

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO
EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA, CAJAMARCA 2017 – 2020**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Presentado por:

M.Cs. YHON JEINER TORRES HUACAL

Asesor:

Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRIGUEZ

Cajamarca, Perú


2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Yhon Jeiner Torres Huacal
DNI: 43932075
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Doctorado en Ciencias, Mención: **Ciencias
Económicas**
2. Asesor: Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☒ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
**Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el Distrito de Bambamarca,
Cajamarca 2017 – 2020.**
6. Fecha de evaluación: **21/12/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **9 %**
9. Código Documento: **3117:542574299**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **22/12/2025**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*


Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez
DNI: 26693436

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
YHON JEINER TORRES HUACAL
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Siendo las 11:12 horas, del día 21 de noviembre del año dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-107 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN** el **Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, la **Dra. VERÓNICA GIL JÁUREGUI** y en calidad de Asesor, el **Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRÍGUEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y el Reglamento del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se inició la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA, CAJAMARCA 2017-2020**; presentado por el Maestro en Ciencias Mención en Gerencia Social **YHON JEINER TORRES HUACAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó 16 (Bueno) con la calificación de 16 (Bueno) la mencionada Tesis; en tal virtud, el Maestro en Ciencias Mención en Gerencia Social **YHON JEINER TORRES HUACAL**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las..... horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Óscar Ranulfo Silva Rodríguez
Asesor

.....
Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén
Jurado Evaluador

.....
Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador

.....
Dra. Verónica Gil Jáuregui
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y hermano por estar siempre conmigo, por el apoyo que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi querida esposa, hijos por motivarme cada día.

En especial a aquellas personas que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos con todo mi aprecio.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, salud, sabiduría e inteligencia para alcanzar mis objetivos planteados.

A mis padres y hermano por el apoyo incesante e incondicional durante el día a día.

A mi asesor Dr. Oscar por su apoyo incondicional, por su aliento y orientación en todo momento.

A los informantes por brindarme la información para hacer realidad este trabajo.

Mira profundamente en la naturaleza y entenderás todo mejor.

Albert Einstein

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	xv
GLOSARIO	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1. Contextualización.	2
1.1.2. Descripción del problema.....	4
1.1.3. Formulación del Problema	5
1.2. Justificación e Importancia.....	5
1.2.1. Justificación Teórica.	5
1.2.2. Justificación Práctica.....	6
1.2.3. Metodología.....	6
1.3. Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial.	8
2.2. Bases Teóricas	13
2.2.1. Gestión Institucional	13
2.2.2. Teorías del Liderazgo.....	13
2.2.3. Teoría de la Planificación.....	14
2.2.4. Teoría de la Gestión	14

2.2.5.	Teoría sobre la Toma de Decisiones	15
2.2.6.	Teoría de los Resultados	15
2.2.7.	Teoría de la Burocracia (Weber, 1922).....	16
2.2.8.	Teoría de la Gobernanza (Rodas, 1996).....	17
2.2.9.	Teoría de la Gestión Estratégica (Mintzberg, 1994).....	17
2.2.10.	Teoría clásica de la gestión	17
2.2.11.	Teoría de la planificación.....	18
2.3.	Sostenibilidad del Turismo.....	23
2.3.1.	Teoría del desarrollo sostenible	24
2.3.2.	Teorías de Desarrollo Económico y Social	25
2.3.3.	Turismo y Sostenibilidad	25
2.3.4.	Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible	26
2.3.5.	Turismo Sostenible	28
2.3.6.	Impactos del turismo sostenible.....	31
2.4.	Marco Conceptual.....	37
2.4.1.	Gestión Institucional	37
2.5.	Definición de términos básicos:.....	42
2.5.1.	Gestión Institucional	42
2.5.2.	Sostenibilidad del Turismo.....	44
CAPÍTULO III		46
PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES.....		46
3.1.	Hipótesis.....	46
3.1.1.	Hipótesis General.....	46
3.2.	Variables.....	47
3.3.	Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis.	48
CAPÍTULO IV		51
MARCO METODOLÓGICO		51
4.1.	Planteamiento metodológico	51
4.2.	Ámbito de estudio.....	51
4.3.	Unidad de análisis.....	51
4.4.	Objeto de estudio	52
4.5.	Tipo de estudio	52
4.6.	Método	53

4.7.	Unidad de análisis	53
4.8.	Unidad de observación	54
4.9.	Población y muestra	54
4.10.	Instrumentos de medición	55
CAPÍTULO V.....		57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		57
5.1.	Gestión Institucional.	57
5.1.1.	Liderazgo en la gestión institucional	57
5.1.2.	Liderazgo respecto a la racionalidad teórica	58
5.1.3.	Liderazgo respecto a la racionalidad práctica	59
5.1.4.	Planificación estratégica (misión, visión y análisis FODA)	60
5.1.5.	Planificación por problemas (objetivos, metas y actividades)	61
5.1.6.	Planificación propositiva (planificación multianual, programas de desarrollo y la participación en la designación del presupuesto)	63
5.1.7.	Gestión respecto a los recursos financieros.....	64
5.1.8.	Gestión respecto a los recursos humanos	65
5.1.9.	Gestión respecto a la administración de los recursos.....	66
5.1.10.	Toma de decisiones de corte vertical	68
5.1.11.	Toma de decisiones de corte horizontal	69
5.1.12.	Toma de decisiones de manera participativa.....	70
5.1.13.	Resultados en la infraestructura turística	72
5.1.14.	Resultados respecto a las capacitaciones del personal.....	73
5.1.15.	Resultados respecto a las formas de promoción del turismo.....	74
5.2.	Sostenibilidad del turismo.....	76
5.2.1.	Procedencia de turistas y visitantes.....	76
5.2.2.	Afluencia de turistas y excursionistas nacionales	77
5.2.3.	Afluencia de turistas y excursionistas extranjeros	78
5.2.4.	Formas de conservación del medio ambiente	79
5.2.5.	Conservación del medio ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo	81
5.2.6.	Objetivo que más persigue respecto a sostenibilidad del turismo.	82
5.2.7.	Tipo de servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo	84

5.2.8. Recaudación mensual promedio que obtiene por la visita al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico	85
5.3. Correlaciones y regresiones.....	87
5.3.1. Análisis inferencial: Regresiones Lineales	87
5.3.2. Comprobación de hipótesis general	88
5.4. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	94
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÉNDICES	109
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Población Muestra e Instrumento.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 2. Prueba de normalidad de datos.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 3. Resultados descriptivos hipótesis general.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 4. Modelo de regresión lineal hipótesis general</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 5. Resultados descriptivos hipótesis específica 1</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 6. Modelo de regresión lineal hipótesis específica 1.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 7. Resultados descriptivos hipótesis específica 2.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 8. Modelo de regresión lineal hipótesis específica 2.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 9. Resultados descriptivos hipótesis específica 3.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 10. Modelo de Tabla.....</i>	<i>93</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Liderazgo en la gestión institucional.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 2. Liderazgo respecto a la racionalidad teórica</i>	<i>58</i>
<i>Figura 3. Liderazgo respecto a la racionalidad práctica</i>	<i>59</i>
<i>Figura 4. Planificación estratégica (misión, visión y análisis FODA).....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 5. Planificación por problemas (objetivos, metas y actividades).....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 6. Planificación propositiva</i>	<i>63</i>
<i>Figura 7. Gestión respecto a los recursos financieros.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 8. Gestión respecto a los recursos humanos</i>	<i>66</i>
<i>Figura 9. Gestión respecto a la administración de los recursos</i>	<i>67</i>
<i>Figura 10. Toma de decisiones de corte vertical</i>	<i>68</i>
<i>Figura 11. Toma de decisiones de corte horizontal</i>	<i>69</i>
<i>Figura 12. Toma de decisiones de manera participativa</i>	<i>71</i>
<i>Figura 13. Resultados en la infraestructura turística</i>	<i>72</i>
<i>Figura 14. Resultados respecto a las capacitaciones del personal</i>	<i>73</i>
<i>Figura 15. Resultados respecto a las formas de promoción del turismo</i>	<i>75</i>
<i>Figura 16. Procedencia de turistas y visitantes.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 17. Afluencia de turistas y excursionistas nacionales</i>	<i>77</i>
<i>Figura 18. Afluencia de turistas y excursionistas extranjeros</i>	<i>79</i>
<i>Figura 19. Formas de conservación del medio ambiente</i>	<i>80</i>
<i>Figura 20. Conservación del medio ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo</i>	<i>81</i>
<i>Figura 21. Objetivo que más persigue respecto a sostenibilidad del turismo.....</i>	<i>83</i>

Figura 22. Tipo de servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo	84
Figura 23. Recaudación mensual promedio que obtiene por la visita al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico	86
Figura 24 Mapa geográfico de Bambamarca.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

GI: Gestión Institucional

ST: Sostenibilidad del Turismo

SE: Sostenibilidad Económica

SS: Sostenibilidad Social

SA: Sostenibilidad Ambiental

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

PROCOMPITE: Programa de Competitividad Productiva

R²: Coeficiente de determinación (R cuadrado)

GLOSARIO

Gestión Institucional: Acciones organizativas como liderazgo y planificación.

Liderazgo: Capacidad para guiar decisiones.

Planificación: Organización de objetivos y acciones.

Regresión Lineal: Análisis del impacto entre variables.

Encuesta: Recolección de datos estructurados.

Entrevista: Recopilación de opiniones detalladas.

Variable: Elemento medido en una investigación.

Indicador: Dato que representa una característica.

Desarrollo Sostenible: Uso responsable de recursos.

Sostenibilidad Turística: Turismo que equilibra lo económico, ambiental y social.

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación de la gestión institucional sobre la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca durante el período 2017-2020. Para ello, se aplicaron técnicas estadísticas inferenciales, en especial modelos de regresión lineal, con el fin de analizar la relación entre la gestión institucional y los tres pilares de la sostenibilidad turística: el económico, el social y el ambiental. Los resultados generales evidenciaron que la gestión institucional explica el 89.4% de la variabilidad con la sostenibilidad turística, confirmando su impacto significativo en el desarrollo turístico local. En cuanto a dimensiones específicas, la gestión institucional mostró una fuerte influencia con la sostenibilidad económica (71.0%) y social (58.5%), mientras que su impacto con la sostenibilidad ambiental fue limitado, explicando solo el 13.0% de la variabilidad observada. Finalmente, se recomienda fortalecer el liderazgo institucional mediante formación en turismo sostenible, promover la planificación participativa que involucre a la comunidad local, mejorar la coordinación entre entidades públicas y privadas, y establecer sistemas de monitoreo continuo que contribuyan a analizar y mejorar las estrategias turísticas. Asimismo, se resalta la importancia de conservar el patrimonio natural y cultural, promoviendo un desarrollo turístico equilibrado que favorezca tanto a las generaciones actuales como a las futuras.

Palabras clave: Gestión institucional (liderazgo, planificación, gestión, decisiones y resultados), turismo Sostenible (económico, social y ambiental).

ABSTRACT

The present research analyzes the relationship between institutional management and tourism sustainability in the Bambamarca district during the 2017-2020 period. Inferential statistical techniques, specifically linear regression models, were applied to analyze the relationship between institutional management and the three pillars of tourism sustainability: economic, social, and environmental. The overall results showed that institutional management explains 89.4% of the variability in tourism sustainability, confirming its significant impact on local tourism development. Regarding specific dimensions, institutional management showed a strong influence on economic (71.0%) and social (58.5%) sustainability, while its impact on environmental sustainability was limited, explaining only 13.0% of the observed variability. Finally, it is recommended to strengthen institutional leadership through training in sustainable tourism, promote participatory planning involving the local community, improve coordination between public and private entities, and establish continuous monitoring systems that contribute to analyzing and improving tourism strategies. Likewise, the importance of preserving natural and cultural heritage is emphasized, promoting balanced tourism development that benefits both current and future generations.

Keyword: Institutional management (leadership, planning, management, decision making and results), Sustainable tourism (economic, social and environmental).

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado como una de las actividades económicas con mayor potencial para impulsar el desarrollo local, generar empleo y promover la valorización del patrimonio cultural y natural de los territorios. Sin embargo, para que su crecimiento sea sostenible, se requiere una gestión institucional eficiente, capaz de planificar, coordinar y ejecutar acciones en beneficio de la comunidad. (Dolnicar, 2021)

En el distrito de Bambamarca, ubicado en la región Cajamarca, el turismo ha comenzado a desarrollarse como alternativa económica. No obstante, enfrenta diversos desafíos relacionados con la carente infraestructura adecuada, limitada promoción turística y una gestión institucional que aún presenta debilidades en planificación, uso de recursos y toma de decisiones.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en Bambamarca, Cajamarca 2017-2020. Se busca identificar cómo las decisiones, estrategias y acciones implementadas desde las instancias locales han influido en el desarrollo turístico, y si estas han considerado principios de sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental.

Este estudio se justifica por la necesidad de tener evidencia que permita fortalecer la gobernanza local, optimizar la calidad de la gestión pública y fomentar un turismo responsable, competitivo y duradero, que beneficie a los visitantes como a las poblaciones locales.

Evaluar la relación entre la gestión institucional con la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

La tesis está organizada en cinco capítulos. El capítulo uno, presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación. El capítulo segundo desarrolla el marco teórico y antecedentes. El tercer capítulo describe el enfoque metodológico. El cuarto analiza y discute los resultados y finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

1.1. Planteamiento del Problema.

1.1.1. Contextualización.

Las políticas nacionales están relacionadas con el gobierno central, los ministerios, gobiernos regionales, locales; estos niveles de gobierno atienden – aunque no con mucha eficacia - las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turística; deben, por tanto, considerar en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, los requerimientos para el sector turismo formulados por el ente rector de esta entidad. (Ley N°. 29408 – Ley General de Turismo).

Internacionalmente, Moreira (2023) destaca que el modelo de turismo sostenible debe integrar tanto los beneficios económicos como la conservación ambiental y el bienestar social. Según Boggi (2020), la adopción de modelos de evaluación de sostenibilidad, como el Sistema Multicriterio, permite la gestión sea más efectiva y responsable en el turismo, asegurando que el crecimiento del sector no comprometa los recursos para futuras generaciones.

A nivel nacional, Vidal (2021) subraya la importancia de la implementación efectiva de las políticas turísticas para lograr un impacto positivo en el crecimiento económico del país. En el Perú se han formulado planes estratégicos como el Plan Nacional de Turismo 2016-2025, aún existen deficiencias en la coordinación en los diferentes niveles de gobierno y la sociedad, lo que limita el desarrollo pleno del turismo sostenible.

A nivel regional, Vigo (2023) resalta que la carencia de alianzas efectivas entre los diversos actores del sector turístico, como gobiernos locales y empresas, ha impedido un desarrollo más sostenible del turismo en la región de Cajamarca. Las políticas regionales deben enfocarse en mejorar la infraestructura y la capacitación en los actores locales, promoviendo un turismo inclusivo que respete tanto la cultura local como los recursos naturales.

En Bambamarca, la gestión institucional ha limitado el aprovechamiento del turismo como motor de desarrollo económico. Según Torres (2021) menciona que la ausencia de un enfoque integral en la gestión pública contribuye la falta de sostenibilidad en el sector, dificultando el aprovechamiento de los recursos turísticos locales. La participación de la población y la coordinación con los actores clave son fundamentales para mejorar la oferta del turismo de manera responsable.

Esta investigación resalta la necesidad de una gestión institucional eficiente para garantizar un desarrollo turístico sostenible y proteger a nivel local, regional y nacional.

1.1.2. Descripción del problema.

Bambamarca posee una importante riqueza natural y cultural con alto potencial turístico, representado por atractivos como es el Bosque de Piedras, Ventanillas de Apan, Maraypampa, Bellavista, Arascorgue, etc., las Aguas Termales del Bom Bom. Sin embargo, este potencial no ha sido aprovechado de manera efectiva debido a una gestión institucional débil y a la ausencia de una orientación sostenible en el impulso turístico local.

La gestión institucional en el sector turismo de Bambamarca presenta limitaciones en algunos aspectos clave como el liderazgo, planificación, toma de decisiones, implementación de estrategias y la obtención de resultados concretos. Esta situación ha generado una débil de conexión entre los actores involucrados como el gobierno local, sector privado y la comunidad, limitando la ejecución de proyectos turísticos integrales y participativos.

Asimismo, el desarrollo turístico en la zona no ha incorporado adecuadamente los principios de la sostenibilidad, entendidos en sus dimensiones como la económica, social y ambiental. Esto ha provocado que las actividades turísticas no contribuyan significativamente al bienestar de la población del lugar ni a la preservación del entorno, generando impactos negativos y desaprovechando oportunidades para un desarrollo turístico equilibrado y duradero.

En tal sentido, se propone analizar las causas que explican la deficiente gestión institucional y la limitada sostenibilidad del turismo en Bambamarca. Comprender esta problemática es fundamental para proponer estrategias de fortalecimiento institucional y diseñar un modelo de turismo sostenible que articule eficazmente los intereses del Estado, la comunidad y el medio ambiente.

1.1.3. Formulación del Problema

Pregunta General

¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020?

1.2. Justificación e Importancia.

1.2.1. Justificación Teórica.

Esta investigación se justifica porque busca entender cómo la gestión institucional y la sostenibilidad, afectan el desarrollo del turismo en Bambamarca. Una buena gestión institucional son clave para aprovechar los recursos turísticos de manera eficiente (Guzmán, 2017; Romero, 2018). Además, la sostenibilidad asegura que el turismo beneficia a la comunidad y respeta el medio ambiente a largo plazo (Torres, 2022; García y Martínez, 2023). Esta investigación busca identificar cómo mejorar estos aspectos para lograr que el turismo sea más próspero y responsable en Bambamarca.

1.2.2. Justificación Práctica.

La justificación de esta investigación se sustenta en la necesidad de generar propuestas concretas para mejorar el turismo en Bambamarca. A través de este estudio, se busca proporcionar herramientas que ayuden a las autoridades locales, regionales, empresas y comunidad local a fortalecer la gestión institucional. Además, se pretende fomentar prácticas turísticas sostenibles que permitan aprovechar los recursos culturales y naturales de manera más responsable, promoviendo el bienestar económico y social a mediano y largo plazo.

1.2.3. Metodología

Esta investigación se sustenta en el uso de un enfoque cualitativo, que permite investigar a profundidad las percepciones y experiencias de los actores del turismo en Bambamarca, como autoridades locales, empresarios y la comunidad en general. A través de instrumentos de recopilación de información como entrevistas, encuestas y análisis documental, se recopilará información sobre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en Bambamarca.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 - 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad económica en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.
- b. Determinar la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad social en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.
- c. Estipular la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad ambiental en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial.

A Nivel Internacional

Vargas (2024), en su tesis doctoral titulada *“hacia un nuevo modelo de desarrollo turístico en el Caribe colombiano, a partir de una metodología de indicadores de turismo sostenible”*. Esta investigación, realizada en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, aborda la problemática del crecimiento desorganizado del turismo en el Caribe colombiano, el cual ha generado impactos negativos sobre el entorno natural y social, en un contexto de limitada capacidad institucional para su gestión. Con el objetivo de proponer un modelo de desarrollo turístico basado en la sostenibilidad, el estudio plantea una metodología de indicadores que permita orientar la toma de decisiones locales. A través de un enfoque cualitativo y el uso del estudio de caso, la investigación se apoya en antecedentes teóricos y empíricos sobre el impacto del turismo en zonas costeras. Entre los resultados, se destaca la identificación de indicadores clave que pueden fortalecer la planificación turística, así como la necesidad de implementar observatorios de sostenibilidad que apoyen la gestión institucional. En conclusión, el modelo propuesto busca ampliar los beneficios del turismo y reducir sus efectos negativos, apostando por una gestión más eficiente, participativa y sostenible en la región.

