasivo, esperando que el gobierno continúe con una posición paternalista. Que se conviertan en actores con ideas generadoras contextualizadas en los valores del territorio y

en las necesidades de este hacia unas mejores posibilidades del desarrollo del turismo.

También hay un llamado de atención hacia el actor empresarial, que no tiene en su mente el desarrollo turístico del destino, sino las utilidades del negocio y por tanto no han logrado construir una visión colectiva del territorio y poco aportan al desarrollo de este sector de una forma integral.

Hay un grupo de entrevistados que mencionan que algunos entes públicos en Antioquia están planteando condiciones para que los otros actores involucrados en el turismo puedan desarrollar sus propuestas. Sin embargo, también muestran como otros entes públicos de gran importancia para el turismo no han asumido esta función, inclusive afirman, que la incidencia de estos es casi inexistente, siendo su actuación pobre e independiente.

Otro grupo menciona que los entes públicos, las entidades privadas encargadas del turismo y empresarios, están asumiendo un papel pero de forma independiente y sin un horizonte a largo plazo, construyendo su modelo de gobernanza a partir de diferentes lógicas; como lo expresa un entrevistado:

*“Las regiones o los territorios están construyendo su propio modelo de gobernanza, gobernabilidad y gobierno a partir de sus propias necesidades y no porque haya un ejercicio de proyección de largo plazo”.*

Además, es preciso puntualizar que casi todos consideran que la población civil no se ha involucrado en el proceso.

En esta categoría puede decirse que los entrevistados no alcanzan a identificar el rol de cada actor en la gestión del turismo del departamento y menos dentro de un sistema de gobernanza territorial. Las respuestas se limitan al deber ser de cada actor; pareciera que estos



no están ejerciendo la función que les compete para el desarrollo del turismo, lo cual puede ser el resultado del desconocimiento de roles y funciones de cada institución en el desarrollo de este y de una falta de visión colectiva del departamento como destino turístico.

El desorden y falta de claridad en los roles de instituciones y mesas de trabajo, llevan a la realización de reprocesos donde varias instituciones hacen lo mismo cada una por su lado, se diluyen muchos espacios porque no tienen claro el deber ser de cada uno.

En lo relacionado con los procesos colectivos, mesas o espacios de participación, la mejor interpretación al respecto la posibilita uno de los actores entrevistados, cuando afirma:

*“Estamos llenos de mesas de trabajo, cada gremio maneja y lidera sus propias acciones y propuestas, Fenalco lidera una mesa de turismo, Cotelco también genera sus reuniones, Acopi está trabajando con los Hostales, hay mesa de instituciones educativas del turismo, hay mesa de seguridad, hay mesa del ESCNNA (Explotación sexual y comercial de niños, niñas y adolescentes), mesa de competitividad turística, algunas de estas mesas son de carácter regional y otras de carácter municipal”.*

De lo anterior se puede concluir que no se puede desconocer el intento por generar diferentes espacios de participación, pero lo que sí queda claro es la poca efectividad de estos. No se ve la real conformación de redes trabajando en asuntos comunes, ni se observa que en las diferentes mesas o espacios se hayan construido unas reglas informales o formales para delimitar y direccionar las actuaciones.

Los entrevistados confunden frecuentemente actores con espacios de participación y concertación. Además, estos últimos son espacios cerrados y en muchos casos no son de discusión sino de información, y por tanto

no obedecen a articulaciones horizontales y de toma de decisiones colectivas. Es precisamente en estos lugares donde se deben iniciar los procesos de construcción de un modelo de gobernanza turística en el departamento de Antioquia.

#### 4.4 Categoría 4: problemas y retos de la gobernanza

Dimensiones desde lo teórico:

- a. En el proceso de gobernanza existen intereses diversos entre los actores, el reto está en tratar asuntos comunes en un marco de colaboración y logrando establecer compromisos colectivos.
- b. Se encuentra que los valores para la construcción de la gobernanza, son débiles, en tal sentido se requiere fortalecer la confianza, responsabilidad, compromiso, transparencia, relaciones horizontales, objetivos comunes. Para esto se necesitan instituciones públicas que permitan la participación, una sociedad civil vigilante que asuma sus derechos y cumpla sus responsabilidades.
- c. El Estado presenta débiles capacidades directivas por lo cual se deben generar métodos analíticos y organizativos que permitan mejorar lo referente a la decisión y la gestión; esto implica involucrar diferentes actores no gubernamentales con capacidades técnicas y organizativas.

Se encontró también que la mayoría de los entrevistados mencionan la falta de articulación y de consensos, especificando que cada actor trabaja por su lado y que priman los intereses particulares, sin tener en cuenta a muchos actores. No hay trabajo en red y los procesos no están claros. Por tanto no hay continuidad

de estos cada cuatro años en los cambios de administración. Puede observarse en esta dimensión la falta de colaboración y compromisos colectivos.

