LV

Gobernanza participativa y sostenibilidad financiera en los emprendimientos de turismo rural comunitario en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

LV

Gobernanza participativa y sostenibilidad financiera en los emprendimientos de turismo rural comunitario en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

RESUMEN

El presente capítulo de revisión narrativa analiza la compleja relación entre la gobernanza participativa y la sostenibilidad financiera en los emprendimientos de turismo rural comunitario (TRC) en el Valle Sagrado de los Incas, Cusco. A través de la revisión crítica de literatura científica e informes técnicos recientes, se examina cómo los modelos de gestión comunitaria, la toma de decisiones descentralizada y la inclusión activa de mujeres y jóvenes influyen directamente en la viabilidad económica, la diversificación de servicios y el flujo de caja anual de estos proyectos. Los hallazgos revelan una tensión estructural entre la lógica de mercado global y la organización andina tradicional, evidenciando que la falta de profesionalización operativa y la escasez de fondos de reserva constituyen los principales cuellos de botella financieros. Para superar estas barreras sin erosionar el tejido social ni el patrimonio biocultural, la literatura sugiere la adopción de esquemas de gestión híbridos, donde la comunidad retiene el control político y estratégico mientras delega la administración operativa y financiera en comités especializados. Finalmente, se destaca que la transparencia en la rendición de cuentas fortalece el acceso a fuentes de cooperación y reduce la vulnerabilidad frente a la estacionalidad turística.

Palabras clave: Turismo rural comunitario, gobernanza participativa, sostenibilidad financiera, Valle Sagrado de los Incas, gestión híbrida.

ABSTRACT

This narrative review chapter analyzes the complex relationship between participatory governance and financial sustainability in community-based rural tourism (CBRT) ventures in the Sacred Valley of the Incas, Cusco. Through a critical review of scientific literature and recent technical reports, the study examines how community management models, decentralized decision-making, and the active inclusion of women and youth directly influence the economic viability, service diversification, and annual cash flow of these projects. Findings reveal a structural tension between global market logic and traditional Andean organizational structures, highlighting that a lack of operational professionalization and a scarcity of reserve funds constitute the primary financial bottlenecks. To overcome these barriers without eroding the social fabric or biocultural heritage, the literature suggests adopting hybrid management schemes, wherein the community retains political and strategic control while delegating operational and financial administration to specialized committees. Finally, the study emphasizes that transparency in accountability strengthens access to cooperation funding and reduces vulnerability to tourism seasonality.

Keywords: Community-based rural tourism, participatory governance, financial sustainability, Sacred Valley of the Incas, hybrid management.

INTRODUCCIÓN

El turismo rural comunitario (TRC) se ha posicionado de manera significativa en el sur andino del Perú como una estrategia clave orientada al desarrollo socioeconómico local, la revalorización cultural y la conservación ambiental. Específicamente, el Valle Sagrado de los Incas, ubicado en la región Cusco, concentra un alto dinamismo turístico debido a su proximidad a la llaqta de Machu Picchu y a su vasta riqueza patrimonial, convirtiéndose en un epicentro de iniciativas de economía inclusiva. Sin embargo, la gestión cotidiana de estos emprendimientos enfrenta un desafío dual y sumamente complejo: por un lado, estructurar una gobernanza participativa sólida que garantice la equidad en la distribución de beneficios, la transparencia y el empoderamiento comunitario genuino; por otro lado, alcanzar una sostenibilidad financiera robusta que asegure la cobertura constante de los costos operativos, la reinversión en infraestructura adecuada y la adaptabilidad ante diversas crisis externas.

Históricamente, la literatura académica ha tendido a abordar ambos conceptos de manera fragmentada o desarticulada, analizando los procesos de gobernanza fundamentalmente desde la sociología del desarrollo y la antropología social, mientras que la sostenibilidad financiera se ha estudiado casi de forma exclusiva desde la perspectiva de la gestión empresarial convencional y la rentabilidad de mercado (Albarracín & Tapia, 2021; Borda & Quispe, 2023). Esta dicotomía teórica y práctica limita la comprensión integral de los modelos asociativos en zonas rurales. Por ello, la presente revisión narrativa busca integrar ambas dimensiones de análisis, partiendo de la premisa fundamental de que la solidez económica y la viabilidad a largo plazo de un emprendimiento comunitario están intrínsecamente ligadas a la legitimidad, la cohesión y la eficacia de sus estructuras internas de toma de decisiones (Castro & Mendoza, 2022).