Moreira (2023), en su tesis doctoral titulada *“Políticas de turismo e sustentabilidade em comunidades tradicionais: perspectivas conceituais”*. Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil, plantea una problemática de la

desconexión entre las políticas turísticas gubernamentales en Brasil y las realidades socioculturales y ambientales de las comunidades tradicionales, especialmente en la región amazónica. El objetivo del estudio es analizar cómo dichas políticas impactan en la sostenibilidad y en la vida de estas comunidades, identificando enfoques conceptuales que permitan una gestión más inclusiva y respetuosa del turismo. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en un estudio de caso, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que permitió una comprensión profunda del contexto y de las dinámicas entre las comunidades locales y el aparato estatal. Los resultados evidencian que las políticas actuales tienden a privilegiar los intereses económicos, sin considerar suficientemente las condiciones sociales ni los saberes ecológicos de las comunidades implicadas. En conclusión, la investigación subraya la necesidad de formular un modelo de turismo sostenible que no solo genere beneficios económicos, sino que también integre y promueva activamente las dimensiones sociales, culturales y ambientales de las poblaciones locales.

Boggi (2020), en su tesis titulada “*Modelo de evaluación territorial de la sostenibilidad para la gestión de políticas públicas*”. Universidad Miguel Hernández de Elche, España. A partir de una metodología de evaluación territorial, cimentada en el modelo Sistema Multicriterio y apoyo a la toma de decisiones (MCSDSS) y el GeoUmbriaSUIT, donde examina la importancia de los 17 Objetivos de la Agenda 2030, que requieren la movilización de los componentes de la sociedad para pugnar contra la pobreza, el hambre y las desigualdades, mientras se promueve la creación de las sociedades inclusivas y protección de los recursos naturales. Además, se destacan herramientas como el

modelo Sistema Multicriterio y Espacial de Apoyo a la Toma de Decisiones (MCSDSS) y el GeoUmbriaSUIT para realizar evaluaciones detalladas y precisas del desarrollo sostenible a nivel territorial, lo cual facilita la planificación de políticas públicas efectivas adecuadas a las necesidades específicas de cada región.

A Nivel Nacional

Vidal, J. (2021). En sus tesis “*Políticas públicas y planes estratégicos del sector turismo 2016–2025*”. Universidad San Martín de Porres, Perú. En su tesis, examina ejemplos de otras economías y cómo las políticas públicas han influido en el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2016-2025. plantea la necesidad de evaluar la sostenibilidad territorial como base para diseñar políticas públicas eficaces alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con este propósito, aplica una metodología sustentada en el modelo multicriterio MCSDSS y la herramienta GeoUmbriaSUIT. Los resultados evidencian que estas herramientas permiten diagnósticos precisos y contextualizados del desarrollo sostenible. En conclusión, se propone un enfoque técnico que mejora la planificación pública al integrar sostenibilidad, análisis espacial y toma de decisiones informada.

Vigo (2023), en su tesis doctoral “*Gestión y desafíos del turismo en Huaraz, Perú: Impacto, coordinación y propuestas para promover alianzas 2019-2020*”. Universidad Nacional de Áncash, Perú. analiza la problemática de la débil coordinación y colaboración entre los actores turísticos en el departamento de Huaraz, lo cual limita el desarrollo sostenible del sector. El

objetivo es evaluar las dinámicas de colaboración, identificar barreras y proponer estrategias para fortalecer alianzas que promuevan la sostenibilidad. La metodología es cualitativa y descriptiva, basada en entrevistas y análisis documental. Los resultados indican que, aunque han existido iniciativas colaborativas, estas no perduraron debido a la falta de tiempo, interés y capacidad instalada para trabajar de manera interdependiente. Las redes de colaboración actuales son escasas e informales. La tesis concluye que fortalecer y formalizar estas redes es fundamental para mejorar la calidad del servicio, la organización y la sostenibilidad del turismo en Huaraz, especialmente en tiempos de crisis.

Mamani (2023), en su tesis titulada *“Revisión de políticas públicas del sector turismo para el desarrollo sostenible de la provincia del Cusco 2022-2023”*. Revista de Climatología, 23 (edición especial Ciencias Sociales). analiza el impacto de la pandemia en la industria turística del Cusco y evalúa las estrategias de recuperación implementadas. La investigación utiliza un enfoque descriptivo y analítico, combinando datos cuantitativos sobre el impacto económico con un análisis cualitativo de las políticas públicas. Los resultados muestran que el turismo fue el sector más afectado, con pérdidas significativas en empleo e ingresos en agencias de viaje, hoteles y restaurantes, generando un alto nivel de informalidad y bajos ingresos. La recuperación ha avanzado gracias a la digitalización, diversificación y reconversión de negocios, aunque sigue siendo lenta. La autora concluye que, a pesar de las políticas de reactivación, se requiere una estrategia integral que articule efectivamente los sectores público y privado y que asigne recursos adecuados para lograr un desarrollo turístico sostenible en la región.

A Nivel Regional

Torres, G., et al. (2021), plantea en su tesis titulada “*Análisis de las políticas públicas en turismo nacional para la construcción de la ciudadanía: Namora, Cajamarca 2020*”. Revista de Estudios Turísticos, examinan cómo las políticas públicas de turismo a nivel nacional afectan la generación de ciudadanía y el desarrollo local en Perú. Utilizan una metodología cualitativa y descriptiva basada en un estudio de caso en Namora, que incluye entrevistas y revisión documental. La investigación revela una brecha significativa en la gestión de políticas turísticas, evidenciando que estas limitan tanto la participación ciudadana como el potencial del turismo como herramienta de desarrollo local. Los autores concluyen que esta situación restringe el aprovechamiento integral del turismo y sugieren que los resultados pueden fundamentar nuevas investigaciones y propuestas de gestión turística, enfocadas en sostenibilidad, identidad cultural y mayor participación comunitaria en regiones como Bambamarca.

Boza (2006), plantea “*Cajamarca: Lineamientos para una política de desarrollo turístico*” (Biblioteca Nacional del Perú, N° 2006-5467). analiza los resultados del I Foro Cajamarca: Presente y Futuro, utilizando una metodología descriptiva y analítica basada en el análisis de dicho foro. La problemática identificada es la necesidad de una visión integral y sostenible para mejorar el turismo en Cajamarca, particularmente en Bambamarca. El estudio propone principios orientadores para el diseño de políticas públicas que impulsen un turismo responsable y competitivo, equilibrando el desarrollo económico con la protección ambiental y el bienestar comunitario. Entre las recomendaciones

destacan la diversificación de productos turísticos, la inclusión activa de la comunidad en la gestión, la mejora de infraestructura vial y servicios, y la articulación de actores locales y regionales. En conclusión, estas propuestas buscan fortalecer la colaboración y la sostenibilidad en el turismo de la región, estableciendo bases para políticas públicas efectivas.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión Institucional

Según Chiavenato (2006), la gestión institucional se basa en la planificación estratégica, la organización de recursos y la evaluación del desempeño organizacional.

Para Aguilar (2011), la G.I es "la capacidad de la organización para articular recursos, políticas y procedimientos con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos de manera sostenible".

2.2.2. Teorías del Liderazgo

Teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985): Esta teoría se enfoca en líderes que inspiran y motivan a sus seguidores, estimulando la innovación, el cambio y el desarrollo personal. Los líderes transformacionales promueven un elevado nivel de compromiso y desempeño, elevando la moral y la motivación del equipo.

Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969): Según esta teoría, no existe un solo estilo de liderazgo efectivo, sino que los líderes deben adaptarse al contexto y al desarrollo de los miembros de su equipo, cambiando su estilo de acuerdo con las necesidades de la situación.

2.2.3. Teoría de la Planificación

Teoría de la Planificación Estratégica (Porter, 1980): Porter sostiene que la planificación estratégica debe basarse en un análisis riguroso del entorno competitivo. El líder debe identificar las oportunidades y amenazas (externas) y las fortalezas y debilidades (internas), para definir la mejor estrategia competitiva.

Teoría de la Planificación por Objetivos (Drucker, 1954): Esta teoría se centra en establecer objetivos claros y medibles dentro de la organización. Los objetivos deben ser específicos, alcanzables y medidos a través de indicadores de rendimiento, involucrando a los colaboradores en el proceso de planificación.

2.2.4. Teoría de la Gestión

Teoría de la Gestión Científica (Taylor, 1911): Frederick Taylor propuso que la gestión debe ser científica y basada en el análisis de tareas, buscando la máxima eficiencia en el uso de recursos. Los trabajadores deben ser seleccionados y capacitados para realizar tareas específicas de la manera más eficiente.

Teoría de la Administración por Objetivos (Drucker, 1954): Similar a la teoría de planificación, esta teoría se enfoca en la fijación de objetivos organizacionales y el alineamiento de las tareas y recursos con esos objetivos. Los objetivos claros permiten a los gerentes monitorear el rendimiento y tomar decisiones estratégicas.

2.2.5. Teoría sobre la Toma de Decisiones

Teoría de la Decisión Racional (Simon, 1947): Propuso que las decisiones deben basarse en una evaluación lógica y sistemática de las alternativas disponibles. El proceso implica identificar todas las opciones, evaluar sus consecuencias y seleccionar la más beneficiosa.

Teoría de la Decisión en Condiciones de Incertidumbre (March y Simón, 1958): Esta teoría sugiere que, en la práctica, las decisiones a menudo se toman bajo condiciones de incertidumbre y limitaciones de información. Los individuos no siempre pueden realizar un análisis exhaustivo, por lo que se basan en "satisfacción" más que en optimización.

2.2.6. Teoría de los Resultados

Teoría de los Resultados de la Gestión (Kaplan & Norton, 1992): Los creadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) argumentan que los resultados deben medirse a través de indicadores financieros y no financieros. La gestión debe basarse en una visión integral que incluya el rendimiento organizacional, la satisfacción del cliente y la eficiencia interna.

Teoría del Valor del Cliente (Woodruff, 1997): Esta teoría propone que los resultados de una organización deben medirse principalmente por el valor que brinda a sus clientes. Un buen resultado se refleja en la satisfacción de los clientes, la fidelidad y el aumento en la demanda del servicio o producto.

Gestión

Se define como “el conjunto de actividades, tareas y acciones realizadas por una organización o agrupación sectorial, con la finalidad de producir bienes o servicios que le permitan cumplir su misión, metas u objetivos previamente determinados” (Moreno, 2009, p. 60).

Por otro lado, sobre el papel en las organizaciones, manifiesta que “la gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuera su misión específica” (Drucker, 1999, p. 30).

Así, se entiende a la gestión como un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de conseguir resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar (Crosby, 2014, p. 12).

Gestión Pública

El rol del sector público consiste en acercar las políticas públicas existentes a las expectativas y necesidades colectivas que la ciudadanía expresa. A diferencia de lo que se suele pensar, la gestión pública no se limita solo a ejecutar decisiones políticas o sociales, sino que también participa activamente en la definición de las prioridades y temas que forman parte de la agenda del gobierno.

2.2.7. Teoría de la Burocracia (Weber, 1922)

Planteó que la gestión institucional debe basarse en la racionalidad, jerarquía y normatividad.

Se caracteriza por la presencia de normas claras, procesos estructurados y toma de decisiones centralizadas.

2.2.8. Teoría de la Gobernanza (Rodas, 1996)

Diversos estudios recientes señalan que la gestión institucional del turismo debe involucrar simultáneamente al sector público, al privado y a la sociedad civil, destacando la importancia de la colaboración interinstitucional y la descentralización como mecanismos esenciales para asegurar una gobernanza inclusiva y sostenible del destino (Sadat, Lawelai & Basir, 2025).

2.2.9. Teoría de la Gestión Estratégica (Mintzberg, 1994)

Plantea que la gestión institucional debe ser flexible y adaptativa en entornos dinámicos.

Identifica diez roles gerenciales, agrupados en tres categorías:

Interpersonales: Representar, liderar y enlace.

Informativos: Monitoreo, difundir y vocería.

Decisiones: Emprendimiento, manejo de conflictos, asignación de recursos y negociación.

2.2.10. Teoría clásica de la gestión

La teoría clásica de la gestión surgió como una corriente del pensamiento administrativo que buscaba identificar la forma más eficiente para que los trabajadores desempeñaran sus tareas. Esta teoría se divide en dos ramas principales: la teoría clásica administrativa y la ciencia clásica de la gestión. (Wren, 2001).

La teoría administrativa clásica se enfoca principalmente en cómo estructurar la gestión dentro de una organización para alcanzar una mayor productividad. Henri Fayol, una de las figuras más influyentes de esta corriente, desarrolló principios orientados a mejorar la capacidad organizacional. Entre sus aportes destacan la búsqueda de unidad entre los directivos, la importancia de la disciplina y el énfasis en la centralización. Desarrollada a finales del siglo XIX, la teoría clásica de la gestión ganó relevancia durante la primera mitad del siglo XX, en un contexto donde las instituciones intentaban resolver problemas propios de la gestión industrial, como la especialización del trabajo, la mejora de la calidad, la eficiencia operativa, la organización gerencial y la reducción de costos.

2.2.11. Teoría de la planificación

La planificación representa el punto de partida dentro del proceso administrativo. A través de ella se identifican los problemas, se revisan experiencias anteriores y se diseñan planes y programas. Los principios de la planificación son fundamentales, ya que orientan la aplicación de cada uno de sus componentes. Un principio, en este contexto, es una idea o regla que sirve como guía para la acción (Chiavenato, 2021).

La planeación no surge de forma aislada; está orientada por las necesidades y expectativas de un grupo determinado, lo cual influye en su dirección. Esto significa que su desarrollo depende del contexto en el que se aplique, así como de las herramientas disponibles y de los criterios definidos para asegurar su efectividad (Koontz & Weihrich, 2020).

En la vida cotidiana, muchas veces se planifica de manera empírica, mientras que, en organizaciones o instituciones, la planificación suele realizarse de forma rigurosa y estructurada. Al igual que la administración, la planificación está presente en la mayoría de las actividades humanas, ya sea en entornos personales, institucionales o sociales.

La gestión institucional en el sector turismo es clave para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Algunas estrategias aplicadas incluyen:

Planificación estratégica: Diseñar planes turísticos sostenibles basados en estudios de mercado y evaluación de impacto.

Descentralización y gobernanza: Involucrar los gobiernos locales y comunidades en la determinación de decisiones.

Gestión de calidad: Implementar estándares internacionales para mejorar la experiencia de los turistas.

Innovación tecnológica: Uso de big data, inteligencia artificial (I.A) y marketing digital para optimizar la gestión turística.

2.2.12. Sistema turístico

Leiper (2004). Menciona que la naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diversos factores que se deben considerar desde una óptica sistemática (es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan sistemáticamente).

Existen 4 elementos básicos en el concepto de actividad turística:

- La demanda turística, formada por el conjunto de consumidores o posibles consumidores de bienes y servicios turísticos.
- La oferta turística, compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
- El espacio geográfico, base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro en la oferta y la demanda, y en donde se sitúa la población residente (factor de cohesión o disgregación, según se lo haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística)
- Los operadores del mercado son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda, tenemos las agencias de viaje, las compañías de transportes, y los organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son claves de la ordenación y/o promoción del turismo (Cooper et al., 2007)

Sistema turístico de Molina

El estudio sistémico del turismo está poco desarrollado, en especial en América latina (...) el turismo, visto como un sistema está formado por un conjunto de partes y subsistemas que se relacionan para lograr un objetivo común” (...) Los subsistemas que forman el sistema turístico son “la superestructura”, “la demanda”, “la infraestructura”, “los atractivos”, “el equipamiento y las instalaciones” y “la comunidad receptora”. Estos subsistemas tienen como objetivos, “contribuir a la evolución integral de los

individuos y de la sociedad”, “promover el crecimiento y desarrollo económico y social” y proporcionar descanso y la relajación” (Molina, 1997)

Sistema turístico de Leiper

Leiper propuso un modelo de sistema turístico compuesto de cinco elementos, que comprenden tres elementos geográficos: la región de origen del viajante (...), una región de tránsito (...), y la región del destino turístico. Los otros dos elementos son el turista y la industria del turismo y de los viajes, la interacción de estos elementos (...) es influida por factores externos y a su vez, este mismo sistema impacta sobre los diferentes ambientes (...), el sociocultural, el económico, el tecnológico, político etc. (Leiper ,1990).

2.2.13. Sector turismo

El “sector turismo” se describe como:

El conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa. (OMT, 2019).

Según la OMT (2019) “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales”

La definición de turismo transmite rasgos esenciales que dan su carta de naturaleza como tal, tenemos 5:

- El turismo surge de movimientos de personas hacia diversos lugares o destinos y de su estancia en ellos.
- El turismo consta de dos elementos: el viaje hasta su destino y la estancia en el mismo (incluidas las actividades realizadas).
- El viaje y la estancia tienen lugar fuera del entorno habitual o del lugar de residencia y trabajo normales, así que el turismo da pie a la realización de actividades que se diferencian claramente de las que llevan a cabo los colectivos de residentes o trabajadores, en los países por los que viajan los turistas y en los que permanecen durante un tiempo.
- El desplazamiento hacia los destinos es temporal – corta duración por naturaleza – la intención es volver al cabo de unos días, semanas o meses.
- Los destinos se visitan por razones que nada tienen que ver con la búsqueda de una residencia o un empleo permanentes en los lugares visitados (Cooper, Fletcher et al, 2007)

2.2.14. Impactos económicos del turismo

El turismo tiene una gran repercusión en los países y regiones en los que se desarrolla.

La OMT (1998), acota que:

La rápida inyección de ingresos que supone el gasto turístico y las inversiones extranjeras tiene en esos países efectos más significativos que en los países desarrollados –generalmente con economías más diversificadas– aportando las divisas necesarias para impulsar el desarrollo económico. (...) los defensores del desarrollo de la actividad turística argumentan que el turismo no sólo aporta divisas, sino que también alivia los problemas del desempleo y, a largo plazo, puede suministrar un sustituto de las exportaciones tradicionales, cuyo futuro es más inseguro que el del turismo.

La OMT (1998), explica que dentro de los beneficios económicos del turismo, tenemos su contribución al equilibrio de la balanza de pagos, dentro de la cuales hay efectos primarios (gasto realizado por los turistas extranjeros en un país y los gastos realizados por residentes de un país en el extranjero), los efectos secundarios (comisiones a los agentes de viajes, marketing de la actividad turística en el exterior, importaciones para proveer a los establecimientos turísticos, etc.) y los efectos terciarios (por ejemplo, importación de maletas que necesitan los residentes para viajar)

2.3.Sostenibilidad del Turismo

Según Brundtland (1987) define al desarrollo sostenible como la forma de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

2.3.1. Teoría del desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible fue definido por primera vez en 1987, en el documento conocido como el Informe Brundtland. Esta propuesta surgió a partir de los trabajos realizados por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, creada en 1983.

