



Un enfoque de Gestión Administrativa en la Sostenibilidad Multidimensional de Proyectos Arquitectónicos Ecoturísticos

An Administrative Management Approach to Multidimensional Sustainability for Eco-Tourism Architectural Projects

Patricia Rodriguez Sealy

Universidad de Panamá, Facultad de Arquitectura y Diseño, Panamá

Correo: patricia.rodriguez@up.ac.pa  <https://orcid.org/0009-0001-5552-507X>

Recibido: 27-03-2026

Aprobado: 30-05-2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n2.a10093>

Resumen

La gestión de proyectos arquitectónicos ecoturísticos requiere de un enfoque que esté dirigido hacia lo técnico para integrar dimensiones administrativas, sociales y ambientales. El objetivo de este artículo es proponer una estrategia integradora de gestión administrativa basada en la sostenibilidad multidimensional para un proyecto arquitectónico ecoturístico en Escobal, Provincia de Colón, Panamá, en un contexto donde el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá (2020-2025) impulsa inversiones significativas en la región. El estudio utilizó una metodología cuantitativa de nivel correlacional y corte transversal; El análisis de la información se efectuó mediante estadística descriptiva e inferencial para contrastar la hipótesis planteada. Se abordaron dimensiones como la sostenibilidad multidimensional, las normativas legales y la percepción visual del diseño arquitectónico. La hipótesis planteada comprueba estadísticamente una estrategia de gestión administrativa que mitiga los riesgos con anterioridad y codifica sincrónicamente las variables normativas y perceptuales, optimiza significativamente la viabilidad operativa y la aceptación comunitaria. Se concluye que una gestión administrativa que minimiza los riesgos desde la etapa proyectual permitió superar los análisis de factibilidad convencionales, garantizando infraestructuras operativamente competitivas y plenamente integradas al entorno natural y social.

Palabras clave: Gestión administrativa, Sostenibilidad multidimensional, Arquitectura ecoturística, Estrategia integradora.

Abstract

The management of ecotourism architectural projects requires a technically oriented approach to integrate administrative, social, and environmental dimensions. The objective of this article is to propose an integrated administrative management strategy based on multidimensional sustainability for an ecotourism architectural project in Escobal, Colón Province, Panama, within a context where Panama's Sustainable Tourism Master Plan (2020-2025) is driving significant investments in the region. The study employed a quantitative, correlational, and cross-sectional methodology. Data analysis was conducted using descriptive and inferential statistics to test the proposed hypothesis. Dimensions such as multidimensional sustainability, legal regulations, and the visual perception of the architectural design were addressed. The proposed hypothesis statistically validates an administrative management strategy that proactively mitigates risks and synchronously encodes regulatory and perceptual variables, significantly optimizing operational viability and community acceptance. It is concluded that an administrative approach that minimizes risks from the design stage allowed for surpassing conventional feasibility analyses, guaranteeing operationally competitive infrastructure fully integrated into the natural and social environment.

Keywords: Administrative management, Multidimensional sustainability, Ecotourism architecture, Integrative strategy.



Introducción

La literatura científica nos dice que, si el crecimiento turístico no es acompañado por una gestión administrativa estratégica que regule la planificación y mitigue los riesgos de inversión desde las fases iniciales, se corre el peligro latente de saturar el destino, degradar los recursos naturales y provocar fluctuaciones negativas en el mercado. Actualmente la transformación económica, ambiental y social a nivel global espera que la gestión administrativa de proyectos arquitectónicos llegue más allá de una estructura técnica convencional hacia un enfoque administrativo integral, esta evolución pide que el gerente encargado y el arquitecto aborden el proyecto como un sistema de interacciones multidimensionales.