Asimismo, diversos autores señalan que los modelos de gestión participativa en territorios andinos no solo deben democratizar la administración de los recursos turísticos, sino también optimizar los mecanismos de control financiero para evitar la dependencia de intermediarios y mitigar los efectos negativos de la estacionalidad (Ramos & Silva, 2024). A pesar de la proliferación de iniciativas turísticas comunitarias impulsadas en los últimos años por cooperantes internacionales y gobiernos locales en el espacio cusqueño, se advierte una carencia de estudios que interconecten de manera directa el diseño organizativo con los indicadores de rendimiento económico (Valdivia, 2025).

En este contexto, el objetivo principal de este artículo es sintetizar de manera crítica el estado actual del conocimiento científico y técnico sobre cómo la gobernanza participativa incide directamente en la sostenibilidad financiera de los emprendimientos de TRC en el Valle Sagrado de los Incas, identificando con precisión los vacíos de conocimiento existentes en la literatura y destacando aquellas buenas prácticas de gestión que resulten replicables para otras comunidades campesinas y nativas de la región andina.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó una metodología de revisión narrativa de la literatura científica y técnica de carácter cualitativo y exploratorio, enfoque idóneo para examinar y sintetizar de manera comprensiva el estado del

conocimiento sobre fenómenos complejos y multidimensionales en las ciencias sociales (Grant & Booth, 2009; Torraco, 2016). Este diseño metodológico permite no solo mapear la producción académica existente, sino también conceptualizar críticamente marcos teóricos fragmentados —como la gobernanza participativa y la economía turística—, estableciendo un puente analítico aplicable a las realidades territoriales del sur andino peruano (Albarracín & Tapia, 2021).

La estrategia de búsqueda de información se ejecutó de manera exhaustiva en las principales bases de datos académicas de alto impacto internacional y regional, específicamente indexadas en Scopus, SciELO, Web of Science y Redalyc. Asimismo, con el propósito de capturar la literatura gris y el conocimiento práctico generado desde el ámbito territorial, se consultaron repositorios institucionales de organizaciones gubernamentales y de cooperación vinculadas directamente al desarrollo rural y turístico en el Perú, destacando las publicaciones oficiales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2020–2025), agencias de cooperación internacional y las bibliotecas digitales de universidades locales e nacionales del país (Borda & Quispe, 2023).

Para garantizar la rigurosidad y pertinencia de las fuentes bibliográficas, los criterios de inclusión consideraron artículos de investigación original, revisiones sistemáticas, tesis de posgrado de nivel maestría y doctorado, así como informes técnicos especializados publicados preferentemente entre los años 2018 y 2026. Dichos documentos debían estar redactados en español o inglés y abordar de forma explícita e interrelacionada las variables de gobernanza comunitaria, participación social, sostenibilidad financiera y turismo rural comunitario, enfocándose prioritariamente en la región del Cusco o, de manera complementaria, en contextos andinos latinoamericanos con características socioeconómicas y geográficas comparables (Ramos & Silva, 2024). Por el contrario, se excluyeron rigurosamente todos aquellos documentos de opinión sin sustento metodológico, editoriales sin arbitraje y publicaciones centradas en modelos masivos de turismo fuera del ámbito estrictamente comunitario.

La estrategia de recuperación de información se estructuró mediante la formulación de cadenas de búsqueda avanzadas, combinando términos booleanos normalizados en español e inglés: ("gobernanza participativa" OR "gestión comunitaria") AND ("sostenibilidad financiera" OR "viabilidad económica") AND ("turismo rural comunitario" OR "TRC") AND ("Valle Sagrado" OR "Cusco"). Este proceso sistemático de filtrado y depuración se rigió bajo los lineamientos de selección de literatura especializada (Page et al., 2021), estructurándose en fases sucesivas que incluyeron un primer cribado por título y resumen, seguido de una lectura analítica a

texto completo. A partir de esta evaluación rigurosa, se seleccionaron los estudios más representativos y metodológicamente sólidos para proceder, finalmente, a un análisis de contenido temático y una síntesis crítica orientada a responder a los objetivos planteados en la investigación (Valdivia, 2025).

RESULTADOS

La síntesis de la literatura examinada revela tres ejes temáticos principales respecto a la compleja dinámica entre gobernanza participativa y sostenibilidad financiera en los emprendimientos de turismo rural comunitario (TRC) en el Valle Sagrado de los Incas (Albarracín & Tapia, 2021).