El desarrollo sustentable se enfoca en la conservación y protección de los recursos naturales. Por otro lado, el desarrollo sostenible busca también asegurar que se puedan satisfacer las necesidades básicas de las futuras generaciones, como la vivienda, la alimentación, el vestuario y el empleo.

Esta teoría se basa en tres dimensiones fundamentales: la ecológica, la económica y la social.

La dimensión ecológica, se enfoca en la conservación y el uso responsable de los recursos naturales. No obstante, el acelerado crecimiento económico ha impulsado la creación de grandes industrias que, desarrolladas por el ser humano, han contribuido a la contaminación del medio ambiente, afectando la calidad del aire que respiramos, sin considerar las posibles consecuencias negativas para la salud y el planeta.

La dimensión económica, ayuda a establecer ciertos criterios para evaluar hasta qué punto es posible satisfacer las necesidades a largo plazo, siempre que los recursos se distribuyan de manera justa.

La dimensión social, se basa en garantizar que todas las personas tengan acceso a derechos fundamentales como la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y la vivienda. Esto permite que cada

individuo tenga la oportunidad de participar activamente en la sociedad, aportando de manera productiva y recibiendo una compensación justa por su trabajo. Cuando hay desigualdad, se genera una amenaza para la estabilidad social y económica a largo plazo.

2.3.2. Teorías de Desarrollo Económico y Social

(Reyes, 2009) Básicamente desde los años cincuenta, el auge del estado de bienestar se trataba de establecer en el ámbito mundial, en el contexto de finales de la Segunda Guerra Mundial con la caída de altos precios de las materias primas en el mercado mundial. Desde entonces, se han desarrollado teorías generales que buscan impulsar el desarrollo económico y social, especialmente en los países menos avanzados.

Esta tendencia cobró fuerza con la Alianza para el Progreso, lanzada por Estados Unidos a principios de los años sesenta como una respuesta política a la Revolución Cubana de 1959. Durante esa década, las ideas sobre desarrollo se vieron impulsadas por el movimiento independentista en el Tercer Mundo, especialmente en África.

Siguiendo un orden cronológico, primero surgió la teoría de la modernización, luego la teoría de la dependencia, y en los años setenta se destacó la teoría de los sistemas mundiales. Más recientemente, las discusiones sobre desarrollo se han centrado en los conceptos propios de la globalización.

2.3.3. Turismo y Sostenibilidad

Actividad socioeconómica, cuyos factores y elementos dinamizadores son básicos en el crecimiento, desarrollo y estabilidad (Fernández, Gómez, &

Martín, 2015), los cuales necesariamente están relacionados con aspectos sociales, políticos, jurídicos, medioambientales y culturales, entre otros. Y segundo, el turismo debería ser gestionado de forma sostenible, es decir, de tal manera que “las necesidades económicas, sociales, estéticas y medioambientales puedan satisfacerse, mientras se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de vida” (Pérez, 2004).

“Desde principios de los años noventa se empezaron a desarrollar iniciativas que incluían los principios básicos de la sostenibilidad en relación con el sector turístico” (Fulana & Ayuso, 2002), todas estas teorías consideran la importancia de encontrar un equilibrio entre la conservación del entorno y el desarrollo económico. Además, aprovechan los cambios en las tendencias turísticas, que cada vez demandan más experiencias relacionadas con el contacto directo con la naturaleza y la cultura. Esto ha dado lugar a nuevos productos turísticos que priorizan la sostenibilidad.

2.3.4. Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible

El concepto de sostenibilidad ha tomado más importancia en los últimos años, debido a su “promesa de mantener un nivel de vida algo similar al que poseemos hoy, al tiempo que reconoce que no podemos seguir explotando el medio ambiente global como lo hemos hecho en el pasado” (Macintosh, Goeldner, & Ritchie, 1995, p. 374), Además, estas teorías buscan generar conciencia en la humanidad sobre las consecuencias negativas que

pueden surgir si no se considera la importancia del medio ambiente y la cultura en nuestras acciones.

Este concepto ha seguido evolucionando, y en la Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992, conocida como la Cumbre de la Tierra, se consolidó oficialmente. En ese evento se adoptó la Agenda 21, un plan de acción metodológico para implementar el desarrollo sostenible, mediante la “identificación de los principales problemas ambientales, además propone una serie de estrategias de transición hacia los modelos de desarrollo aptos para preservar los recursos del planeta” (Fullana & Ayuso, 2002, p. 27).

En 2002 se celebró en Johannesburgo la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible organizada por las Naciones Unidas, donde el concepto de sostenibilidad se consolidó como una realidad tangible. En el informe final, la ONU junto con los representantes de los países se comprometieron a adoptar el desarrollo sostenible y a promoverlo en todos los niveles —local, nacional, regional y mundial— fortaleciendo así los tres pilares interdependientes y complementarios: el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente.

A partir de ese entonces, se reconocieron los tres elementos claves o dimensiones de la sostenibilidad:

La sostenibilidad económica, implica generar prosperidad de manera equitativa en todos los niveles de la sociedad, asegurando que las actividades económicas sean rentables y sostenibles a largo plazo.

La sostenibilidad social, se basa en el respeto de los derechos humanos y en garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas. Esto requiere una distribución justa de los beneficios y un compromiso firme con la reducción de la pobreza.

La sostenibilidad ambiental, se centra en la conservación y el manejo responsable de los recursos naturales, en especial aquellos que son no renovables o esenciales para el equilibrio ecológico y la vida.

2.3.5. Turismo Sostenible

El turismo es “una industria frágil, vulnerable a los cambios del entorno natural, cultural y económico, así como a cualquier posible variación e incidente que ocurra en el destino” (Sancho, 1998, p. 259). Por ello, es fundamental que las directrices y prácticas de gestión se apliquen a todas las formas de turismo y en todo tipo de destinos, con el fin de lograr un equilibrio adecuado entre las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad. Esto es clave para asegurar un desarrollo turístico responsable y duradero en cada lugar.

La OMT conceptualiza al turismo sostenible como “turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria,

el medio ambiente y las comunidades de acogida” (UNEP & UNWTO, 2005, p. 12).

Es fundamental hacer un uso eficiente de los recursos ambientales, ya que son un componente esencial del desarrollo turístico. Esto implica preservar los procesos ecológicos vitales, así como proteger los recursos naturales y la biodiversidad.

Asimismo, el turismo sostenible debe respetar la identidad sociocultural de las comunidades locales, conservar su patrimonio cultural — tanto material como inmaterial— y valorar sus tradiciones. De esta manera, se contribuye al diálogo, la comprensión y la tolerancia entre culturas.

Garantizar operaciones económicas viables a largo plazo, proporcionando beneficios socioeconómicos a todas las partes interesadas y que éstos sean distribuidos equitativamente, incluido el empleo estable y las oportunidades de generación de ingresos y servicios sociales para las comunidades de acogida, y que contribuyan al alivio de la pobreza. (UNEP & UNWTO, 2005, p. 11; UNWTO, 2013, pp. 17-18)

El desarrollo del turismo sostenible “requiere la participación de todos los agentes implicados en el proceso turístico: administración local, empresas turísticas, poblaciones residentes y visitantes” (Fullana & Ayuso, 2002, pp. 30-31); además de contar con un liderazgo político que de garantía una participación y creación de consenso.

En 2005, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Organización Mundial del Turismo (UNWTO) propusieron una agenda para un turismo más sostenible, basada en doce objetivos centrados en los impactos económicos, sociales y ambientales. Esta agenda sirve como marco de referencia para diseñar políticas que orienten el turismo sostenible, reconociendo que estas políticas pueden influir en dos direcciones: por un lado, reducir los efectos negativos del turismo sobre la sociedad y el medio ambiente; y por otro, potenciar sus beneficios, promoviendo el desarrollo de las economías locales, la conservación del patrimonio natural y cultural, y la mejora de la calidad de vida tanto de las comunidades anfitrionas como de los visitantes (pp. 18–19).

Sancho (1998) enumera tres factores importantes que están ligados al concepto de sostenibilidad: la calidad, la continuidad y el equilibrio (p. 262). Estos factores son fundamentales no solo para asegurar la sostenibilidad del turismo a lo largo del tiempo, sino también para mejorar la calidad de vida de la población local, ofrecer una mejor experiencia a los visitantes, preservar el medio ambiente y garantizar una rentabilidad económica óptima, tanto para los residentes como para los operadores y empresarios del sector turístico:

Cuando una comunidad cuenta con los recursos necesarios, el desarrollo del turismo puede generar beneficios significativos tanto para la población local como para la comunidad en general. Para que este desarrollo sea exitoso, el turismo debe ser planificado y gestionado de manera que contribuya a mejorar la calidad de vida de los residentes y a proteger el entorno natural y cultural del lugar. La protección del medio ambiente, de los

pobladores locales y el éxito en el desarrollo del turismo son elementos inseparables (Sancho, 1998, p. 262).

Este tipo de turismo puede generar importantes beneficios para la población actual sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones también los disfruten. Sin embargo, para que el desarrollo turístico sea realmente sostenible, es fundamental que las decisiones políticas a largo plazo estén alineadas con la planificación turística del destino. Solo así será posible garantizar una adecuada dinamización del territorio y un desarrollo equilibrado basado en principios sostenibles.

2.3.6. Impactos del turismo sostenible.

La actividad turística se considera sostenible cuando se mantiene un equilibrio entre la equidad social, la eficiencia económica y la conservación del medio ambiente. Comprender el impacto que el turismo genera en cada una de estas tres dimensiones es clave, ya que son ellas las que definen el nivel de sostenibilidad turística de un destino. (World Tourism Organization [UNWTO], 2018).

Al analizar estos impactos, es importante reconocer que existen diferentes niveles de desarrollo turístico, los cuales varían según sus componentes: la demanda, la oferta, la intermediación y el territorio. Además, aunque los procesos de desarrollo turístico puedan parecer similares, los impactos pueden variar considerablemente si alguno de estos elementos se presenta de manera diferente

Impactos Económicos

Según Sancho (1998), los beneficios económicos pueden darse tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, y pueden depender de una única industria o de varias. En este contexto, el turismo puede convertirse en una opción significativa para la economía, aunque en algunos casos también puede resultar poco relevante (p. 215).

El turismo es una actividad que genera riqueza y representa una importante contribución al Producto Interno Bruto (PIB) de muchas naciones. Además, actúa como un motor económico al estar estrechamente vinculado con otros sectores productivos, ejerciendo un efecto multiplicador en la economía local y nacional.

Su impacto en el desarrollo económico se produce principalmente a través del consumo directo de bienes y servicios por parte de los turistas, lo cual dinamiza diversas áreas de la economía.

Entre los principales beneficios económicos que aporta el turismo a un país o destino, se destacan los siguientes:

El turismo contribuye al equilibrio de la balanza de pagos gracias al aumento de divisas que genera.

- Aporta de manera significativa al Producto Nacional Bruto (PNB).
- Favorece la creación de empleo, tanto directo como indirecto e inducido.

- Actúa como un motor para la actividad empresarial, debido a sus múltiples conexiones con otros sectores económicos.
- Contribuye al incremento y a una distribución más equitativa de la renta, tanto en la población como en el equilibrio regional dentro de un país.

Impactos Socioculturales

La actividad turística “constituye un escenario en el que entran en contacto personas con condiciones culturales y socioeconómicas muy diferentes, debido a que implica el desplazamiento de turistas a una región distinta del lugar de residencia” (Fullana & Ayuso, 2002, p. 23; Sancho, 1998, p. 229), por esa razón, la dimensión sociocultural del turismo sostenible se enfoca en el bienestar tanto de la población local como de los visitantes, al mismo tiempo que promueve el respeto y la conservación de la cultura y el patrimonio de la comunidad anfitriona.

El turismo puede ayudar a “estimular el interés de los residentes por su propia cultura, sus tradiciones, costumbres y patrimonio histórico” (Sancho, 1998, p. 234) Los elementos culturales tradicionales pueden incorporarse en la experiencia turística de manera que sean valorados, recuperados y conservados. Así, el turismo contribuye a la preservación y rehabilitación de monumentos, edificios y sitios históricos, ayudando también a destacar y proteger costumbres locales como la artesanía, el folclore, los festivales, la gastronomía, entre otros.

Según Campillo, Llurdés y Romagosa (2007), el turismo genera ciertos impactos socioculturales que son más probables de manifestarse en las comunidades receptoras:

- Cambios en el estilo de vida diario de la población local.
- Alteraciones en ciertos valores culturales.
- Exclusión de los residentes debido al aumento en los precios y costos de las nuevas propiedades construidas.
- Deterioro del paisaje urbano, con la aparición de elementos que resultan estéticamente discordantes y una saturación excesiva del espacio público.
- Posible impulso indirecto a actividades poco éticas o incluso ilegales.
- Retroceso en el uso y preservación del idioma local.
- Aunque el turismo puede revitalizar la cultura local, en ocasiones esta puede ser banalizada y transformada en un producto comercial para los visitantes, perdiendo así su significado auténtico.

Impactos Medioambientales

El desarrollo de cualquier actividad económica implica el uso de recursos en consecuencia, el entorno donde ésta se realiza resulta obligatoriamente afectado. A su vez, “cualquier cambio en el entorno del hombre podrá tener un impacto positivo o negativo en su bienestar” (Sancho, 1998, p. 243).

Campillo, Llurdés y Romagosa (2007), al igual que otros autores, señalan que el turismo, considerada la primera industria mundial, ha sido y continúa siendo un factor importante en la degradación ambiental del planeta (p. 57). Gran parte del desarrollo turístico se basa en la explotación de recursos naturales, culturales y paisajísticos que están bien conservados, pero de manera paradójica, el consumo de estos recursos por parte del turismo suele provocar su deterioro.

El turismo ha impulsado la valorización del entorno natural mediante la adopción de medidas orientadas a su conservación, protección y mejora ambiental. En otras palabras, un ambiente bien cuidado tiene un valor real para la actividad turística y, por lo tanto, para la economía tanto local como nacional. Además, esto puede favorecer la recuperación y el reconocimiento del valor del entorno natural en una región determinada.

La contaminación visual o arquitectónica surge cuando los desarrollos urbanos no se integran adecuadamente en el paisaje, presentando construcciones que difieren significativamente de las formas y estilos tradicionales propios de la zona receptora.

En las áreas montañosas, el incremento de actividades deportivas que emplean bicicletas de montaña, vehículos todoterreno y motocicletas altera la tranquilidad del entorno, perjudicando la flora y fauna local, además de causar serios problemas de erosión.

Finalmente, puede surgir una competencia por el uso de los recursos naturales, ya que la demanda de suelo para actividades turísticas reduce la disponibilidad para otras actividades. En particular, el agua puede ser destinada a cubrir las necesidades de los turistas y al desarrollo de ciertos deportes, lo que puede afectar la agricultura y el equilibrio ecológico de la región. Esto puede generar un desequilibrio hídrico que, además, incrementa el riesgo de incendios y la desertificación.

El turismo sostenible es una forma que busca igualar los intereses económicos, sociales y ambientales en el desarrollo del turismo mediante teorías como el Triple Bottom Line, el desarrollo sostenible y el ecoturismo, se establecen las bases para asegurar que el sector turístico no solo sea parte de los ingresos, por el contrario, un motor de conservación y bienestar social. Para lograr este equilibrio, es esencial la planificación adecuada, la participación comunitaria y el trabajo de todos los actores involucrados en la gestión turística.

Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), actualmente conocida como ONU Turismo, el turismo abarca todas las actividades que las personas llevan a cabo durante sus viajes y estancias en lugares diferentes a su residencia habitual, siempre que no superen un año y tengan fines como ocio, negocios, estudios, entre otros.

Turismo Sostenible

UNEP y OMT (2005) El desarrollo del turismo sostenible debe “tener en cuenta los impactos económicos, sociales y ambientales del presente y del futuro, afrontando las necesidades de los turistas y visitantes, la industria, el medioambiente y la población local”.

Según Gil Jáuregui (2022), el turismo constituye un sector estratégico para el desarrollo económico del Perú, ya que sus actividades generan empleo, dinamizan la economía y aportan de manera constante al crecimiento nacional. En su investigación, la autora demuestra que, durante el periodo 2000–2017, el sector turismo mantuvo una relación positiva, aunque poco significativa, con el crecimiento económico, lo que evidencia que, pese a su potencial, aún existen limitaciones estructurales y de gestión que impiden un impacto más sólido. Asimismo, la autora sostiene que es necesario fortalecer las políticas públicas y las estrategias de planificación que integren al turismo como un eje prioritario del desarrollo económico del país, promoviendo inversiones, infraestructura adecuada y una gestión sostenible del destino.

2.4.Marco Conceptual

2.4.1. Gestión Institucional

La gestión institucional es un proceso que se orienta a fortalecer a las personas, al respecto (Ruiz, 2012) menciona que la gestión institucional es un proceso de transformación de las personas, instruyendo y educándose en la

acción de enseñanza y aprendizaje entre profesores y estudiantes, en la cual los primeros enseñan a aprender y los segundos aprenden a aprender.

Según Sovero (2007) nos dice que la gestión institucional está referida a una serie de procesos y acciones de los trabajos administrativos que sirven de soporte a una Institución (p. 228).

El liderazgo requiere de habilidades transaccionales al respecto (Bass, 1985) menciona que los líderes deben inspirar y motivar a sus seguidores, estimulando la innovación, el cambio y el desarrollo personal.

Además, un líder también debería adecuarse a la realidad, por ello (Hersey y Blanchard, 1969) menciona que no existe un solo estilo de liderazgo efectivo, sino que los líderes deben adaptarse al contexto y al desarrollo de los miembros de su equipo, cambiando su estilo de acuerdo con las necesidades de la situación.

Mediante un análisis, se comprende que la planificación turística es un proceso dinámico, por ello (Porter, 1980) sostiene que la planificación turística debe basarse en un análisis riguroso del entorno competitivo.

Así mismo, (Drucker, 1954) se centra en establecer objetivos claros y medibles dentro de la organización. Los objetivos deben ser específicos, alcanzables y medidos a través de indicadores de rendimiento, involucrando a los colaboradores en el proceso de planificación.

Por otro lado, relacionado a la gestión debe estar ligado a las necesidades según el cuadro de asignación de puestos, al respecto (Taylor, 1911) propuso que la gestión debe ser científica y basada en el análisis de tareas, buscando la máxima eficiencia en el uso de recursos.

Del mismo modo (Drucker, 1954) se enfoca en la fijación de objetivos organizacionales y el alineamiento de las tareas y recursos con esos objetivos.

Relacionado a las decisiones se debe evaluar la más beneficiosa, al respecto (Simon, 1947) propuso que las decisiones deben basarse en una evaluación lógica y sistemática de las alternativas disponibles.

De la misma manera (March y Simón, 1958) manifiesta que, los individuos no siempre pueden realizar un análisis exhaustivo, por lo que se basan en "satisfacción" más que en optimización.

Finalmente, en lo que se refiere a los resultados deben ser medidos a través de indicadores, al respecto (Kaplan & Norton, 1992) nos dice que la gestión debe basarse en una visión integral que incluya el rendimiento organizacional, la satisfacción del cliente y la eficiencia interna.