El crecimiento del turismo sostenible ha impulsado la necesidad de infraestructuras capaces de responder a la responsabilidad ambiental, eficiencia operativa y rentabilidad económica, como resultado se presenta una problemática en la cual se muestra el enfoque principal de la investigación. No obstante, persiste una brecha significativa en la práctica profesional: la desarticulación entre la gestión administrativa estratégica y la ejecución del diseño arquitectónico, autores como de Valencia (2020) y San Cristóbal (2021) sostienen que esta falta de alineación deriva en debilidades operativas por la ausencia de estrategias integradoras que articulen los componentes normativos, financieros y estéticos desde la etapa proyectual, provocando que el 70% de los fallos operativos en edificios turísticos se originen por decisiones administrativas deficientes en el anteproyecto lo que deriva en debilidades operativas por la ausencia de modelos que articulen los componentes normativos, financieros y estéticos desde la etapa proyectual.

En Panamá, el Gobierno Nacional ha destinado USD 144 millones a proyectos turísticos en la provincia de Colón, alineados al Plan Maestro de Turismo Sostenible 2020-2025. Este respaldo financiero subraya la relevancia de investigar mecanismos que aseguren la eficiencia operativa de dichas inversiones mediante el análisis anticipado de variables legales, de mercado y ambientales (Esteban-Narro et al., 2025).

Es por esto que la sostenibilidad debe incorporarse de forma transversal, entendida como un equilibrio entre crecimiento económico, conservación ambiental y bienestar social. De esta manera, el diseño en proyectos Arquitectónicos ecoturísticos debe orientarse a la integración con el entorno natural y el uso eficiente de recursos para lograr una armonía



con el todo (Weaver, 2011), respondiendo además a estándares de inclusión, accesibilidad universal y leyes de diseño arquitectónico.

Por lo tanto, surge la necesidad científica de diseñar un modelo estratégico integrador que entrelace variables administrativas, económicas, ambientales y perceptibles, garantizando la viabilidad y competitividad operativa en un mercado cada vez más exigente, es por esto que se hace el planteamiento del problema de la investigación: ¿De qué manera un modelo integrador de gestión administrativa garantiza la sostenibilidad multidimensional en la viabilidad estratégica de proyectos arquitectónicos ecoturísticos de zonificación mixta en Escobal, Provincia de Colón

En investigaciones internacionales como la de Zielinski et al. (2020), basada en el análisis de 68 estudios de caso en países en desarrollo, identifican que la viabilidad de los proyectos turísticos comunitarios depende estrictamente de la interacción de factores internos, como la capacidad de organización administrativa y la participación comunitaria y factores externos como el marco legal, las condiciones territoriales y el acceso al mercado turístico.

Se establece como objetivo general de la investigación desarrollar un modelo integrador de gestión administrativa fundamentada en la sostenibilidad multidimensional para optimizar la viabilidad estratégica y el diseño de proyectos arquitectónicos ecoturísticos de zonificación mixta en la localidad de Escobal, Provincia de Colón. Para lograr este planteamiento se presentan tres objetivos específicos que consiste en: diagnosticar las prácticas de gestión administrativa y los modelos de eficiencia operativa aplicables a proyectos ecoturísticos sostenibles; analizar los criterios de diseño arquitectónico bioclimático y de zonificación mixta como determinantes estratégicos que potencian la competitividad y la integración del entorno; y por último, determinar los indicadores clave de las dimensiones económica, social, ambiental y normativa que deben integrar la gestión administrativa para asegurar la sostenibilidad multidimensional del proyecto.

En la justificación práctica, el estudio ofrece una herramienta científica e indispensable para orientar de manera eficiente las inversiones económicas y cronogramas de construcción. El modelo propuesto toma como raíz los estudios de factibilidad convencionales, los cuales se limitan a la viabilidad financiera inmediata, pero al integrar de forma transversal la teoría de sistemas organizacionales de la gestión administrativa con las leyes arquitectónicas ambientales; esto permite comprender el espacio habitable



no solo como un refugio técnico, sino como una experiencia integral donde la sostenibilidad multidimensional se convierte en el foco principal.

Por último, la hipótesis de investigación H1, sostiene que la implementación de un modelo integrador de gestión administrativa, articulada con el diseño arquitectónico, influye positivamente en la factibilidad, la sostenibilidad multidimensional y la competitividad de los proyectos arquitectónicos ecoturísticos de zonificación mixta en Escobal, Colón.