Un segundo grupo de entrevistados considera que existe una concepción paternalista del Estado, donde se observa que muchos actores del turismo no asumen su papel de corresponsabilidad sino que se quedan esperando a que el estado lo haga. No hay claridad en los roles por desconocimiento o deseo de protagonismo. Esto está relacionado con la falta de construcción de valores para el trabajo colectivo.

En cuanto a la débil capacidad directiva del Estado, algunos entrevistados manifiestan que falta apoyo de los entes públicos, ya que el turismo tiene poco reconocimiento como actividad ligada al desarrollo y por tanto, hay pocos recursos económicos y humanos.

Adicionalmente la inexistencia de una política turística dificulta la materialización de impactos contundentes. También, parece que mucho de lo enunciado solo se queda en eso “en palabras” y no se traduce en herramientas que posibiliten la realización de acciones efectivas, lo cual no coincide con lo planteado desde lo teórico, pues la gobernanza debe llevar a la efectividad y a un direccionamiento que impacte y genere efectos positivos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los actores entrevistados tienen alguna noción teórica de gobernanza e identifican algunos elementos claves del concepto como el trabajo en red, la articulación y las disposiciones colectivas. No obstante, cuando se les pide operacionalizar el concepto a través de la identificación de actores y su rol, parece que los entrevistados encuentran dificultades en la

identificación de actores más allá del Estado y la empresa.

Para algunos la gobernanza está vinculada principalmente al actor público como el referente y responsable del proceso. Esta concepción de algunos actores no es coherente con los planteamientos teóricos presentados en este artículo, ya que la gobernanza implica una nueva forma de gobierno, en la cual el actor público está en capacidad de establecer procesos de negociación y cooperación entre los diferentes actores del sistema territorial de referencia involucrando “grupos de interés u organizaciones de la sociedad civil, junto a grupos de expertos y a las propias instituciones gubernamentales” (Michellini, 2010).

Además del actor público los entrevistados identifican otros actores; el privado reflejado en: los empresarios, los gremios que representan las corporaciones de turismo y las instituciones de educación superior. Muy pocos referencian al actor comunitario y organizaciones de la sociedad civil como válidos para la construcción de una gobernanza. Parece que la necesidad de formar tejido social a través de diferentes redes no está todavía muy clara para ellos.

Es necesario puntualizar que la gobernanza implica mayor participación ciudadana y por tanto, un reconocimiento de ese actor dentro del sistema turístico del departamento, este sería el primer paso para construir nuevos modelos de gestión territorial del turismo basados en la cooperación y los consensos con las comunidades anfitrionas.

Dicha situación deja entrever dos debilidades; la primera es la poca capacidad de otros actores para jalonar un sistema de gobernanza turística en el departamento, toda vez que no hay una comprensión de esta como un proyecto concebido y llevado a la práctica por una colectividad, que implica desde lo político, el logro de un poder de ser escuchado como

un real interlocutor y procesos de negociación donde intervienen intereses muy diversos. Y la segunda situación, está relacionada con las débiles habilidades directivas de los actores gubernamentales para llevar a la práctica consensos y articular intereses de los diferentes miembros del sistema turístico en pro de un desarrollo de destino más allá de visiones cortoplacistas asociadas a proyectos políticos.

El desarrollo del turismo lleva conlleva el actuar de un colectivo dentro de un territorio con muchas implicaciones sobre este. El principal insumo del turismo es el territorio, y por tanto debe haber un pronunciamiento importante de la comunidad y del sector público hacia un desarrollo equitativo y sostenible.

Los entrevistados confunden frecuentemente actores con espacios de participación y concertación. Además, estos últimos son espacios cerrados y en muchos casos no son de discusión sino de información, y por tanto no obedecen a articulaciones horizontales y de toma de decisiones colectivas. Es precisamente en estos en los que se deben iniciar los procesos de construcción de un modelo de gobernanza turística en el departamento de Antioquia.

Puede observarse que existe una coincidencia en expresar que los actores están desarrollando un trabajo individual y que no existe un horizonte a largo plazo. Lo entrevistados no desconocen el papel que están cumpliendo algunas entidades como la subsecretaría de turismo, las corporaciones turísticas, las cámaras de comercio que están logrando unir colectivos y que han tenido logros en propuestas comunes y visiones compartidas.