Por otro lado (Woodruff, 1997) propone que los resultados de una organización deben medirse principalmente por el valor que brinda a sus clientes.

La sostenibilidad es un proceso que se orienta al buscar un equilibrio económico, social y ambiental, al respecto la ONU Turismo sostiene, “el turismo sostenible es aquel que considera de manera integral los impactos presentes y futuros en los ámbitos económico, social y ambiental, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria turística, el medio ambiente y las comunidades locales”.

La sostenibilidad comprende pilares estratégicos en el desarrollo del turismo, según la comisión de Brundtland de 1987 menciona que para que el desarrollo sostenible sea posible, se deben contar inevitablemente con sus tres pilares fundamentales, y manifiesta que dichas fuentes deben ser tomados en cuenta por las comunidades, empresas y personas, estos son:

Económico: Se refiere a operar según principios financieros tradicionales, pero también implica la capacidad de impulsar el desarrollo económico a través de la creación de empresas en todos los niveles.

Social: Consiste en evaluar los impactos sociales de la actividad empresarial en todos sus ámbitos: los trabajadores (condiciones laborales, salarios, etc.), proveedores, clientes, comunidades locales y la sociedad en general, tomando en cuenta las necesidades básicas de las personas.

Ambiental: Busca asegurar que la actividad social de la empresa sea compatible con la conservación de la biodiversidad y la protección de los ecosistemas.

Del mismo modo cuando se habla de turismo sostenible, se habla de un equilibrio de beneficios económicos, articulado a la sociedad y cuidando

el ambiente, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004), hoy ONU Turismo, propuso considerar al turismo sostenible como: «el desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se percibe como un mecanismo hacia la gestión de todos los recursos que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando la integridad cultural, los procesos ecológicos, la diversidad biológica y los medios que sostienen la vida», al respecto se precisa algunas definiciones.

Impacto Económico

Los impactos económicos son diversos y se diferencian en función de una serie de elementos como las estructuras económicas locales, el origen de las tecnologías o los diferentes procesos de producción, aunque la mayoría de estos impactos son impulsados en la economía local (Kemausuor, Bolwin y Miller, 2016).

Impacto Social

(MEF, 2016) Impacto: El nivel de avance de los Proyectos de Inversión Pública y su productividad deben contribuir al crecimiento económico del país. El modelo más reconocido para explicar el crecimiento económico sostiene que la tasa de crecimiento depende, en parte, del porcentaje del presupuesto estatal destinado a Proyectos de Inversión Pública y de la eficiencia con la que estos proyectos se ejecutan. En este sentido, los Proyectos de Inversión Pública deben ser una herramienta clave para impulsar mejoras en la productividad.

Impacto Ambiental

Tal y como indican Lickorish y Jenkins (2000) Hacemos referencia a los impactos medioambientales cuando estos afectan a los componentes naturales, siendo aquellos que provienen del clima, el agua, el suelo, la flora, la fauna, entre otros elementos.

El medio ambiente se está conformando cada vez más como un factor clave en el turismo Mason (2010) Si bien, no se encuentra exento de amenazas. Estos peligros, centrados en un prisma ecológico, son derivados de los acuerdos en materia de infraestructura y transporte primordiales para el desarrollo del turismo, aunque en varios casos son realizados en áreas donde hay mínimo control sobre la afluencia de turistas.

2.5.Definición de términos básicos:

2.5.1. Gestión Institucional

La gestión institucional comprende el liderazgo, planificación participativa, gestión eficiente de recursos y toma de decisiones basada en evidencia, para generar resultados sostenibles en el territorio, promoviendo gobernanza local, competitividad turística y bienestar comunitario.

Liderazgo

El liderazgo en la gestión institucional se refiere a la capacidad de un líder para guiar y motivar a su equipo, entablando un ambiente laboral

positivo y alcanzando los objetivos organizacionales. Según García et al. (2023), un buen líder debe basar sus decisiones en principios teóricos y evidencia (racionalidad teórica) y aplicar soluciones prácticas adaptadas al contexto y necesidades del equipo (racionalidad práctica).

Planificación participativa

La planificación en la gestión institucional incluye la ilustración de los objetivos a largo plazo (planificación estratégica), la resolución de problemas específicos (planificación por problemas) y el diseño de propuestas sostenibles (planificación propositiva). Según García et al. (2023) y Ramírez & Rodríguez (2021), estas dimensiones son esenciales para una gestión eficiente y efectiva.

Gestión eficiente de los recursos

La gestión institucional comprende la administración eficientemente de recursos financieros, humanos y materiales, garantizando transparencia, capacitación del personal y optimización de recursos para alcanzar los objetivos, según García et al. (2023).

Toma de decisiones

La toma de decisiones en la gestión institucional puede ser vertical, horizontal o participativa. García et al. (2023) destacan que la combinación de estas formas mejora la coordinación, participación y eficiencia en las organizaciones.

Resultados

La gestión de resultados en turismo se centra en mejorar la infraestructura, capacitar al personal y promocionar el destino. García et al. (2023) destacan que estas acciones son fundamentales para la competitividad y sostenibilidad del sector.

2.5.2. Sostenibilidad del Turismo

Sostenibilidad

Es la satisfacción de las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones, asegurando un balance entre el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el bienestar social.

Crecimiento Económico

Que significa generar prosperidad en los diferentes niveles de la sociedad y abordar la rentabilidad de todas las actividades económicas, ONU (2002).

Cuidado del Medio Ambiente

Que significa conservar y gestionar recursos medioambientales, especialmente aquellos que no son renovables o son valiosos en términos de soporte vital, ONU (2002).

Bienestar Social

El bienestar social en el turismo busca mejorar la calidad de vida de las comunidades locales a través de la obtención de ciertos objetivos de las familias, la provisión de servicios básicos y el grado de ingresos económicos de las familias que prestan los servicios. Este enfoque promueve el desarrollo inclusivo, asegurando que los beneficios del turismo se distribuyan de manera equitativa (Paredes & López, 2021).

Actividad Turística Sostenible

La ONU Turismo, define: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes del entorno”

La OMT define al turismo sostenible como el “turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, atendiendo las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades de acogida” (UNEP & UNWTO, 2005, p. 12).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Ho: Existe una relación significativa entre la gestión institucional que implica el liderazgo, planificación, gestión, toma de decisiones y resultados; con la sostenibilidad del turismo, manifiesto en el crecimiento económico, bienestar social y la conservación del medio ambiente, en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: No existe una relación significativa entre la gestión institucional que implica el liderazgo, planificación, gestión, toma de decisiones y resultados; con la sostenibilidad del turismo, manifiesto en el crecimiento económico, bienestar social y la conservación del medio ambiente, en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Hipótesis específica 2

Ho: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la sostenibilidad Social del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la sostenibilidad Social del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Hipótesis específica 3

Ho: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la sostenibilidad Ambiental del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la sostenibilidad Ambiental del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

3.2. Variables

Variable (1): Gestión institucional.

Variable (2): Sostenibilidad del Turismo.

3.3. Operacionalización de los Componentes de las Hipótesis.

Título: Gestión institucional y sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 - 2020				
Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición operacional de las variables.	
			Indicadores	Ítems
GESTIÓN INSTITUCIONAL	La gestión institucional comprende el liderazgo, planificación participativa, gestión eficiente de recursos y toma de decisiones basada en evidencia, para generar resultados sostenibles.	Liderazgo	Liderazgo	El líder escucha ideas Motiva el espacio laboral Tiene claras sus funciones Mantiene un buen ambiente laboral Investiga los problemas
			Racionalidad teórica	Toma decisiones con fundamento teórico y técnico El líder promueve la planificación Realiza diagnósticos técnicos o estudios previos Aplica soluciones a los problemas
			Racionalidad práctica	Actúa rápidamente para resolver problemas Las decisiones que toma se adaptan al momento Delega tareas en función de la capacidad del equipo
			Planificación estratégica	Misión Visión FODA
		Planificación	Planificación por problemas	Objetivos Metas Actividades
			Planificación propositiva	Planificación multianual Programas de desarrollo Designación del presupuesto
			Recursos financieros	Administra adecuadamente su presupuesto Designa recursos financieros suficientes Brinda transparencia en el uso de los recursos Realiza seguimiento de los recursos Valora al personal con competencias
		Gestión	Recursos humanos	Se brinda capacitación oportuna Se valora y reconoce el desempeño del personal Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo Utiliza recursos materiales adecuados
			Administración de recursos	Optimiza el uso de los recursos disponibles Es eficiente en la gestión del tiempo y las tareas Cuenta con el soporte logístico y técnico
		Toma de decisiones	Vertical	Las decisiones se toman desde los niveles superiores Las decisiones se comunican al personal operativo La jerarquía determina la mayoría de las decisiones
			Horizontal	El personal operativo participa en las decisiones Las decisiones se toman en equipo

SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO	La sostenibilidad del turismo es la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las generaciones futuras, garantizando el equilibrio entre <i>crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.</i>	Resultados	Participativa	Existe coordinación entre equipos jerárquicos Se fomenta la colaboración interdepartamental Hay reuniones periódicas entre departamentos Se consulta antes de tomar decisiones Se promueve la participación del personal Existe participación en el proceso de decisiones La participación refleja la calidad de las decisiones
			Infraestructura turística	La planta turística Los accesos hacia los recursos turísticos Señalización turística Servicios en los recursos turísticos.
			Capacitación	Los trabajadores reciben suficiente capacitación Están informados sobre las normativas locales y nacionales Capacitación constante en sostenibilidad y buenas prácticas Las capacitaciones se adaptan a las tendencias del mercado Campañas publicitarias Plataformas digitales
			Promoción del turismo	Participación en ferias y eventos turísticos Colaboración en agentes de viaje y otras entidades
		Económico	Procedencia de turistas y visitantes a los recursos turísticos	Local
				Regional
				Nacional
				Internacional
				Ninguno
		Ambiental	Arribo de turistas nacionales y extranjeros por mes	300 -500
				500 -1000
				1000-5000
				5000 a mas
				Ninguno
		Social	Formas de conservación de los recursos naturales	Limpieza
				Reforestación
				Protección del agua
				Conservación de flora y fauna
				Todas las anteriores
		Social	Gestión del medio ambiente	Muy de acuerdo
				De acuerdo
				Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
				Algo en desacuerdo
				Muy en desacuerdo
		Social	Tipo de objetivos de las familias	Ingresos económicos
				Protección de los recursos turísticos Oportunidad de negocio

	Provisión de servicios básicos	Empleo Inversiones Alimentación Transporte Alojamiento Artesanía Todas
	Nivel de ingresos de las familias	300 a 500 soles 500 a 1000 soles 1000 a 5000 soles 5000 a más soles Ninguno

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1.Planteamiento metodológico

El diseño de investigación que se utilizó en el proyecto “Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020”; es correlacional, pues el propósito es evaluar la relación de las variables independientes (Gestión Institucional), en la variable dependiente (Sostenibilidad del Turismo).

La investigación buscará identificar y explicar las relaciones causales entre estas variables para determinar cómo la gestión institucional se relaciona con la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca.

4.2.Ámbito de estudio

La presente investigación “Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020”; se llevó a cabo en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, departamento de Cajamarca.

4.3.Periodo de análisis

El período de análisis para este proyecto de investigación es desde el 2017 hasta el 2020, según lo indicado en el título del proyecto "Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el Distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020". Ello debido a que intentamos evaluar 2 periodos de gobierno.

4.4.Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, evaluando el desempeño de la gestión de los funcionarios de la alta dirección de la municipalidad a través de los documentos y la relación con las asociaciones de servicios turísticos.

El objeto de estudio de la investigación "Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017-2020" se puede desglosar en las siguientes variables y dimensiones:

Gestión institucional

Desempeño de la gestión de los funcionarios de la alta dirección a través de la documentación de la municipalidad.

Acciones de los directivos de la alta dirección vinculados al sector turístico.

Evaluación de algunos documentos de gestión

Sostenibilidad del turismo

Participación de las asociaciones de servicios para el turismo (hoteles, restaurantes, transportes, artesanía).

Comités de vigilancia de los recursos y atractivos turísticos inventariados en el distrito de Bambamarca.

4.5.Tipo de estudio

El estudio es descriptivo, correlacional. Busca describir la gestión institucional en el turismo, analizar la relación entre la gestión institucional y

la sostenibilidad del turismo, y evaluar cómo la gestión institucional afecta el desarrollo y la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca.

4.6.Método

Para el siguiente trabajo de investigación titulado “Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020”; se utilizó los métodos Hipotético - Deductivo: porque nos permitirá obtener conclusiones a raíz de las premisas. También el método deductivo nos ayudara a hacer un análisis de lo general a lo particular.

Del mismo modo utilizaremos enfoques cuantitativo y cualitativo (Método Mixto):

Cuantitativo: Se utilizará para la selección y análisis de datos estadísticos que permitan identificar patrones y relaciones estadísticamente significativas entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo.

Cualitativo: Se empleará para obtener un discernimiento más profundo de las percepciones de los actores clave (autoridades locales, empresarios, ciudadanos, etc.) sobre la gestión turística, a través de entrevistas, encuestas, etc.

4.7.Unidad de análisis

La unidad de análisis está centrada en la información brindada por los funcionarios de la alta dirección de la municipalidad distrital de Bambamarca, los directivos del sector turístico y los comités de vigilancia de los atractivos y recursos turísticos inventariados en la provincia.

4.8.Unidad de observación

Esta unidad está conformada por los directivos de la alta dirección vinculados al sector turístico, los miembros de las asociaciones de servicios turísticos (hoteles, restaurantes, transportes, artesanía), y los comités encargados de la vigilancia de los atractivos y recursos turísticos inventariados en el distrito de Bambamarca.

4.9.Población y muestra

La cantidad de población que representa la investigación titulado “Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020”; con respecto a la gestión institucional será evaluado la documentación de la municipalidad, además de los directivos de la alta dirección que estén vinculados al sector turismo y relacionado a la sostenibilidad del turismo estará representado los directivos de las asociaciones de los rubros de servicios que ayuden a promover el turismo tal es el caso de hoteles, restaurante, transportes y artesanía, además de los comités de vigilancia de los atractivos y recursos turísticos inventariados en el distrito capital Bambamarca.

Tabla 1
Población Muestra e Instrumento.

N.	Descripción	Población	Muestra	Instrumento
1	Funcionarios de la alta dirección de la Municipalidad distrital de Bambamarca	6	6	Encuesta
2	Socios representantes de la junta directiva de las 6 asociaciones de los atractivos turísticos	6	6	Encuesta
3	Socias de asociaciones de Artesanía	4	4	Encuesta
4	Gerentes de empresas de Transporte (Bambamarca – Cajamarca)	6	6	Encuesta
5	Empresarios de establecimientos de alimentación y recurso turístico. (PROCOMPITE)	8	8	Encuesta
6	Empresarios de establecimientos de Hospedaje	12	12	Encuesta
7	Organizaciones Civiles	4	4	Encuesta
Total, de entrevistados y encuestados		46		

Muestra

La cantidad de muestra que representa esta investigación titulada “Gestión institucional y sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020”; está representado por todos los integrantes mencionados en la población.

4.10. Instrumentos de medición

Para el análisis de los datos recabados en los instrumentos se utilizará la herramienta como el SPSS versión 25, donde se efectuó matrices, encuestas, entrevista.

El instrumento de recolección de datos de información para esta investigación es el análisis de documentos, la técnica la encuesta, entrevistas y el análisis del tesista, que consiste en una búsqueda de información en la que el investigador preguntará a los investigados.

Análisis de documentos

Revisión de documentos clave como documentos de gestión de turismo, informes de gestión institucional, legislación local, regional y nacional y estadísticas sobre el turismo en Bambamarca.

Encuestas cuantitativas

Dirigidas a empresarios turísticos, autoridades locales y representantes de los recursos turísticos de Bambamarca.

El objetivo es recolectar datos estadísticos sobre el conocimiento y la percepción de la gestión institucional, así como la evaluación de la sostenibilidad del turismo.

Entrevistas

Realizadas a actores clave como autoridades municipales, empresarios turísticos, líderes comunitarios, entre otros.

Las entrevistas permitirán profundizar en la comprensión de cómo si se implementa una buena gestión institucional influye con la sostenibilidad del turismo.

Grupos focales

Enfocados en los líderes de las asociaciones de turismo de la comunidad local, para discutir cómo perciben la gestión del turismo y su relación en el bienestar económico, social y ambiental.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

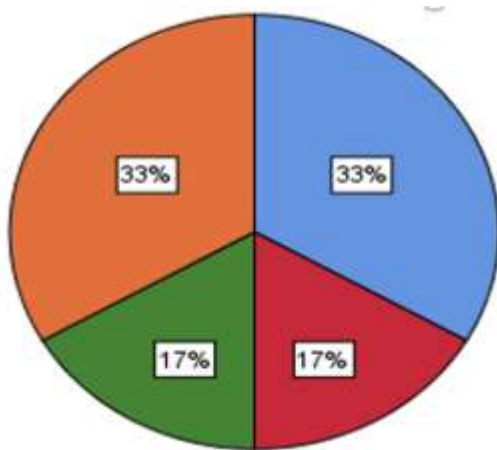
5.1. Gestión Institucional.

5.1.1. Liderazgo en la gestión institucional

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto al liderazgo del jefe inmediato el 33% lo describen como el líder que escucha sus ideas mientras que el otro 33% describió a su jefe inmediato como el líder que mantiene un buen ambiente laboral, por otra parte, el 17% menciona que describen a su jefe inmediato como el líder que motiva el espacio laboral; y por último el otro 17% menciona que el líder tiene claras sus funciones.

Figura 1.

Liderazgo en la gestión institucional



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

Los datos reflejan una combinación de estilos de liderazgo en la organización. Por un lado, predominan los elementos del liderazgo

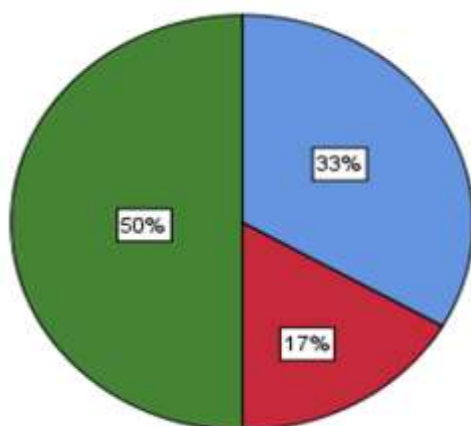
transformacional, caracterizados por la escucha activa, la motivación y la creación de un clima laboral positivo. Según Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales inspiran a sus colaboradores al considerar sus necesidades individuales, motivarlos mediante una visión compartida y fomentar relaciones de confianza. Por otro lado, también se observan rasgos del liderazgo transaccional, enfocado en la estructura organizativa, la claridad de funciones y el cumplimiento de objetivos mediante recompensas y sanciones (Burns, 1978).

5.1.2. Liderazgo respecto a la racionalidad teórica

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la racionalidad teórica nos muestra que el 50% de encuestados afirmaron que la cualidad que más se refleja en su jefe inmediato es que el líder promueve la planificación, mientras que el 33% menciona que la cualidad que más se refleja es que su jefe inmediato investiga los problemas, por otra parte, el 17% respondió que tiene la cualidad de diagnosticar estudios previos.