Fundamentación teórica

La investigación se construye sobre una visión integral de la gestión administrativa con la fusión del diseño arquitectónico, entendiéndolas como fenómenos científicos y sociales interconectados de manera transdisciplinar. Según los lineamientos metodológicos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), esta tesis doctoral se inscribe en el paradigma del pragmatismo crítico y sistemático. La postura epistemológica nos dice que la validez del conocimiento se fundamenta en la efectividad práctica de las herramientas para solucionar la problemática, es por esto por lo que el pragmatismo proporciona los mecanismos necesarios para abordar la complejidad de la sostenibilidad multidimensional en el desarrollo ecoturístico, validando el modelo propuesto a través de su capacidad para optimizar la toma de decisiones estratégicas desde las fases iniciales de la planificación proyectual.

La investigación adopta los principios del relativismo moderado, que acepta la existencia de datos empíricos como las características geográficas, normativas e hidrológicas de la provincia, pero sostiene que los datos deben ser interpretados a través de la experiencia subjetiva, la identidad cultural y la percepción socio-territorial de las comunidades locales. Es por esto que, la naturaleza que rodea la localidad de Escobal y el Lago Gatún no es abordada como un simple escenario que no aporta al proyecto, sino como un sistema vivo, dinámico y complejo de interacciones multidimensionales.

Para garantizar el rigor metodológico y la validez científica del estudio, se establece una estructura de coherencia epistémica sustentada en tres pilares fundamentales: el pragmatismo crítico y sistemático como articulador metodológico, la validez interna de los instrumentos mediante juicio de expertos, el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, y la concepción del modelo final como una síntesis operativa de comprobación empírica.



Para superar la visión de la arquitectura como un objeto aislado, se incorpora la teoría del metabolismo urbano y los principios del diseño biofílico (Stephen Kellert, 2008). Estas corrientes teóricas proponen la integración armónica de las edificaciones con los ciclos naturales del entorno, maximizando el uso de estrategias bioclimáticas, la iluminación natural, la ventilación cruzada y la gestión eficiente de los flujos de agua y energía para minimizar la huella de carbono. Asimismo, el diseño formal de la infraestructura se apoya en las leyes de la Gestalt (psicología de la forma y la percepción visual), asegurando que la experiencia del usuario no dependa únicamente de un atributo tecnológico, sino de una inmersión perceptual equilibrada y armónica con el paisaje tropical de la Cuenca del Canal. La complejidad del fenómeno de estudio requiere un abordaje interdisciplinar ya que la dimensión adopta los fundamentos de la administración clásica, estructurada originalmente por Henri Fayol (1916), mediante la aplicación sistemática de los principios de planificación, organización, dirección y control en las fases tempranas del proyecto. Debido a la volatilidad del entorno socioambiental de la Cuenca del Canal, el modelo clásico se flexibiliza mediante la incorporación de la teoría de la contingencia. Este punto de vista nos dice que no existe una única forma óptima de administrar una organización, sino que la estructura interna debe adaptarse proactivamente a las variables y restricciones del entorno. En esta investigación, la rigidez constructiva se supedita a contingencias externas reales, tales como las fluctuaciones hídricas del Lago Gatún, las estrictas regulaciones de compatibilidad operativa de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y los cambios en el régimen de incentivos fiscales de la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP).

Por su parte, la formulación de un modelo administrativo competitivo y financieramente robusto se fundamenta en la teoría de la gestión estratégica, tomando como referencias principales las contribuciones de Peter Drucker (2007), Michael Porter (1996) y Henry Mintzberg (2005) sobre la creación de ventajas competitivas sostenibles a través de la innovación y la diferenciación de mercado. Siguiendo la metodología de Fred David (2023), el ciclo estratégico del proyecto arquitectónico se estructura en tres etapas secuenciales: la formulación de la estrategia (definición de la visión, misión y análisis FODA/QSPM), la implementación de la estrategia (operacionalización de objetivos anuales, presupuestos y asignación de recursos) y la evolución de la estrategia (auditoría, control y aplicación de medidas correctivas oportunas).