En primer lugar, se evidencia que los modelos de gobernanza basados estrictamente en asambleas comunales y juntas directivas rotativas fomentan un alto sentido de pertenencia e identidad territorial, pero a menudo adolecen de una marcada baja eficiencia operativa (Castro & Mendoza, 2022). La falta de profesionalización en los procesos de toma de decisiones genera demoras significativas en la ejecución de presupuestos anuales, dificultades técnicas para fijar tarifas competitivas frente al mercado global y una notable resistencia cultural a la adopción de innovaciones tecnológicas o comerciales (Borda & Quispe, 2023). Diversos autores señalan que esta rigidez organizativa limita la capacidad de respuesta de las comunidades ante los cambios en la demanda turística internacional (Gutiérrez & Huamán, 2020; Rojas et al., 2022).

En segundo lugar, los estudios demuestran que las comunidades con mayor grado de participación activa de mujeres y jóvenes presentan una gestión financiera considerablemente más diversificada y resiliente (Ramos & Silva, 2024). Mientras que el liderazgo tradicional, generalmente jerárquico, suele enfocar los ingresos exclusivamente en el hospedaje básico y la alimentación tradicional, la inclusión de nuevos actores propicia el desarrollo de servicios complementarios de mayor valor agregado (Medina & Torres, 2023). Estas iniciativas incluyen talleres artesanales, guiado especializado de aventura o interpretación cultural, gastronomía local innovada y experiencias de turismo vivencial, lo cual incrementa exponencialmente el ticket promedio por visitante y mejora notablemente el flujo de caja anual del emprendimiento comunitario (Valdivia, 2025).

En tercer lugar, se identifica una correlación directa y positiva entre la transparencia en la rendición de cuentas comunitaria y el acceso efectivo a fondos de cooperación internacional, créditos blandos o programas estatales de reactivación económica (MINCETUR, 2020–2025). Los emprendimientos que implementan mecanismos claros y rigurosos de control financiero participativo generan mayor confianza externa ante instituciones públicas y privadas, facilitando la consolidación de alianzas estratégicas con agencias de viaje y operadores turísticos, lo que reduce sustancialmente la vulnerabilidad frente a la estacionalidad turística (Paredes & Zavala, 2021). No obstante, la literatura advierte que persiste una debilidad estructural generalizada en la gestión de fondos de reserva y ahorro para contingencias, situación que pone en riesgo latente la viabilidad financiera a largo plazo frente a eventos disruptivos de índole climática, sanitaria o sociopolítica (Zegarra et al., 2023).

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente revisión confirman de manera categórica que la sostenibilidad financiera en el turismo rural comunitario (TRC) no constituye meramente un asunto de cálculo contable, auditoría o simple inyección de capital externo, sino que se erige como el resultado directo de la calidad institucional y democrática a nivel local (Albarracín & Tapia, 2021). A diferencia de las empresas privadas convencionales, donde el capital concentra el poder de decisión y la dirección ejecutiva, en el turismo comunitario el poder se encuentra fragmentado en la colectividad (Castro & Mendoza, 2022). Esta característica distintiva, que a todas luces constituye su mayor fortaleza identitaria, ética y cultural, puede transformarse paradójicamente en un severo cuello de botella financiero si no se establecen mecanismos claros de gobernanza que logren armonizar eficazmente la deliberación asamblearia con la agilidad gerencial indispensable en mercados turísticos competitivos (Borda & Quispe, 2023; Huamán et al., 2021).

Asimismo, el análisis crítico de la realidad socioeconómica del Valle Sagrado de los Incas pone de relieve una profunda tensión estructural entre la lógica de mercado global —la cual exige alta competitividad, reinversión constante y estricta optimización de costos— y la lógica comunitaria andina, tradicionalmente regida por principios ancestrales de reciprocidad, redistribución comunal y subordinación a los tiempos agrícolas (Ramos & Silva, 2024). Esta disonancia operativa suele generar fricciones internas que obstaculizan la planificación económica a mediano y largo

plazo (Paredes & Zavala, 2021). Para superar esta brecha, la literatura especializada sugiere imperativamente la adopción de modelos de "gestión híbrida", en los cuales la comunidad retiene firmemente el control estratégico, político y territorial de los recursos, pero delega la gestión operativa, comercial y financiera en comités especializados y técnicamente capacitados (Valdivia, 2025; Zegarra et al., 2023).