Figura 2.

Liderazgo respecto a la racionalidad teórica



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

da entre los años 2017-202. Los datos están expresados en porcentajes.

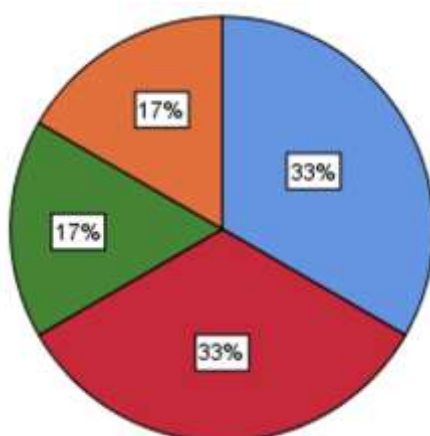
Los resultados reflejan una combinación de estilos de liderazgo. Predomina el liderazgo transformacional, que según Avolio y Bass (2004), fomenta la motivación y un ambiente positivo. También se evidencian rasgos del liderazgo transaccional, útil para mantener la estructura (Bass, 1996).

5.1.3. Liderazgo respecto a la racionalidad práctica

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la racionalidad práctica del jefe inmediato el 33% de encuestados describen como el líder que aplica soluciones a los problemas, mientras que el otro 33% describió a su jefe inmediato como la persona que actúa rápidamente para solucionar problemas, por otra parte, el 17% menciona que describen a su jefe inmediato como la persona que las decisiones que toma se adaptan al momento; y por último el otro 17% menciona que delega tareas en función de la capacidad de equipo.

Figura 3.

Liderazgo respecto a la racionalidad práctica



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

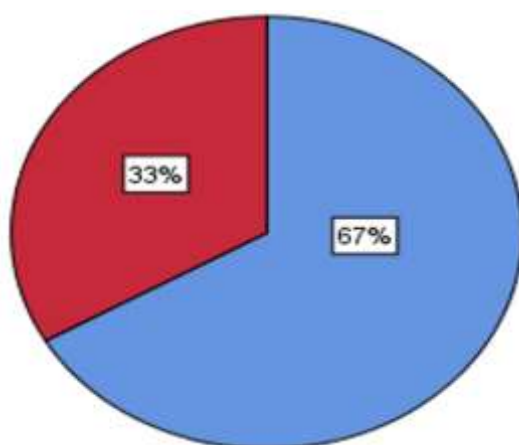
La racionalidad práctica en el liderazgo implica la capacidad de aplicar soluciones eficaces, actuar rápidamente ante problemas y tomar decisiones adaptadas al contexto. Según Robinson y Judge (2017), los líderes deben ser competentes en la resolución de problemas mediante habilidades analíticas. El liderazgo ágil (Denning, 2018) destaca la importancia de decisiones rápidas en entornos dinámicos. Además, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) sugiere que los líderes deben ajustar su estilo según las circunstancias. Finalmente, el liderazgo delegativo (Goleman, 2000) resalta la importancia de delegar tareas según las capacidades del equipo.

5.1.4. Planificación estratégica (misión, visión y análisis FODA)

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la planificación estratégica el 67% de encuestados manifiestan que, si conocen de la misión, visión y análisis FODA de la organización, mientras que el otro 33% manifestaron que desconocen de dicha planificación estratégica, sin embargo, en el instrumento plantea una interrogante ¿explíquelo? Es ahí donde no pueden explicar o en todo caso manifiestan conceptos muy fuera del contexto.

Figura 4.

Planificación estratégica (misión, visión y análisis FODA)



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La planificación estratégica es fundamental para alinear a los miembros de la organización a través de objetivos y asegurar una dirección clara. Según Kaplan y Norton (2001), la comunicación de la misión y visión es clave para garantizar que todos comprendan y apoyen la estrategia. El análisis FODA, al ser un proceso esencial para formulación de estrategias, requiere que los empleados lo entiendan para identificar correctamente el análisis FODA. Mintzberg (1994) destaca la importancia de adaptar la planificación a las circunstancias cambiantes, promoviendo la flexibilidad sin perder el enfoque estratégico.

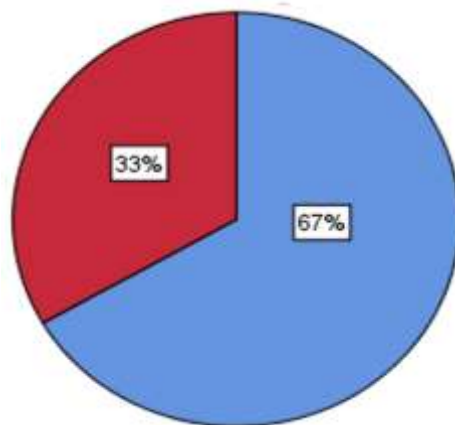
5.1.5. Planificación por problemas (objetivos, metas y actividades)

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la planificación por problemas que el 67% de los encuestados afirmó sí conocer la planificación por problemas, mientras que el 33%

respondió que no la conoce. Este resultado refleja que la mayoría tiene familiaridad con herramientas de planificación estratégica, lo cual es positivo en la toma de decisiones en organizaciones vinculadas al turismo. Sin embargo, el tercio que desconoce estas herramientas evidencia la necesidad de capacitación en gestión y planificación organizacional para mejorar la eficacia en la administración del turismo sostenible, sin embargo, en el instrumento plantea una interrogante ¿explíquelo? Es ahí donde tienen problemas en explicar o en todo caso manifiestan conceptos muy fuera del contexto.

Figura 5.

Planificación por problemas (objetivos, metas y actividades)



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

El conocimiento sobre planificación estratégica es fundamental para tomar decisiones organizacionales. Según Bryson (2018), la planificación estratégica permite a las organizaciones enfrentar desafíos del entorno y alinearse con sus objetivos a largo plazo. La falta de conocimiento en un 33% de los encuestados subraya la necesidad de formación continua en este campo.

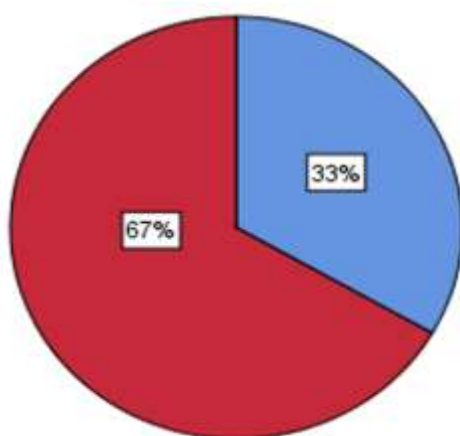
Kaplan y Norton (2008) argumentan que la falta de capacitación en planificación estratégica puede afectar la capacidad de adaptación, especialmente en sectores dinámicos como el turismo, donde la estrategia es clave para el desarrollo sostenible y la competitividad.

5.1.6. Planificación propositiva (planificación multianual, programas de desarrollo y la participación en la designación del presupuesto)

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la planificación propositiva que el 67% de los encuestados señaló que no conoce esa forma de intervención (multianual, programas de desarrollo, asignación presupuestal), mientras que solo el 33% indicó que sí la conoce. Esto evidencia una baja familiaridad con enfoques estratégicos y participativos de planificación, lo cual representa una debilidad institucional para la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

Figura 6.

Planificación propositiva (planificación multianual, programas de desarrollo y la participación en la designación del presupuesto)



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

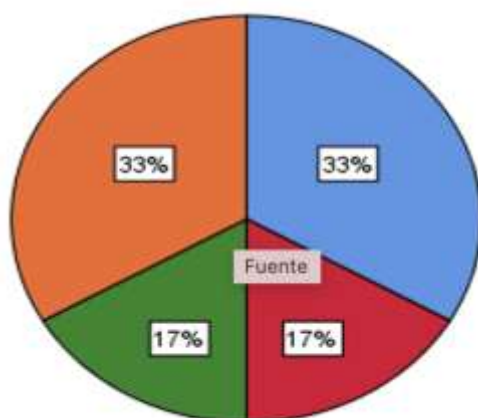
El desconocimiento de la planificación propositiva es una debilidad para la toma de decisiones a largo plazo. Bryson (2018) y Mintzberg (1994) destacan la importancia de enfoques estratégicos participativos para mejorar la gobernanza, mientras que Kotter (1996) subraya la necesidad de capacitación y participación comunitaria para fortalecer la planificación.

5.1.7. Gestión respecto a los recursos financieros

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a los recursos financieros que el 33% de los encuestados considera que su jefe inmediato administra adecuadamente el presupuesto, y otro 33% opina que realiza seguimiento de los recursos. En menor proporción, un 17% valora la transparencia en el uso de los recursos, y otro 17% repite la opción de administrar adecuadamente el presupuesto (posible error de duplicación en la leyenda). En conjunto, estos resultados muestran una percepción positiva hacia la gestión presupuestaria, aunque con espacio de mejora en transparencia y monitoreo sistemático.

Figura 7.

Gestión respecto a los recursos financieros



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

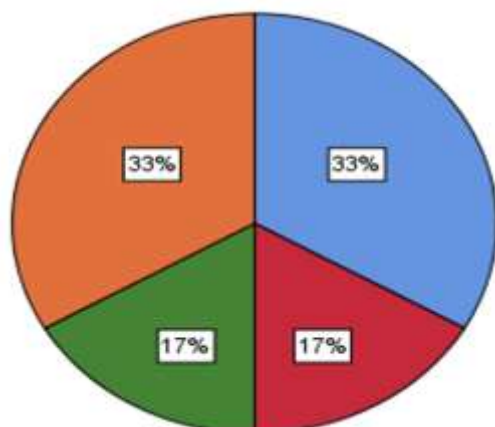
La gestión presupuestaria y el seguimiento de recursos son fundamentales para el éxito organizacional. Aguinis y Glavas (2019) destacan que una gestión eficiente requiere una correcta asignación y un seguimiento continuo. La falta de transparencia en los procesos financieros puede crear desconfianza y limitar la efectividad organizacional. Según Cameron y Green (2019), la rendición de cuentas y la transparencia son clave para desarrollar una cultura organizacional ética. Mejorar estos aspectos puede fortalecer la credibilidad y confianza, contribuyendo al éxito a largo plazo de la organización.

5.1.8. Gestión respecto a los recursos humanos

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a los recursos humanos que el 33% de los que brindaron información destaca que su jefe inmediato valora al personal con competencias, y otro 33% resalta que existe un ambiente laboral positivo y colaborativo. Por otro lado, un 17% considera que se brinda capacitación oportuna, y otro 17% que se valora y reconoce el desempeño del personal. Estos datos reflejan una percepción favorable hacia la gestión del talento humano, con énfasis en el reconocimiento de capacidades y en un clima laboral saludable, aunque se identifican áreas a fortalecer como la capacitación continua y el reconocimiento formal.

Figura 8.

Gestión respecto a los recursos humanos



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La gestión del talento humano es fundamental para el desempeño de la organización. Según Maslach y Leiter (2016), un ambiente positivo reduce el estrés y mejora la salud organizacional, lo que aumenta el rendimiento. Además, Birdi et al. (2016) destacan que la capacitación oportuna incrementa la productividad y el crecimiento profesional. Deci y Ryan (2000) refieren que la valoración de competencias y un ambiente colaborativo son factores clave para la motivación. Finalmente, Saks (2019) subraya que el reconocimiento formal del desempeño fortalece el compromiso y la retención del talento, contribuyendo a una gestión más eficiente.

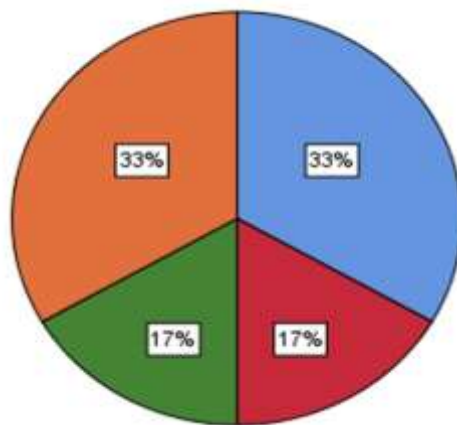
5.1.9. Gestión respecto a la administración de los recursos

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la administración de los recursos que el 33% de los encuestados considera que su jefe inmediato utiliza recursos y materiales adecuados, y otro 33% destaca que cuenta con el soporte logístico y técnico. En menor

proporción, un 17% opina que optimiza el uso de los recursos, y otro 17% afirma que es eficiente en la gestión del tiempo y las tareas. Estos resultados reflejan un desempeño positivo en cuanto a disponibilidad y uso de recursos, aunque sería recomendable reforzar la eficiencia y la optimizar de recursos para una gestión más estratégica.

Figura 9.

Gestión respecto a la administración de los recursos



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

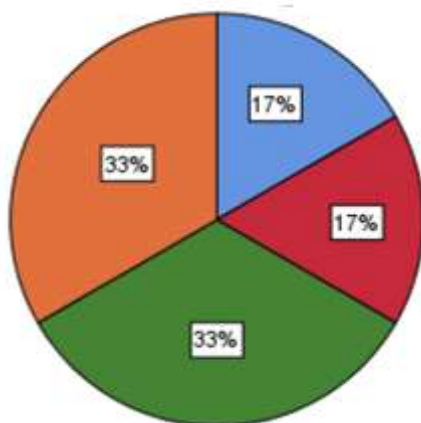
La eficiencia de los recursos es crucial para el desempeño organizacional. Según Barney (2020), los recursos deben ser gestionados de manera estratégica para crear ventajas competitivas sostenibles, lo que requiere no solo disponibilidad, sino también optimización en su uso. Grant (2019) destaca que un buen soporte logístico y técnico facilita la operación eficiente, mejorando el rendimiento general. Además, Davenport (2018) afirma que la gestión del tiempo y la priorización de tareas son elementos clave para la productividad organizacional. Estos resultados sugieren que una mayor optimización operativa y un uso estratégico de los recursos pueden mejorar el rendimiento a largo plazo.

5.1.10. Toma de decisiones de corte vertical

En relación con la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la toma de decisiones de corte vertical que el 33% de los interrogados indica que las decisiones se comunican al personal operativo, y otro 33% sugiere que existe algún otro mecanismo (no visible en la leyenda completa). Solo el 17% afirma que las decisiones se toman desde los niveles superiores, y otro 17% que se comunican sin participación. Este panorama sugiere una tendencia hacia modelos participativos o mixtos, aunque aún se perciben prácticas verticales tradicionales. Sería recomendable fortalecer la comunicación descendente y la participación del personal operativo para mejorar la gestión organizacional.

Figura 10.

Toma de decisiones de corte vertical



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La comunicación es clave para la efectividad organizacional. Según Edmondson (2018), un ambiente en el que se promueva la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora la colaboración y el compromiso organizacional. Además, Tannenbaum y Schmidt (2019)

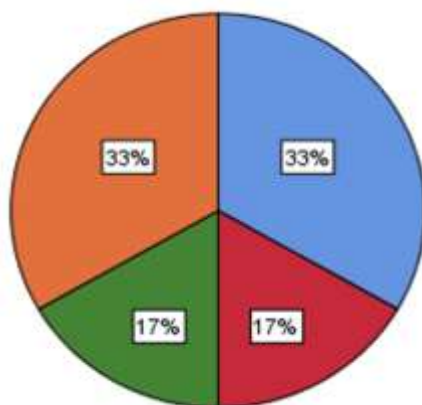
explican que las estructuras participativas permiten mayor flexibilidad y adaptación al cambio, en contraste con las estructuras jerárquicas tradicionales que pueden limitar la innovación. Katzenbach y Smith (2020) afirman que una comunicación abierta entre niveles jerárquicos fomenta la cohesión y mejora la implementación de decisiones estratégicas.

5.1.11. Toma de decisiones de corte horizontal

En relación con la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la toma de decisiones de corte horizontal que el 33% de los encuestados manifiesta que las decisiones se toman en equipo, y otro 33% que existe algún otro tipo de modalidad (no completamente visible en la leyenda). Un 17% afirma que existe coordinación entre equipos jerárquicos, y otro 17% identifica participación intermedia. Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia la toma de decisiones colaborativa y horizontal, aunque aún hay oportunidades para mejorar la coordinación interdepartamental y fortalecer la inclusión de todos los niveles jerárquicos en la planificación organizacional.

Figura 11.

Toma de decisiones de corte horizontal



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

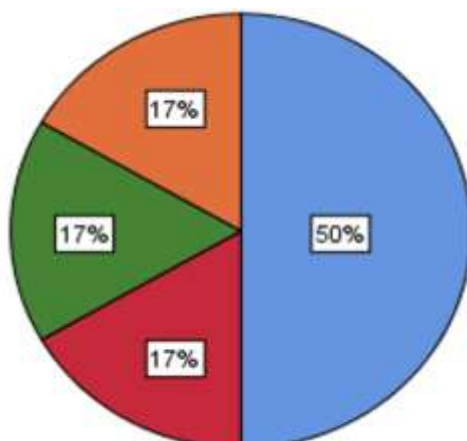
La toma de decisiones colaborativa es clave para organizaciones ágiles y adaptativas. Hoch y Dulebohn (2017) sostienen que los equipos con participación compartida mejoran la calidad de las decisiones y fortalecen el compromiso. Además, Avolio et al. (2021) destacan que el liderazgo distribuido impulsa la innovación y la coordinación entre niveles jerárquicos, favoreciendo una cultura más horizontal. Por otro lado, Carmeli et al. (2018) señalan que la colaboración interdepartamental promueve el aprendizaje organizacional y mejora la ejecución estratégica. Estos enfoques refuerzan la necesidad de incluir distintos niveles en la planificación para lograr una gestión más eficiente e inclusiva.

5.1.12. Toma de decisiones de manera participativa

Respecto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la toma de decisiones de manera participativa que el 50% de los que brindaron información indica que en su organización se consulta antes de tomar decisiones, lo que refleja una práctica participativa predominante. El resto se distribuye equitativamente (17% cada uno) quienes consideran que se impulsa la participación del personal, existe participación en el proceso de decisiones, y que la participación refleja la calidad de las decisiones. Estos resultados muestran un panorama positivo, con una clara inclinación hacia la consulta y a incluirlos en las decisiones, aunque aún se puede reforzar la calidad y profundidad de esa participación.

Figura 12.

Toma de decisiones de manera participativa



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

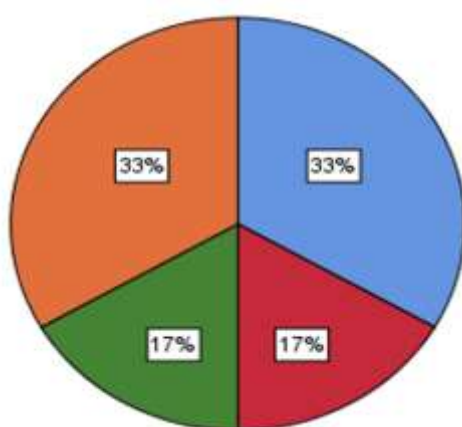
La participación en las decisiones promueve una gestión democrática y mejora la efectividad institucional. Según Kliksberg (2019), la inclusión del personal en los procesos organizacionales fortalece el compromiso y la transparencia. Por su parte, Chiavenato (2021) sostiene que la participación de los colaboradores permite una mayor alineación entre objetivos individuales y organizacionales, lo que mejora el clima laboral y la productividad. Además, González Romo (2020) enfatiza que la calidad de las decisiones se incrementa cuando hay diálogo entre niveles jerárquicos. Esto indica que una gestión participativa es clave para el desarrollo organizacional sostenible.