Lo que ha pasado históricamente en Antioquia es que el actor público ha asumido un rol dominante en el desarrollo del turismo, aunque se debe reconocer su aporte en la generación de instrumentos de planeación de la actividad y su trabajo para el desarrollo del turismo. En

épocas pasadas era normal y aceptable una participación tan protagónica del ente público y sus instituciones ya que los actores no tenían la suficiente capacidad ni suficiente conocimiento del turismo y sus realidades. Sin embargo, tal como se menciona en la teoría, en la medida que la sociedad adquiere capacidades organizacionales y productivas esta correlación debe cambiar hacia un manejo de los asuntos públicos mediante consensos y mucho más en el turismo que es un fenómeno con alta dependencia de las acciones del sector privado.

Se puede inferir de las respuestas de los entrevistados, que los actores no gubernamentales no han alcanzado un papel importante en el manejo del desarrollo del turismo. Al respecto hay un llamado de atención a las comunidades para que dejen de asumir un papel pasivo, esperando que el gobierno continúe con una posición paternalista. Que se conviertan en actores con ideas generadoras, contextualizadas en los valores del territorio y en las necesidades de este, hacia unas mejores posibilidades del desarrollo del turismo.

También hay un llamado de atención hacia el actor empresarial, que no tiene en su mente el desarrollo turístico del destino, sino las utilidades del negocio y por tanto no han logrado construir una visión colectiva del territorio y poco aporta al desarrollo integral de este sector.

De lo anterior puede concluirse que los actores del turismo en el departamento han aceptado que la gobernanza en Antioquia la lidera y desarrolla el actor estatal, el cual ha dado muy poca participación a los demás actores y a su vez estos últimos han sido pasivos en la búsqueda y consolidación de estos espacios. No existe una gobernanza en el departamento de Antioquia co - administrada por los diferentes actores.



Se resalta el intento del departamento por generar diferentes espacios de participación, no obstante, se evidencia desde las entrevistas la poca efectividad de estos. No se ve la real conformación de redes trabajando en asuntos comunes, ni se observa que en las diferentes mesas o espacios se hayan construido unas reglas informales o formales para delimitar y direccionar las actuaciones.

Con respecto a los problemas que los entrevistados identifican para la consolidación de un sistema de gobernanza en Antioquia, además de lo mencionado con respecto a la diversidad de intereses y la dificultad para llegar a consensos en pro del desarrollo territorial del turismo, se resalta la inexistencia de unos valores necesarios para poder avanzar en un proyecto de este tipo como son el respeto, el dialogo, la confianza, la responsabilidad de todos los actores y de una visión hacia un desarrollo del turismo más equitativo y de menos impactos negativos, así como también la necesidad de renovar estructuras y actores.

Finalmente puede decirse que no existe la gobernanza en el departamento de Antioquia entendida desde los planteamientos teóricos aquí propuestos; dado que el gobierno ha tenido un control casi total sobre el desarrollo del turismo y los otros actores han tenido muy poca participación, posiblemente porque históricamente esta ha sido la realidad y porque los actores y los procesos no han madurado lo suficiente para cambiar esta correlación.

A esto se le suma la falta de articulación y de visión territorial con proyección a futuro en el mercado turístico. Por lo tanto, la construcción de gobernanza en el departamento de Antioquia presenta un gran reto para todos los actores que involucra el desarrollo de un turismo sustentable.

A partir de todo el ejercicio de investigación se proponen algunos aspectos necesarios para la construcción de gobernanza en el departamento de Antioquia:

- Generación de una cultura que permita el acceso a la información a todos los actores.
- Desligarse de viejas y antiguas estructuras de representación que solo existen de nombre y dar lugar a nuevos actores.
- Mecanismos de regulación heterojerárquica del sector a través de redes auto-organizadas que no dependan directamente del actuar del gobierno de turno.
- Construcción de reglas y principios que se respeten por convicción y no por obligación, sobre la base de algunos valores sociales como mutua confianza, respeto, transparencia,
- Una comunidad anfitriona comprometida, participativa y vigilante donde se generen condiciones para que sean los beneficiados del desarrollo del turismo.
- Un sector empresarial trabajando en el proceso de dirección de los destinos turísticos y no específicamente en los intereses de su negocio.
- Una administración pública que trascienda su papel tradicional enfocado en la gestión del destino, hacia un papel de generadora de condiciones que posibiliten el emprendimiento y la innovación necesarios en un contexto donde coexisten el modernismo y el posmodernismo, con todas las implicaciones que esto tiene para el desarrollo del turismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 39,14 p
- Barbani, B. Biasone, A. Cacciutto, M. Castellucci, D. Corbo, Yanina. & Roldan, Nadia. (2011). Gobernanza y Turismo: Análisis del estado del arte. *Simposio internacional Gobernanza y cambios territoriales: experiencias comparadas de migración en las Américas*. Pp. 111,125.
- Bramwell, B & Lane, B. (2012). Critical Perspectives on Governance and Sustainability. *Taylor and Francis Group Routledge*. Vol. 19, 269 p.
- Beaumont, N & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. 25 p.
- Cano, L. (2008). La participación ciudadana en las políticas públicas de lucha contra la corrupción: respondiendo a la lógica de gobernanza. *Estudios Políticos*, N° 33, PP. 147,177.
- Cerillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Ed, 1. Instituto Nacional de Administración Pública, (Estudios Goberna), 262 p.
- Durán, C. (2013). GOVERNANCE FOR THE TOURISM SECTOR AND ITS MEASUREMENT. *Launched by the UNWTO Statistics and Tourism Satellite Account Programme*. 42p.
- Hufty, M. (2010). Gobernanza en salud pública: hacia un marco analítico. *Rev. Salud pública*. V.12 sup (1): Pp 39,61.
- Launay, C. (2 de Octubre 2008). Hacia un concepto de gobernanza diferenciada en Colombia. *En M. Wills (Presidencia) Ponencia presentada en el Primer Congreso de Ciencias Políticas en Bogotá, Colombia*.
- López, L., Sepúlveda, W., & Marquez, J. (2015). *Benchmarking funcional de los gremios turísticos en Antioquia. Comparativo de modelos de gestión*. Medellín: Fondo Editorial Uniremington.
- Londoño G, Andrea ; Gómez H, Luisa; Vásquez L, Sandra & Zapata C, Isabel (2014). Guía para formular una política turística. *Revista Intersección: Eventos, turismo, gastronomía y moda*. Año 1, N2. Págs 63-70. Disponible en: <http://www.politecnicojic.edu.co/images/downloads/publicaciones/revista-interseccion/interseccion-02/pdf/GUIA.pdf>
- Hubert, M. (2009). Introducción. Gobernabilidad y Gobernanza: el aporte para los territorios Y América Latina. *En Actes & Mémoires de l'Institut Fran~s d'Études Andines* (ISSN 1816-1278). Tomo 25, 29 pág.
- Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). "Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina", *Working Paper NCCR Norte-Sur IP8*, No publicado, 14 p.
- Merinero, R. Pulido, J. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, nº 23, pp. 173,193.
- Michelini, J. (2010). Gobernanza territorial, iniciativas locales y desarrollo urbano: los casos de Getafe y

Alcázar de San Juan. *Boletín de la asociación de geógrafos españoles*, pp 175,201.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Departamento Nacional de Planeación. (2014). PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2014-2018 "Turismo para la construcción de la paz". DOCUMENTO DE POLITICA SECTORIAL, Colombia, p 58.

Moscoso, F. (2015). El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico. *Instituto de Investigaciones en Turismo*; 18 p.

Muñoz, A & Velasco, M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, nº 35; Universidad de Murcia ISSN: 1139-7861 el SSN: 1989-4635. ); Pp. 311,334.

Natera, A (2005), "Nuevas estructuras y redes de gobernanza", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 67, nº. 4, pp. 781,817.

Organización Mundial del Turismo -OMT-. (1999). Agenda para planificadores locales. Turismo sostenible y gestión municipal. Madrid: OMT.

Pulido, M. & Pulido, J. (2014<sup>a</sup>). Metodología para la implantación de la Gobernanza como herramienta de gestión de destinos Turísticos. *Universidad de JAÉN facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas departamento de Economía*. 501 p.

Pulido, M. & Pulido, J. (2014b) ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Revista de Turismo y*

*Patrimonio cultural*. Vol. 12, Nº 4, pp. 685-705.

Rosales, R & Brenner, L. (2015). *Geografía de la Gobernanza*. Universidad Autónoma Metropolitana; siglo veintiuno Ed, 373 p.

Vásquez. A. (2013). La configuración de la Gobernanza en los países desarrollados. *Diálogos de derecho y política*. Número 12, Año 5, PP. 12,16.

Velasco, M. (s .f). ¿GOBERNABILIDAD DEL TURISMO O GOBERNANZA DEL DESTINO? *CES Felipe II* (Universidad Complutense). 13 p.

## NOTAS

[1] Artículo de investigación resultado del proyecto de investigación formulación de una propuesta de modelo de gobernanza turística para el departamento de Antioquia. Desarrollado en la Facultad de Administración y financiado por la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en colaboración con los actores institucionales del turismo en el departamento.

### Para citar este artículo:

Giraldo, C.; Zapata, L.; Holguín, J. ( 2017). **Análisis del discurso de la gobernanza en el sector turístico de Antioquia – Colombia.** *Revista Luciérnaga / Comunicación*. Año 9, N18. Págs. 85-104.

OJS. <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/issue/archive>  
Link.<http://www.politecnicojic.edu.co/index.php/revista-luciernaga>