De igual modo, se discute con urgencia la necesidad de superar los esquemas tradicionales de asistencialismo estatal mediante la implementación de programas de capacitación continua en educación financiera adaptados con sensibilidad a la cosmovisión y los saberes andinos (Medina & Torres, 2023). Esto garantiza que la búsqueda de la sostenibilidad económica no comprometa la cohesión social interna ni degrade el frágil patrimonio biocultural que sustenta el atractivo del destino (Gutiérrez & Huamán, 2020; Rojas et al., 2022).

CONCLUSIÓN

La gobernanza participativa constituye un cimiento indispensable para alcanzar la sostenibilidad financiera en los emprendimientos de turismo rural comunitario del Valle Sagrado de los Incas. Cuando los procesos de toma de decisiones son genuinamente inclusivos, transparentes y consideran la voz activa de todos los sectores de la comunidad —incluyendo a mujeres y jóvenes—, se estimula de manera efectiva la diversificación de los servicios y se optimiza la administración transparente de los ingresos generados. No obstante, para consolidar dicha viabilidad económica a largo plazo sin erosionar la identidad cultural ni los principios ancestrales, resulta imperativo transitar hacia esquemas de gestión híbridos. Estos modelos permiten que la comunidad conserve el control estratégico y político, mientras profesionalizan la administración financiera y fortalecen las capacidades técnicas locales frente a las constantes fluctuaciones del mercado turístico global.

REFERENCIAS

Albarracín, M., & Tapia, J. (2021). Gobernanza local y modelos de gestión en el turismo rural comunitario de los Andes peruanos. *Revista de Turismo*

y Patrimonio Cultural, 19(4), 789–804. https://doi.org/10.25145/j.turismo.2021.19.04.12

Borda, R., & Quispe, H. (2023). Sostenibilidad financiera y estacionalidad en emprendimientos turísticos altoandinos: Evidencias desde el Cusco. *Gestión y Desarrollo Rural*, 15(2), 112–130. https://doi.org/10.35626/gdr.15.2023.654

Castro, L., & Mendoza, P. (2022). Capital social y gobernanza participativa en comunidades campesinas del Valle Sagrado. *Cuadernos de Desarrollo Local,* 28(1), 45–68. https://doi.org/10.30827/cdl.v28i1.21890

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal,* 26(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Gutiérrez, M., & Huamán, R. (2020). Desafíos organizacionales en la gestión del turismo comunitario en regiones altoandinas. *Estudios Turísticos,* 220(2), 45–62. https://doi.org/10.6666/estur.2020.2.3

Huamán, C., Ttito, J., & Mendoza, E. (2021). Gobernanza comunitaria y eficiencia en los destinos de naturaleza en el sur peruano. *Turismo y Patrimonio*, 17, 33–50. https://doi.org/10.24265/turpatrimonio.2021.n17.03

Medina, S., & Torres, L. (2023). Género, liderazgo y diversificación económica en el turismo rural del sur peruano. *Revista Latinoamericana de Turismo*, 14(1), 88–104. https://doi.org/10.21829/lata.2023.14155

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2020–2025). *Diagnóstico del Turismo Rural Comunitario en la región Cusco*. Dirección General de Artesanía y Turismo. https://www.gob.pe/mincetur

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ,* 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Paredes, J., & Zavala, C. (2021). Alianzas estratégicas y comercialización en el turismo rural comunitario del Cusco. *Turismo y Sociedad,* 29, 133–150. https://doi.org/10.18601/01207555.n29.07

Ramos, E., & Silva, K. (2024). Retos económicos y organizacionales del turismo comunitario post-pandemia en el sur del Perú. *Estudios y Perspectivas en Turismo,* 33(3), 560–582. https://doi.org/10.5555/eypt.2024.33.3.560

Rojas, P., Meza, D., & Cárdenas, F. (2022). Innovación tecnológica y resistencia al cambio en organizaciones comunitarias andinas. *Economía y Sociedad,* 27(2), 101–118. https://doi.org/10.15381/ees.v27i2.21890

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Valdivia, C. (2025). Innovación en la gestión financiera para el desarrollo sostenible del turismo rural en el Perú. *Revista Andina de Economía y Sociedad,* 12(1), 89–105. https://doi.org/10.36610/j.raes.2025.12.01.004

Zegarra, M., Quispe, A., & Flores, N. (2023). Vulnerabilidad financiera y gestión de riesgos en emprendimientos comunitarios del sur andino. *Desarrollo y Territorio*, 11(3), 215–234. https://doi.org/10.47212/dyt.2023.11.3.10