5.1.13. Resultados en la infraestructura turística

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la infraestructura turística que el 33% de los encuestados considera que existe deficiencias en la planta turística, y otro 33% que la deficiencia está en los servicios de los recursos turísticos. En menor proporción, un 17% menciona los accesos hacia los recursos y otro 17% los accesos dentro de los recursos. Esto indica que las infraestructuras básicas y de atención al visitante no están bien desarrolladas, aunque existen áreas de mejora en conectividad y accesibilidad interna para fortalecer la experiencia turística.

Figura 13.

Resultados en la infraestructura turística



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

El impulso por la ejecución de infraestructura turística es esencial para mejorar la experiencia de los turistas y visitantes y fomentar la competitividad de los destinos. Según Beni (2020), la planta turística y los servicios complementarios constituyen pilares para el fortalecimiento del sistema turístico local. Maldonado (2019) señala que la accesibilidad, tanto externa

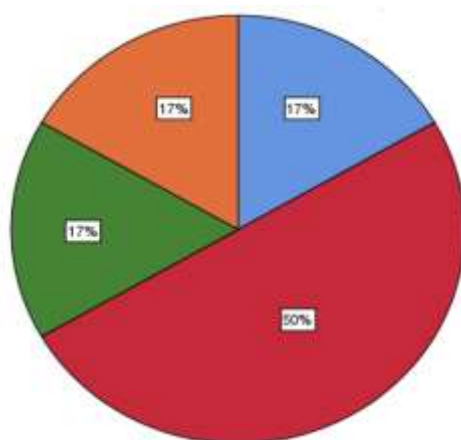
como interna, es un componente clave de la sostenibilidad turística, al facilitar el flujo de visitantes y la inclusión. Por su parte, Espinosa (2021) destaca que una infraestructura adecuada impulsa el desarrollo regional y mejora la percepción del destino. Así, mejorar accesos y conectividad fortalece el turismo como motor de desarrollo.

5.1.14. Resultados respecto a las capacitaciones del personal

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a la capacitación de los colaboradores el 50% de los encuestados considera que se promueve principalmente la capacitación constante en sostenibilidad y buenas prácticas, lo cual refleja una orientación moderna y responsable en la formación del personal. Las otras alternativas reciben un 17% cada una, incluyendo capacitación general, actualización normativa y alineación con tendencias de mercado. Esto indica un enfoque positivo, aunque sería beneficioso equilibrar los esfuerzos formativos para cubrir todos los aspectos clave del turismo responsable.

Figura 14.

Resultados respecto a las capacitaciones del personal



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

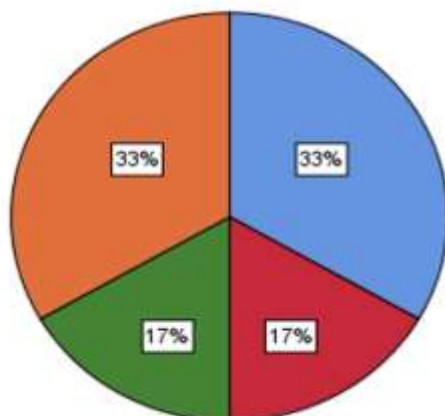
La capacitación en sostenibilidad es clave para el fortalecimiento del turismo responsable. Según Maldonado (2019), formar al personal en buenas prácticas ambientales y sociales permite integrar la sostenibilidad en la operación cotidiana de los destinos turísticos. González (2021) destaca que la educación continua favorece la adaptación a nuevas normativas y tendencias del mercado, fortaleciendo la competitividad. Asimismo, Cañada (2020) sostiene que equilibrar la formación técnica, normativa y ambiental es esencial para garantizar una gestión integral.

5.1.15. Resultados respecto a las formas de promoción del turismo

En cuanto a la gestión institucional se ha podido evidenciar que respecto a las formas de promoción del turismo que el 33% de los encuestados señala que se utilizan campañas publicitarias y otro 33% destaca la colaboración con agentes de viaje u otras entidades como principales formas de promoción turística. En menor proporción, un 17% menciona el uso de plataformas digitales y otro 17% la participación en ferias y eventos turísticos. Esto indica que las organizaciones priorizan estrategias tradicionales y colaborativas, aunque aún hay oportunidades de fortalecer el marketing digital y la presencia activa en eventos para ampliar el alcance y visibilidad del destino.

Figura 15.

Resultados respecto a las formas de promoción del turismo



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La promoción turística efectiva requiere combinar estrategias tradicionales con herramientas digitales emergentes. Según Espinosa (2021), la colaboración interinstitucional y las campañas publicitarias convencionales siguen siendo relevantes, especialmente en destinos en desarrollo. Sin embargo, González y Cañada (2020) destacan que el marketing digital ofrece mayor alcance, segmentación y retroalimentación inmediata, factores esenciales para posicionar destinos en mercados competitivos. Asimismo, Maldonado (2019) sostiene que la presencia en ferias y eventos fortalece las redes comerciales y la imagen del destino. Integrar estos enfoques permite diversificar la promoción y mejorar la visibilidad turística de manera más dinámica y sostenible.

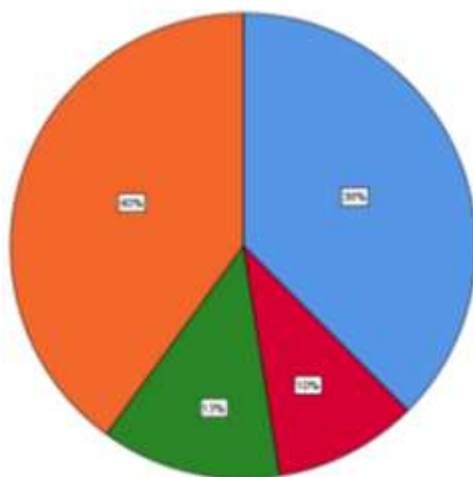
5.2.Sostenibilidad del turismo

5.2.1. Procedencia de turistas y visitantes

En cuanto a la gestión sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a la procedencia de turistas y visitantes a los recursos turísticos provienen del entorno local (40%), lo que refleja un fuerte aprovechamiento comunitario del turismo. Le siguen los turistas regionales (37.5%), lo que evidencia cierto posicionamiento regional del destino. En contraste, los visitantes nacionales (12.5%) e internacionales (10%) representan una participación muy baja, lo que sugiere poca promoción internacional o barreras de acceso. Esta distribución plantea oportunidades para fortalecer el turismo interno y consolidar la sostenibilidad local.

Figura 16.

Procedencia de turistas y visitantes



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

El predominio del turismo local refleja una apropiación comunitaria del territorio, lo cual, según Cañada (2020), fortalece la sostenibilidad social y económica del destino. No obstante, la baja afluencia de visitantes nacionales

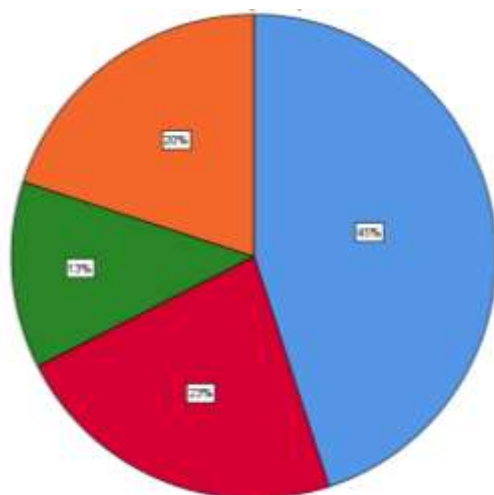
y regionales sugiere, como indica Espinosa (2021), deficiencias en la promoción interna y en la articulación de políticas turísticas integradas. Maldonado (2019) sostiene que el turismo interno es clave para la resiliencia de los destinos, especialmente frente a crisis globales.

5.2.2. Afluencia de turistas y excursionistas nacionales

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a la afluencia de visitantes, turistas y excursionistas nacionales arroja que la mayor parte de los destinos turísticos o prestadores reciben una afluencia mensual de entre 300 a 500 visitantes (45%), lo cual indica un flujo moderado y manejable. Las categorías de 500 a 1000 (20%), 1000 a 3000 (22.5%) y 3000 a 5000 (12.5%) presentan una participación menor, lo que sugiere que pocos sitios alcanzan altos volúmenes de visitas.

Figura 17.

Afluencia de turistas y excursionistas nacionales



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

Entre los años 2017-2020. Los datos están expresados en porcentajes.

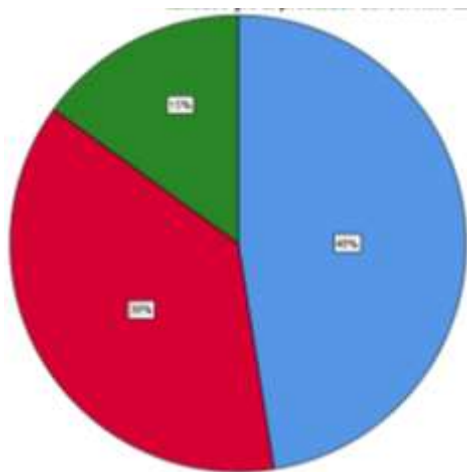
Un flujo turístico moderado favorece la sostenibilidad y facilita la planificación. Según Maldonado (2019), una afluencia controlada permite equilibrar el desarrollo económico con la conservación de los recursos naturales y culturales. Cañada (2020) señala que destinos con bajo volumen de visitantes pueden ofrecer experiencias más auténticas y fortalecer la participación comunitaria. Además, Espinosa (2021) destaca que esta distribución turística, aunque limitada en escala, reduce la presión sobre infraestructuras locales, facilitando una gestión eficiente. Para consolidar estos beneficios, se recomienda fortalecer capacidades locales, diversificar la oferta turística y aplicar estrategias de control de carga turística adecuadas.

5.2.3. Afluencia de turistas y excursionistas extranjeros

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a la afluencia de turistas y excursionistas extranjeros arroja que la mayoría de los atractivos turísticos o prestadores reciben entre 300 a 500 turistas extranjeros al mes (47.5%), seguido por un grupo que registra entre 500 a 1000 visitantes (37.5%). Solo una pequeña proporción alcanza una afluencia mensual de entre 1000 a 5000 visitantes (15%). Esta distribución sugiere un flujo turístico extranjero moderado, lo cual facilita una mejor gestión y evita la saturación del destino, pero también plantea el reto de incrementar la promoción internacional para atraer un mayor volumen de visitantes sostenibles.

Figura 18.

Afluencia de turistas y excursionistas extranjeros



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

El flujo turístico moderado permite una gestión de manera más eficiente y sostenible, evitando la saturación de recursos. Según Maldonado (2019), una afluencia controlada favorece la conservación ambiental y la calidad de la experiencia turística. Cañada (2020) destaca que un volumen de turistas extranjero más bajo reduce la presión sobre las infraestructuras locales y mejora la atención personalizada. Sin embargo, como señala Espinosa (2021), la promoción internacional es clave para diversificar la oferta turística y asegurar el crecimiento sostenible. Por lo tanto, se deben implementar estrategias de marketing internacional para atraer visitantes sin comprometer la sostenibilidad del destino.

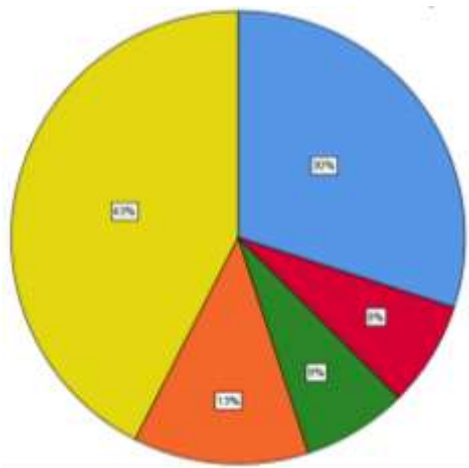
5.2.4. Formas de conservación del medio ambiente

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a las formas de conservación del medio ambiente afluencia la mayoría de los encuestados (42.5%) indicó que aplica todas las formas de conservación (limpieza, reforestación, protección del agua y conservación de flora y fauna),

lo que refleja una conciencia integral sobre la sostenibilidad. Le siguen las acciones de limpieza (30%), mientras que prácticas específicas como reforestación (12.5%), protección del agua (7.5%) y conservación de flora y fauna (7.5%) son menos comunes. Este panorama sugiere que, si bien hay buena disposición general, aún es necesario reforzar el compromiso con acciones individuales concretas y sostenidas.

Figura 19.

Formas de conservación del medio ambiente



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La unificación de diversas acciones de conservación refleja un enfoque holístico hacia la sostenibilidad. Según Maldonado (2019), las estrategias de conservación como la limpieza, reforestación y protección de los recursos naturales son fundamentales para mantener la integridad ecológica de los destinos turísticos. Cañada (2020) destaca que las prácticas de conservación deben ser sistemáticas y sostenibles para lograr un impacto duradero, especialmente en el contexto turístico. Por su parte, Espinosa (2021) afirma que, aunque exista disposición, es necesario fortalecer la implementación de

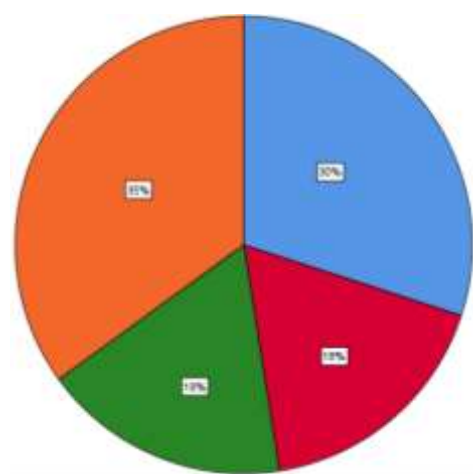
acciones concretas y el monitoreo continuo para asegurar que los esfuerzos de conservación sean efectivos a largo plazo.

5.2.5. Conservación del medio ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo

Respecto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a la conservación del ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo el mayor porcentaje de encuestados (35%) manifestó estar de acuerdo con la conservación del medio ambiente como medio para salvaguardar el turismo sostenible, seguido de un 30% que está en desacuerdo. Un 17.5% se mostró neutral y otro 17.5% manifestó estar algo de acuerdo. Estos resultados revelan opiniones divididas, con una tendencia favorable hacia la conservación, aunque persiste un grupo importante que no la respalda plenamente, lo cual indica la necesidad de mayor sensibilización ambiental en la población.

Figura 20.

Conservación del medio ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo.



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

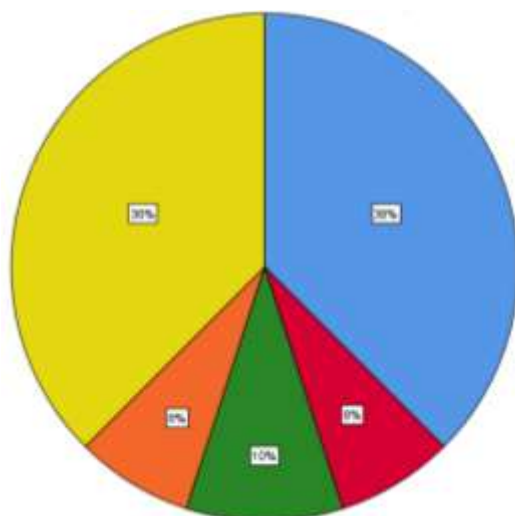
La conservación ambiental es esencial para salvaguardar la sostenibilidad del turismo a largo plazo. Según Maldonado (2019), la gestión ambiental adecuada permite la preservación de los recursos naturales y la protección de los ecosistemas, lo cual es crucial para el turismo sostenible. Sin embargo, Cañada (2020) señala que la falta de consenso sobre la importancia de la conservación refleja la necesidad de políticas educativas y de sensibilización más efectivas. Espinosa (2021) resalta que la involucración activa de la comunidad y el fortalecimiento de la conciencia ambiental son esenciales para transformar estas actitudes y garantizar la sostenibilidad del sector.

5.2.6. Objetivo que más persigue respecto a sostenibilidad del turismo.

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto al objetivo que más persigue respecto a la conservación son los ingresos económicos (37.5%) y la generación de empleo (37.5%), reflejando una fuerte motivación social y económica. En menor medida se consideran importantes la protección de los recursos turísticos (7.5%), las oportunidades de negocio y el empleo (10%). Esto sugiere que, aunque hay conciencia del beneficio económico del turismo, es necesario reforzar la valoración hacia la protección ambiental y el desarrollo empresarial local como pilares complementarios para una sostenibilidad integral.

Figura 21.

Objetivo que más persigue respecto a sostenibilidad del turismo.



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

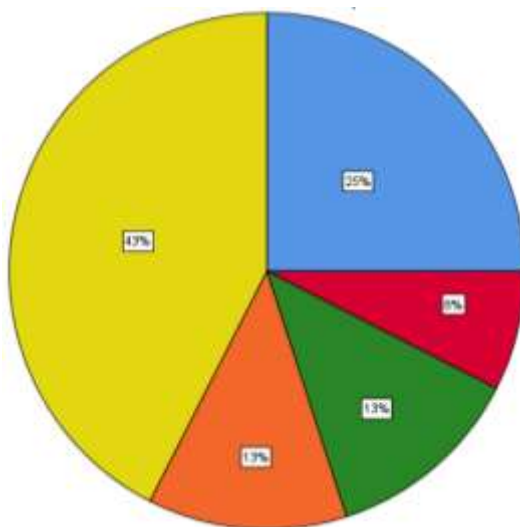
El turismo sostenible requiere una integración equilibrada de objetivos económicos y ambientales para garantizar su viabilidad a largo plazo. Maldonado (2019) destaca que el desarrollo económico del sector turístico debe ser complementado con estrategias de conservación que minimicen los impactos negativos sobre los recursos naturales. Cañada (2020) argumenta que, aunque la creación de empleo y la generación de ingresos son motivaciones clave, los destinos deben incorporar prácticas de sostenibilidad ambiental en sus políticas para evitar el sobreexplotamiento. Espinosa (2021) sostiene que la sostenibilidad integral en el turismo debe abordar no solo la rentabilidad económica, sino también la protección ambiental y la cohesión social.

5.2.7. Tipo de servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto al servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo más brindado a los turistas es “todas las anteriores” (42.5%), lo cual indica una atención integral que incluye alimentación, transporte, alojamiento y artesanía. Le siguen en menor medida alimentación (25%), alojamiento y artesanía (12.5% cada uno), y transporte (7.5%). Este panorama sugiere una visión generalizada y coordinada del servicio turístico, aunque aún hay margen para fortalecer servicios específicos como el transporte, que tiene la menor atención relativa.

Figura 22.

Tipo de servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo.



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

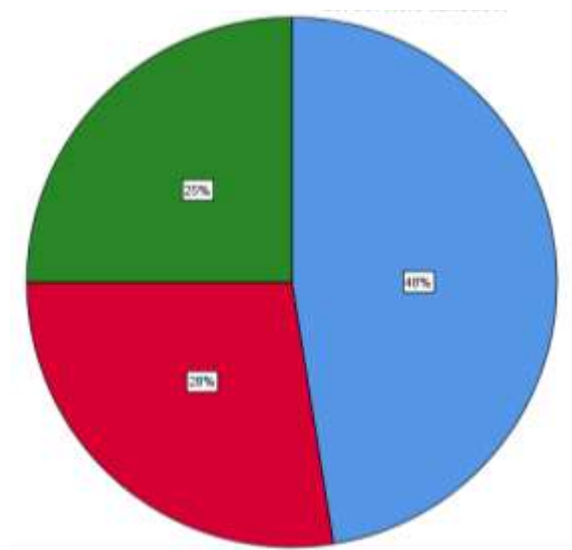
La prestación de servicios turísticos integrales refleja una estrategia orientada a ofrecer una experiencia completa al visitante, como lo resalta Maldonado (2019), quien sostiene que la satisfacción del turista depende de la calidad y diversidad de servicios proporcionados. Cañada (2020) enfatiza que una oferta turística coordinada, que combine alimentación, alojamiento, transporte y artesanía, es fundamental para garantizar la competitividad de los destinos. Sin embargo, Espinosa (2021) destaca la importancia de optimizar servicios específicos, como el transporte, para mejorar la accesibilidad y facilitar una experiencia fluida, contribuyendo así a la mejora continua de la calidad del servicio.

5.2.8. Recaudación mensual promedio que obtiene por la visita al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico

En cuanto a la sostenibilidad se ha podido evidenciar que respecto a la recaudación mensual promedio se aprecia en la figura la mayoría de encuestados (25%) señala obtener ingresos mensuales entre 300 a 500 soles, seguido por un 47.5% que recauda entre 500 a 1000 soles. Un 27.5% indicó no recibir ningún ingreso. Estos datos reflejan que la actividad turística en la zona genera ingresos modestos para la mayoría, aunque también revela la existencia de actores que no se benefician económicamente, lo cual podría limitar su motivación para participar en iniciativas sostenibles.

Figura 23.

Recaudación mensual promedio que obtiene por la visita al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico.



Nota: La información está expresada en base a la encuesta, entre los años 2017-2020.

La relación entre los ingresos obtenidos del turismo y la participación en iniciativas sostenibles es crucial. Según Maldonado (2019), los ingresos modestos pueden limitar el incentivo de los actores locales para involucrarse en prácticas sostenibles, lo que se relaciona en la efectividad de las estrategias de desarrollo. Cañada (2020) subraya que la sostenibilidad económica debe ser una prioridad para las comunidades turísticas, ya que la falta de beneficios directos puede generar desinterés en la conservación de recursos. Espinosa (2021) sostiene que la creación de incentivos económicos adecuados es clave para promover la participación y el compromiso con la sostenibilidad en el sector turístico.

5.3. Correlaciones y regresiones

5.3.1. Análisis inferencial: Regresiones Lineales

Se aplicó la prueba de normalidad para el análisis de la distribución de datos, siguiendo las siguientes indicaciones:

- Si P valor es igual o menor a 0.05, la distribución es normal y, por ende, se aplicarían pruebas no paramétricas.
- Si P valor es mayor a 0,05, la distribución de datos será normal, y por ende se aplicarían pruebas paramétricas.

Tabla 2

Prueba de normalidad de datos

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1: Gestión Institucional	0.824	45	0.00
V2: Sostenibilidad del Turismo	0.902	45	0.00

Se puede apreciar que el valor de P los resultados fueron menores a 0.05; por lo cual la distribución de datos es normal y por ende se optó por pruebas no paramétricas. En este caso, se eligió el modelo de regresión lineal como alternativa de solución a medir el efecto o impacto de una variable en otra.

5.3.2. Comprobación de hipótesis general

Ho: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Tabla 3

Resultados descriptivos hipótesis general

	Media	Desv. Desviación	N
Gestión Institucional	249810.3975	83236.07413	46
Sostenibilidad del Turismo	182539.3858	62320.08194	46

Los datos sugieren que, en la métrica que se está evaluando de Gestión Institucional tiende a tener valores más altos en promedio en comparación con Sostenibilidad del Turismo. La desviación estándar en la Gestión Institucional también es más alta, lo que indica una mayor variabilidad en los datos en comparación con Sostenibilidad del Turismo.

Tabla 4*Modelo de regresión lineal hipótesis general*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,951 ^a	0.903	0.894	27123.51950	0.903	93.591	1	44	0.000

El modelo explica en el R cuadrado ajustado que la Gestión Institucional se relaciona en un 89.4% en los resultados de la Sostenibilidad del Turismo. Con esto se procede a rechazar la hipótesis nula, pues la significancia fue menor a 0.05; y procediendo a aceptar la hipótesis alterna de investigación que la Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad del Turismo en Bambamarca.

Comprobación hipótesis específica 1

Ho: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Económica en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Económica en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Tabla 5*Resultados descriptivos hipótesis específica 1*

	Media	Desv. Desviación	N
Gestión Institucional	249810.3975	83236.07413	46
Sostenibilidad Económica	97338.6858	42642.18985	46

En términos de la métrica que se está evaluando, los datos sugieren que la Gestión Institucional tiende a tener valores significativamente más altos que la Sostenibilidad Económica. La desviación estándar también es más alta en la Gestión Institucional, indicando una mayor variabilidad en esos datos en comparación con la Sostenibilidad Económica. Las diferencias podrían señalar, por ejemplo, que las actividades en Gestión Institucional son más variadas o implican más responsabilidad, riesgo o complejidad. Cuando los valores de una variable aumentan, es probable que los valores de la otra variable también lo hagan, aunque es importante recordar que correlación no implica causalidad.

Tabla 6*Modelo de regresión lineal hipótesis específica 1*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,858 ^a	0.736	0.710	44818.36665	0.736	27.941	1	44	0.000

El modelo explica en el R cuadrado ajustado que la Gestión Institucional se relaciona en un 71.0% en los resultados de la Sostenibilidad Económica. Con esto se procede a rechazar la hipótesis nula, pues la significancia fue menor a 0.05; y procediendo a aceptar la hipótesis específica alterna, de investigación de que la Gestión Institucional se relaciona significativamente con la sostenibilidad Económica en el turismo de Bambamarca.

Comprobación hipótesis específica 2

Ho: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Ambiental del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

H1: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Ambiental del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Tabla 7

Resultados descriptivos hipótesis específica 2

	Media	Desv. Desviación	N
Gestión Institucional	249810.3975	83236.07413	46
Sostenibilidad Ambiental	49.8333	4.95128	46

En la hipótesis específica 2, los datos descriptivos muestran una gran diferencia en escala entre la Gestión Institucional y la Sostenibilidad

Ambiental. Mientras que la Gestión Institucional tiene una media alta de 249810.3975 y una desviación estándar de 83236.07413, la Sostenibilidad Ambiental presenta una media mucho más baja de 49.8333 y una desviación estándar de solo 4.95128. Ambas muestras tienen un tamaño de 46.

Tabla 8

Modelo de regresión lineal hipótesis específica 2

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,457 ^a	0.209	0.130	77657.49165	0.209	2.637	1	44	0.035

El modelo explica en el R cuadrado ajustado que la Gestión Institucional incide en un 13.0% en los resultados Sostenibilidad Ambiental. Con esto se procede a rechazar la hipótesis nula, pues la significancia fue menor a 0.05; y procediendo a aceptar la hipótesis específica alterna, de que Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Ambiental del turismo en Bambamarca.

Comprobación hipótesis específica 3

Ho: La Gestión Institucional no se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Social del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Ho: La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Social del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.

Tabla 9*Resultados descriptivos hipótesis específica 3*

	Media	Desv. Desviación	N
Gestión Institucional	249810.3975	83236.07413	46
Sostenibilidad Social	85150.8675	28691.52460	46

Los resultados descriptivos revelan diferencias notables entre la variable la Gestión Institucional y la Sostenibilidad Social. La primera presenta una media de 249,810.40 y una desviación estándar de 83,236.07, mientras que la segunda muestra una media significativamente más baja de 85,150.87 y una desviación estándar de 28,691.52. Ambas se basan en muestras de tamaño 46, destacando una marcada disparidad en sus valores promedio y variabilidad.

Tabla 10*Modelo de regresión lineal hipótesis específica 3*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,789 ^a	0.623	0.585	53626.74493	0.623	16.500	1	44	0.002

El modelo explica en el R cuadrado ajustado que la Gestión Institucional se relaciona en un 58.5% en los resultados de la Sostenibilidad Social. Con esto se procede a rechazar la hipótesis nula, pues la significancia

fue menor a 0.05; y procediendo a aceptar la hipótesis específica alterna, de que Gestión Institucional se relaciona significativamente con la Sostenibilidad Social del turismo en Bambamarca.

5.4. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Según Vargas, F. (2024) En su tesis doctoral titulada *hacia un nuevo modelo de desarrollo turístico en el Caribe colombiano, a partir de una metodología basada en un sistema de indicadores de turismo sostenible*. Esta investigación, realizada en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, se enfoca en el sistema de indicadores de turismo sostenible en el Caribe colombiano. El estudio se basa en investigaciones previas sobre el impacto del turismo y la sostenibilidad en áreas costeras, destacando el nivel de importancia de la gestión institucional y la creación de observatorios de sostenibilidad. A través de un enfoque cualitativo y una metodología de estudio de caso, se busca optimizar las decisiones locales para maximizar los beneficios del turismo y mitigar los efectos negativos del mismo.

En cambio, nuestro estudio presenta una diferencia metodológica clave. Mientras que la investigación de Vargas se fundamenta en un enfoque cualitativo y en un sistema de indicadores de sostenibilidad, nosotros adoptamos una perspectiva cuantitativa que permite identificar y medir con mayor precisión las debilidades estructurales de la gestión institucional. Su estudio, aunque valioso en términos teóricos, no ofrece una validación empírica rigurosa en contextos específicos. En cambio, nuestros hallazgos, basados en datos concretos, evidencian que sin una gestión institucional

sólida y multidimensional, el desarrollo turístico sostenible resulta inviable en la práctica.

Moreira (2023) En su tesis doctoral titulada *Políticas de turismo e sustentabilidade em comunidades tradicionais: perspectivas conceituais*. Universidade Federal do Pará, Belém, Brasil, a partir de una metodología de enfoque cualitativo con estudio de caso, entrevistas semiestructuradas y análisis documental para evaluar políticas turísticas y su impacto en comunidades tradicionales y sostenibilidad. Moreira, evidencia diversos enfoques sobre cómo las políticas gubernamentales de turismo en Brasil, particularmente en la región amazónica, interactúan con las comunidades tradicionales, la sostenibilidad ambiental y la gestión pública del sector turístico. Todos estos estudios coinciden en la importancia de desarrollar un modelo de turismo sostenible que no solo se enfoca en los beneficios económicos, sino que también respeta y promueve las condiciones sociales y ecológicas de las comunidades locales.

En cambio, en nuestro estudio utilizamos una metodología cuantitativa en Bambamarca, complementa esta perspectiva al medir con precisión la relación de la gestión institucional en el turismo sostenible. Coincidimos en que la sostenibilidad debe ir más allá del beneficio económico, respetando las condiciones sociales y ecológicas locales. Sin embargo, nuestros resultados evidencian limitaciones significativas: como por ejemplo la gestión institucional influye moderadamente con la sostenibilidad social (58.5%) y tiene un impacto muy limitado en la ambiental

(13.0%). Estos datos nos dan mayor credibilidad y seriedad en la investigación lo que carece en la tesis de Moreira (2023).

Vigo (2023) *Gestión y desafíos del turismo en Huaraz, Perú: Impacto, coordinación y propuestas para promover alianzas 2019-2020* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Áncash, Perú. A partir de una metodología cualitativa y descriptiva, utilizando entrevistas y análisis documental para evaluar la coordinación y colaboración en el desarrollo turístico del departamento de Huaraz, identificando barreras y oportunidades para mejorar la sostenibilidad. Donde concluye que el turismo es una industria interdependiente, pero el desarrollo del turismo en Huaraz carece de una visión holista. A pesar de haber existido iniciativas de colaboración en el pasado, estas no perduraron debido a la falta de tiempo, interés y capacidad instalada para relacionarse interdependientemente. Las instancias de colaboración son escasas y, generalmente, informales. La literatura menciona que los tiempos de crisis suelen motivar la agrupación y colaboración para garantizar la sostenibilidad del sector. La investigación señala que la falta de estructura de colaboración efectiva y de regulación en la actividad turística limita el potencial del destino. Sin embargo, se reconoce el valor de las redes de colaboración como herramienta para resolver problemas, mejorar la calidad del servicio y promover un turismo más sostenible y organizado.

En cambio, nuestro estudio presenta una diferencia metodológica clave. Mientras que la investigación de Vigo se fundamenta en un enfoque cualitativo y descriptivo, centrado en la coordinación y colaboración informal en el turismo de Huaraz, nuestro estudio adopta una perspectiva cuantitativa

que permite identificar y medir con mayor precisión las debilidades estructurales de la gestión institucional en Bambamarca. Aunque el estudio de Vigo aporta valiosa información sobre las limitaciones y oportunidades para la colaboración, carece de una validación empírica rigurosa en contextos específicos. En contraste, nuestros hallazgos, basados en datos concretos, evidencian que sin una gestión institucional sólida, formal y multidimensional, el desarrollo turístico sostenible difícilmente se consolidará en la práctica.

Mamani (2023) Revisión de políticas públicas del sector turismo para el desarrollo sostenible de la provincia del Cusco (2022-2023). Revista de Climatología, 23 (edición especial Ciencias Sociales). A partir de una metodología de enfoque descriptivo y analítico, utilizando datos cuantitativos sobre el impacto del turismo y una metodología cualitativa para evaluar estrategias de recuperación y sostenibilidad. Concluye que la industria del turismo fue la más afectada por la pandemia, con pérdidas significativas en empleo e ingresos de agencias de viaje, hoteles y restaurantes, los cuales atraen la mayor parte de la mano de obra en la cadena productiva. La recuperación se ha dado mediante la reconversión a nuevos negocios, digitalización y diversificación de estrategias de trabajo. El turismo genera empleo directo e indirecto, aunque persiste la informalidad, lo que resulta en bajos ingresos. A pesar de las políticas públicas de reactivación, la recuperación ha sido lenta, y aún falta una estrategia integral que involucre la articulación entre el sector público y privado, así como una adecuada asignación de recursos.

En cambio, nuestro estudio presenta una metodológica clave. Mientras que la investigación de Mamani se basa en un enfoque mixto, descriptivo y analítico, para evaluar la recuperación del turismo en Cusco tras la pandemia, nosotros adoptamos una perspectiva cuantitativa que permite identificar y medir con mayor precisión las debilidades estructurales de la gestión institucional en Bambamarca. Aunque el estudio de Mamani aporta información valiosa sobre las dificultades del sector y la falta de coordinación entre actores, carece de una validación empírica rigurosa a nivel local. Nuestros hallazgos, fundamentados en datos concretos, evidencian que sin una gestión institucional sólida y coordinada, la recuperación y sostenibilidad del turismo seguirán siendo limitadas.

Torres, G., et al. (2021) Análisis de las políticas públicas en turismo nacional para la construcción de la ciudadanía: Namora, Cajamarca 2020. Revista de Estudios Turísticos, 15 (2), 23-34. a partir de una metodología cualitativa y descriptiva, basada en un estudio de caso en Namora, utilizando entrevistas y revisión documental para evaluar las políticas públicas en turismo y desarrollo local. Evalúan si las políticas públicas del turismo a nivel nacional favorecen la generación de ciudadanía en el Perú, a partir de un estudio de caso en Namora, Cajamarca. El estudio evidencia una brecha en la gestión de políticas públicas en turismo, que no solo afecta la participación ciudadana, sino que también limita el potencial del turismo como herramienta de desarrollo local. Los resultados pueden servir como base para nuevas investigaciones y propuestas de gestión turística en Bambamarca, con un enfoque en la sostenibilidad, identidad cultural y participación comunitaria.

Nuestro estudio presenta una diferencia metodológica significativa. Mientras que la investigación de Torres et al. (2021) emplea un enfoque cualitativo y descriptivo para analizar las políticas públicas de turismo y su impacto en la construcción de ciudadanía en Namora, nosotros adoptamos una perspectiva cuantitativa que permite identificar y medir con mayor precisión las debilidades estructurales de la gestión institucional en Bambamarca. Aunque el estudio de Torres resalta la brecha en la gestión y su efecto negativo sobre la participación ciudadana y el desarrollo local, carece de una validación empírica rigurosa en contextos específicos. En contraste, nuestros resultados evidencian que sin una gestión institucional sólida y multidimensional, el turismo sostenible y la participación comunitaria difícilmente se consolidarán.

CONCLUSIONES

- La gestión institucional presenta ciertas limitaciones, los resultados estadísticos muestran que el 89.4% evidencia una relación significativa entre esta y el desarrollo turístico sostenible. Sin embargo, aún existe un 10.6% de diferencia, lo que indica que persisten algunas debilidades que dificultan resaltar plenamente el nivel de importancia de una gestión institucional eficiente en el impulso del turismo sostenible.
- La gestión institucional presenta serias limitaciones. A nivel estadístico, se ha evidenciado que el 71% indica una relación significativa entre la gestión institucional y el desarrollo del turismo sostenible. Sin embargo, existe una diferencia del 30%, lo que refleja la persistencia de debilidades en la gestión que impiden una contribución decisiva al desarrollo económico sostenible del sector turístico local.
- La gestión institucional influye de manera significativa con la sostenibilidad social del turismo en el distrito de Bambamarca. Desde el enfoque estadístico, se observa que el 58.5% evidencia una relación significativa, lo cual indica una influencia positiva. Sin embargo, el 41.5% restante revela la existencia de limitaciones que dificultan una gestión institucional adecuada capaz de fortalecer el tejido social en relación con el desarrollo turístico local.
- Finalmente, la gestión institucional tiene un impacto limitado con la sostenibilidad ambiental en el desarrollo turístico en el distrito de Bambamarca. Estadísticamente, solo el 13.0% evidencia una relación significativa, mientras que el 87.0% refleja la existencia de múltiples debilidades. Esto confirma que la gestión institucional actual presenta serias falencias en cuanto a su influencia sobre el componente ambiental del desarrollo turístico.

RECOMENDACIONES

- Se plantea la necesidad de consolidar el liderazgo institucional a través de programas de capacitación enfocados en turismo sostenible, orientados a autoridades locales, operadores turísticos y representantes comunitarios. De igual manera, se considera fundamental impulsar una planificación estratégica de carácter participativo, que incorpore a los diversos actores locales en el trascurso de la toma de decisiones, priorizando la preservación del patrimonio cultural y natural del distrito de Bambamarca.
- Por otro lado, es importante fortalecer la gestión institucional mediante una coordinación más efectiva entre el sector público, privado y las organizaciones civiles y sociales. Esto implica promover el uso racional de los recursos que existen y garantizar la transparencia en los procedimientos administrativos. Las decisiones estratégicas deben apoyarse en datos actualizados y estudios técnicos sólidos, al mismo tiempo que se incorpora activamente la perspectiva de los pobladores de la comunidad. Del mismo modo, se sugiere establecer mecanismos de monitoreo y evaluación constantes, que permitan evaluar los efectos del turismo, corregir posibles desviaciones y asegurar beneficios reales en los aspectos económicos, sociales y ambientales.
- Adicionalmente, se sugiere impulsar iniciativas emprendedoras locales, así como establecer normativas claras que protejan los ecosistemas vulnerables. Es esencial también promover la participación de los ciudadanos en la gestión del turismo, lo cual contribuye a buscar un equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación del medio ambiente y la mejora del bienestar social. Este enfoque garantiza un modelo de turismo sostenible que beneficie a la población actual sin comprometer los recursos que requerirán las generaciones futuras.

- Finalmente, se recomienda que instituciones como la DDC, DIRCETUR, MINCETUR y la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC) realicen investigaciones especializadas en zonas arqueológicas, naturales y paisajísticas. Estas acciones deben llevarse a cabo en estrecha colaboración con la municipalidad de Bambamarca, con el objetivo de asegurar la protección, conservación y adecuada gestión de estos recursos valiosos para la identidad y el desarrollo local.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. F. (2011). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). *Doing well by doing good: The business case for corporate social responsibility*. *Journal of Management*, 45(1), 1–34. <https://doi.org/10.1177/0149206316653838>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2021). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 72, 91–122. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010420-040211>
- Barney, J. (2020). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. U.S. Army Research Institute.
- Beni, M. C. (2020). *Análisis estructural del turismo*. Civitas.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). *The relationship of individual capabilities and motivation with performance in complex work*. *Human Performance*, 29(2), 85–103. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- Boggi, S. (2020). *A multicriteria sustainability assessment model for tourism planning*. *Journal of Environmental Management*, 265, 110–122. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110522>
- Boggi, S. (2020). *Modelo de evaluación territorial de la sostenibilidad para la gestión de políticas públicas* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Boza, J. (2006). *Cajamarca: Lineamientos para una política de desarrollo turístico* (Biblioteca Nacional del Perú N° 2006-5467).
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.)
- Campillo, J., Llurdés, J. C., & Romagosa, F. (2007). *Turismo sostenible: Conceptos, indicadores y aplicaciones*. Editorial UOC.
- Cañada, E. (2020). *Turismo y sostenibilidad: Perspectivas críticas*. Icaria Editorial.
- Cañada, E. (2020). *Turismo en disputa: Perspectivas críticas en América Latina*. Alba Sud Editorial.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2018). How CEO relational leadership cascades down to the bottom line. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Administración: Proceso administrativo* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2007). *Tourism: Principles and practice* (4th ed.). Pearson.
- Crosby, P. B. (2014). *Quality is still free*. McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage*. MIT Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*.
- Denning, S. (2018). *The age of agile*. AMACOM.
- Dolnicar, S. (2021). *Tourism and sustainable development goals*. Springer.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. Wiley.
- Espinosa, J. C. (2021). *Turismo sostenible: Políticas públicas y gestión de destinos en América Latina*. Universidad Andina Simón Bolívar.

- Espinosa, P. (2021). *Infraestructura turística y desarrollo regional*. Revista Latinoamericana de Turismo, 23(2), 55–72.
- Espinosa, P. (2021). *Estrategias de promoción turística*. Revista Estudios Turísticos, 231, 33–51.
- Fernández, J., Gómez, M., & Martín, D. (2015). Turismo y desarrollo sostenible. Síntesis.
- Fullana, P., & Ayuso, S. (2002). *Turismo sostenible: Manual para administraciones locales*. Diputació de Barcelona.
- García, L., & Martínez, P. (2023). *Turismo sostenible y bienestar social*. Revista Iberoamericana de Estudios de Turismo
- Gil Jáuregui, V. Y. (2022). *El sector turismo y su contribución al crecimiento económico del Perú 2000-2017* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cajamarca).
- González, F. (2021). *Capacitación turística*. Revista Iberoamericana de Turismo.
- González, F., & Cañada, E. (2020). Marketing digital para destinos responsables. Revista Turismo y Sociedad
- González Romo, Z. (2020). Gestión participativa en las organizaciones modernas. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Grant, R. M. (2019). Contemporary strategy analysis (10th ed.). Wiley.
- Guzmán, R. (2017). Gestión pública y desarrollo turístico. Fondo Editorial Universitario.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2020). *The wisdom of teams* (Reed.). Harvard Business Review Press.

- Kemausuor, F., Bolwig, S., & Miller, B. (2016). Modelling economic impacts of bioenergy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*.
- Kliksberg, B. (2019). *Más ética, más desarrollo*. Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2020). *Essentials of management* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Leiper, N. (1990). *Tourism systems*. Massey University.
- Leiper, N. (2004). *Tourism management* (3rd ed.). Pearson.
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2000). *Introduction to tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Macintosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, J. (1995). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. Wiley.
- Maldonado, C. (2019). *Turismo comunitario*. OMT.
- Maldonado, C. (2019). *Accesibilidad y movilidad en destinos turísticos sostenibles*. Fundación CODESPA.
- Mamani, L. (2023). Revisión de políticas públicas. *Revista de Climatología*, 23.
- Mason, P. (2010). *Tourism impacts, planning and management* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Molina, S. (1997). *Turismo: Estructura y desarrollo*. Trillas.
- Moreira, J. A. S. (2023). *Políticas de turismo e sustentabilidade* (Tesis doctoral). Universidade Federal do Pará.
- Moreira, P. (2023). *Sustainable tourism and environmental conservation*. Routledge.
- Moreno, J. H. (2009). *Gestión organizacional moderna*. Ecoe Ediciones.
- OMT – Organización Mundial del Turismo. (2019). *Compendio de estadísticas del turismo*. OMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2004). *Indicators of sustainable development for tourism destinations*. UNWTO.

- Paredes, L., & López, M. (2021). Bienestar social y turismo comunitario. *Revista Desarrollo y Sociedad*.
- Pérez, J. (2004). *Turismo sostenible y medio ambiente*. Trillas.
- Perú. Congreso de la República. (2009). Ley N.º 29408 – Ley General de Turismo. *Diario Oficial El Peruano*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Reyes, G. E. (2009). Teorías de desarrollo económico. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rodás, A. (1996). *Gobernanza: Gestión pública y participación ciudadana*. Editorial Universitaria Centroamericana.
- Romero, A. (2018). Institucionalidad y calidad turística. *Revista Latinoamericana de Turismo*.
- Ruiz, M. (2012). *Gestión institucional y procesos educativos*. Editorial Universitaria.
- Sadat, A., Lawelai, F., & Basir, S. (2025). Institutional governance and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism Studies*.
- Saks, A. M. (2019). Employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al turismo*. OMT.
- Sovero, A. (2007). *Gestión institucional: Fundamentos y aplicaciones*. Fondo Editorial Universitario.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2019). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*.
- Torres, G., López, R., & Chávez, M. (2021). Análisis de políticas públicas. *Revista de Estudios Turísticos*.
- Torres, J. (2021). Gestión pública municipal. *Revista de Administración Pública y Desarrollo*.
- Torres, J. (2022). Turismo sostenible y gobernanza local. *Revista Gestión y Desarrollo*.

- UNEP & UNWTO. (2005). Making tourism more sustainable: A guide for policy makers.
- UNWTO. (2023). Turismo sostenible: Definiciones y enfoques actualizados. ONU Turismo.
- United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). Making tourism more sustainable.
- Vargas, F. (2024). Hacia un nuevo modelo de desarrollo turístico en el Caribe colombiano (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vidal, J. (2021). Políticas públicas y planes estratégicos del sector turismo (Tesis). USMP.
- Vidal, M. (2021). Políticas públicas de turismo. Revista Turismo y Sociedad.
- Vigo, L. (2023). Articulación institucional y turismo sostenible. Revista de Estudios Regionales Andinos.
- Vigo, R. (2023). Gestión y desafíos del turismo en Huaraz (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Áncash.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value. Journal of the Academy of Marketing Science.

APÉNDICES

APENDICE N.01

Matriz de Consistencia Metodológica

Título: Gestión Institucional y Sostenibilidad del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 - 2020									
Problema	O. General	H. General	O. Específicos	H. Específicas	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición operacional de las variables.	
								Indicadores	Ítems
¿Qué relación existe entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020?	Determinar la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad del turismo del distrito de Bambamarca.	Existe una relación significativa entre la gestión institucional que implica el liderazgo, planificación, gestión, toma de decisiones y resultados; con la sostenibilidad del turismo, manifestado en el crecimiento económico, bienestar social y la conservación del medio ambiente, en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.	§ Establecer la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad económica en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.	§ La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la sostenibilidad Económica en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.	GESTIÓN INSTITUCIONAL	La gestión institucional comprende el liderazgo, planificación participativa, gestión eficiente de recursos y toma de decisiones basada en evidencia, para generar resultados sostenibles en el territorio (Ramírez & Rodríguez, 2021; UNWTO, 2022), promoviendo gobernanza local, competitividad turística y bienestar comunitario (García, López & Mendoza, 2023).	Liderazgo	Liderazgo	El líder escucha ideas
			§ Determinar la relación entre la gestión institucional y la sostenibilidad social en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.	§ La Gestión Institucional se relaciona significativamente con la sostenibilidad Ambiental del Turismo en el distrito de Bambamarca, Cajamarca 2017 – 2020.					Motiva el espacio laboral
									Tiene claras sus funciones
									Mantiene un buen ambiente laboral
									Investiga los problemas
								Racionalidad teórica	Toma decisiones con fundamento teórico y técnico
									El líder promueve la planificación
							Planificación	Racionalidad práctica	Realiza diagnósticos técnicos o estudios previos
									Aplica soluciones a los problemas
								Planificación estratégica	Actúa rápidamente para resolver problemas
									Las decisiones que toma se adaptan al momento
									Delega tareas en función de la capacidad del equipo
								Planificación por problemas	Misión
									Visión
									FODA
									Objetivos
									Metas
									Actividades
									Planificación multianual

Cajamarca
2017 – 2020.

Gestión	Planificación propositiva	Programas de desarrollo Designación del presupuesto Administra adecuadamente su presupuesto
	Recursos financieros	Designa recursos financieros suficientes Brinda transparencia en el uso de los recursos Realiza seguimiento de los recursos Valora al personal con competencias
	Recursos humanos	Se brinda capacitación oportuna Se valora y reconoce el desempeño del personal Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo
	Administración de recursos	Utiliza recursos materiales adecuados Optimiza el uso de los recursos disponibles
		Es eficiente en la gestión del tiempo y las tareas Cuenta con el soporte logístico y técnico
		Las decisiones se toman desde los niveles superiores
	Vertical	Las decisiones se comunican al personal operativo La jerarquía determina la mayoría de las decisiones
		El personal operativo participa en las decisiones
	Toma de decisiones	Las decisiones se toman en equipo Existe coordinación entre equipos jerárquicos
		Horizontal
		Se fomenta la colaboración interdepartamental Hay reuniones periódicas entre departamentos

SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO	La sostenibilidad del turismo es la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las generaciones futuras, garantizando el equilibrio entre <i>crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.</i>	Resultados	Participativa	Se consulta antes de tomar decisiones Se promueve la participación del personal Existe participación en el proceso de decisiones La participación refleja la calidad de las decisiones
			Infraestructura turística	La planta turística Los accesos hacia los recursos turísticos Señalización turística
			Capacitación	Servicios en los recursos turísticas. Los trabajadores reciben suficiente capacitación Están informados sobre las normativas locales y nacionales Capacitación constante en sostenibilidad y buenas prácticas Las capacitaciones se adaptan a las tendencias del mercado
			Promoción del turismo	Campañas publicitarias Plataformas digitales Participación en ferias y eventos turísticos Colaboración en agentes de viaje otras entidades
			Económico	Local
				Procedencia de turistas y visitantes a los recursos turísticos
				Regional
				Nacional
				Internacional
				Ninguno
			Arribo de turistas	300 -500

Ambiental	nacionales y extranjeros por mes	500 -1000
		1000-5000
		5000 a mas
		Ninguno
		Limpieza
	Formas de conservación de los recursos naturales	Reforestación
		Protección del agua
		Conservación de flora y fauna
		Todas las anteriores
		Muy de acuerdo
Social	Gestión del medio ambiente	De acuerdo
		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		Ingresos económicos
	Tipo de objetivos de las familias	Protección de los recursos turísticos
		Oportunidad de negocio
		Empleo
		Inversiones
	Provisión de servicios básicos	Alimentación
		Transporte

	Alojamiento
	Artesanía
	Todas
	300 a 500 soles
	500 a 1000 soles
Nivel de ingresos de las familias	1000 a 5000 soles
	5000 a más soles
	Ninguno

APENDICE N.02



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICA CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS



PROGRAMA DE DOCTORADO
MENCIÓN: CIENCIAS ECÓNICAS

ENCUESTA: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD DEL
TURISMO EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA, CAJAMARCA 2017 – 2020.

ENTREVISTA DE TESIS

Generalidades

Organización:

Gerencia, Subgerencia, Área:

Apellidos y Nombres:

Fecha:

Nº de encuesta:

Gestión institucional

1. Con respecto al liderazgo, con cuál de las siguientes afirmaciones describes a tu jefe inmediato

1. El líder escucha ideas
2. El líder motiva el espacio laboral
3. El líder tiene claras sus funciones
4. El líder mantiene un buen ambiente laboral

2. Con respecto a la racionalidad teórica, cuál de las siguientes cualidades se refleja mejor en tu jefe inmediato

1. Investiga los problemas

2. Toma decisiones con fundamento teórico y técnico
3. El líder promueve la planificación
4. Realiza diagnósticos técnicos o estudios previos

3. Con respecto a la racionalidad práctica, determine usted en cual de estas cualidades se desempeña mejor su jefe inmediato

1. Aplica soluciones a los problemas
2. Actúa rápidamente para resolver problemas
3. Las decisiones que toma se adaptan al momento
4. Delega tareas en función de la capacidad del equipo

4. ¿Conoce usted la planificación estratégica (misión, visión y análisis FODA) para la toma de decisiones en la organización?

1. Si
2. No

Explíquelo:

.....

.....

.....

5. ¿Conoce usted la planificación por problemas (objetivos, metas y actividades) para la toma de decisiones en la organización?

1. Si
2. No

Explíquelo:

.....

.....

6. ¿Conoce usted la planificación propositiva (planificación multianual, programas de desarrollo y la participación en la designación del presupuesto) para la toma de decisiones en la organización?

1. Si
2. No

Explíquelo:

.....
.....

7. Con respecto a los recursos financieros, indique usted en cual de estas cualidades se desempeña mejor su jefe inmediato

1. Administra adecuadamente su presupuesto
2. Designa recursos financieros suficientes
3. Brinda transparencia en el uso de los recursos
4. Realiza seguimiento de los recursos

8. Con respecto a los recursos humanos, indique usted cual de estas acciones promueve mejor su jefe inmediato

1. Valora al personal con competencias
2. Brinda capacitación oportuna
3. Valora y reconoce el desempeño del personal
4. Existe un ambiente laboral positivo y colaborativo

9. Con respecto a la administración de los recursos, indique usted que acción desempeña mejor su jefe inmediato

1. Utiliza recursos, materiales adecuados
2. Optimiza el uso de los recursos disponibles
3. Es eficiente en la gestión del tiempo y las tareas
4. Cuenta con el soporte logístico y técnico

10. Respecto a las decisiones de corte vertical, cual es la modalidad de participación en la toma de las decisiones en la organización

1. Las decisiones se toman desde los niveles superiores
2. Las decisiones se comunican al personal operativo
3. La jerarquía determina la mayoría de las decisiones
4. El personal operativo participa en las decisiones

11. Respecto a las decisiones de corte transversal, cual es la modalidad de participación en la toma de las decisiones en la organización

1. Las decisiones se toman en equipo
2. Existe coordinación entre equipos jerárquicos
3. Se fomenta la colaboración interdepartamental
4. Hay reuniones periódicas entre departamentos

12. Respecto a las decisiones de manera participativa, cual es la modalidad de intervención en la toma de las decisiones en la organización

1. Se consulta antes de tomar decisiones
2. Se promueve la participación del personal
3. Existe participación en el proceso de decisiones
4. La participación refleja la calidad de las decisiones

13. Indique usted, la infraestructura turística que más sobre sale en los recursos turísticos del distrito de Bambamarca.

1. La planta turística
2. Los accesos hacia los recursos turísticos
3. Señalización turística
4. Los servicios en los recursos turísticas

14. Con respecto a las capacitaciones del personal, determine usted cual de estas alternativas se promueve mejor en la organización.

1. Los trabajadores reciben suficiente capacitación
2. Están informados sobre las normativas locales y nacionales
3. Capacitación constante en sostenibilidad y buenas prácticas
4. Las capacitaciones se adaptan a las tendencias del mercado

15. Indique usted, las formas de promoción del turismo que más se promueven en su organización.

1. Campañas publicitarias
2. Plataformas digitales
3. Participación en ferias y eventos turísticos
4. Colaboración en agentes de viaje otras entidades

Muchas gracias por su colaboración

Encuestador:

APENDICE N.03



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICA CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS



PROGRAMA DE DOCTORADO
MENCIÓN: CIENCIAS ECÓNICAS

ENCUESTA: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SOSTENIBILIDAD DEL
TURISMO EN EL DISTRITO DE BAMBAMARCA, CAJAMARCA 2017 – 2020.

Organización:

Comité de gestión del recurso turístico:

Apellidos y Nombres:

Fecha:

N° de encuesta:

Sostenibilidad del turismo

1. Indique usted, la procedencia de turistas y visitantes a los recursos turísticos y/o al prestador del servicio turístico.

1. Extranjero
2. Nacional
3. Regional
4. Local

2. Indique usted, cuanta afluencia de turistas y excursionistas mensual que visitan al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico.

Nacionales

Extranjeros

- | | | |
|----|-------------|----------------|
| 1. | 300 a 500 | 1. 300 a 500 |
| 2. | 500 a 1000 | 2. 500 a 1000 |
| 3. | 1000 a 5000 | 3. 1000 a 5000 |
| 4. | 5000 a más | 4. 5000 a más |

3. Indique usted, las formas de conservación del medio ambiente que más utiliza para salvaguardar la sostenibilidad del turismo en la provincia

1. Limpieza
2. Reforestación
3. Protección del agua
4. Conservación de flora y fauna
5. Todas las anteriores

4. ¿Con respecto a la conservación del medio ambiente para salvaguardar la sostenibilidad del turismo en la provincia, usted está?

1. En desacuerdo
2. Algo desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. Algo acuerdo
5. De acuerdo

5. Indique usted, cual es el objetivo que más persigue respecto a sostenibilidad del turismo.

1. Ingresos económicos
2. Protección de los recursos turísticos
3. Oportunidades de negocio
4. Empleo
5. Inversiones

6. Indique usted, el tipo de servicio que más se brinda al turista para salvaguardar la sostenibilidad del turismo en la provincia.

1. Alimentación
2. Transporte
3. Alojamiento
4. Artesanía
5. Todas

7. Indique usted, la recaudación mensual promedio que obtiene por la visita al atractivo turístico y/o al prestador del servicio turístico.

1. 300 a 500 soles
2. 500 a 1000 soles
3. 1000 a 5000 soles
4. 5000 a más soles
5. Ninguno

Muchas Gracias Por Su Colaboración

Encuestador:

ANEXOS

Figura 24

Mapa geográfico de Bambamarca.