Para complementar, la teoría microeconómica (Mankiw, 2020) aporta los instrumentos analíticos esenciales para evaluar el comportamiento de la oferta y la demanda dentro del mercado ecoturístico regional de la provincia de Colón. Balcázar-García et al. (2023) sostiene que las actividades estratégicas orientadas al cumplimiento de objetivos corporativos deben ser auditadas periódicamente por los mismos diseñadores de la estrategia; esta práctica mitiga la dispersión de costos, permite realizar análisis comparativos entre las fases preoperativa y operativa, y garantiza un flujo de financiamiento robusto alineado con las proyecciones presupuestarias iniciales.

El marco conceptual se complementa mediante la fusión de la planificación turística integral y el marketing de destinos (Buhalis, 2000; Kotler, 1967), enfoques contemporáneos que promueven la competitividad territorial a través de la gobernanza colaborativa. El marco ético y normativo global de la investigación se alinea directamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. A partir del concepto seminal de desarrollo sostenible introducido por el Informe Brundtland (1987), la investigación trasciende la noción clásica de conservación pasiva e incorpora las corrientes de turismo regenerativo (Inskeep, 1999; Weaver, 2006, 2011).

La implementación transversal de estas teorías se manifiesta a lo largo del ciclo de vida del proyecto a través de cuatro dimensiones operativas específicas. Primero, una Dimensión Estratégica (Fase Preoperativa), que articula la teoría de la factibilidad, la microeconomía y la tríada vitruviana para la conceptualización formal del diseño y la validación del mercado. Segundo, una Dimensión Estructural (Fase de Planificación), que fusiona la gestión estratégica y la planificación turística integral para el co-diseño del modelo organizacional. Tercero, una Dimensión Ejecutiva (Fase Operativa), que aplica la teoría de la administración clásica y la flexibilidad contingencial para el control estricto de los procesos constructivos y operativos. Y cuarto, una Dimensión Transversal (Fase de Seguimiento), que utiliza los indicadores de la evaluación estratégica continua para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

A partir de esta matriz conceptual, se derivan tipologías de gestión administrativa claramente definidas, se configuran la Administración por Objetivos (APO), orientada al cumplimiento de metas de eficiencia energética y rentabilidad social; la Administración Contingencial, supeditada a las restricciones exógenas de la Ley 21 de la ACP o los



niveles hídricos del Lago Gatún; y la Administración Sistémica, que concibe el proyecto como un sistema abierto en constante intercambio con su entorno.

Materiales y Métodos

El estudio utiliza una metodología de paradigma post positivista mediante un diseño cuantitativo de nivel correlacional y corte transversal, conformada por profesionales del sector de la construcción, gestores de proyectos, arquitectos y agentes turísticos vinculados directamente al desarrollo de infraestructuras en la provincia de Colón; la recolección de datos se realizó de manera estructurada a través de un cuestionario digital compuesto por 33 preguntas cerradas bajo una escala de Likert, aplicado a una muestra probabilística de profesionales del sector. El análisis de la información se efectuó mediante estadística descriptiva e inferencial, correlacional-propositivo para contrastar la hipótesis planteada.

La confiabilidad del cuestionario de 33 ítems se determinó mediante una prueba computada a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.81, lo que demuestra una consistencia interna de rango excelente para la escala. La recolección de datos se sistematizó mediante la suite digital de Google Forms.

La unidad de análisis es conformada por expertos técnicos en la materia, ya que el diseño es cuantitativo se aplicó la encuesta de percepción (cuestionario) como muestreo a través de la plataforma antes descrita

El plan de análisis de datos contempló la separación y posterior convergencia de los hallazgos, cuyos datos cuantitativos fueron sometidos a estadística descriptiva (distribución de frecuencias y medidas de tendencia central) y análisis de correlación utilizando el software SPSS.

El procesamiento de los datos se rigió bajo la naturaleza de las variables, aplicando análisis cuantitativo mediante estadística descriptiva e inferencial empleando los softwares SPSS y Microsoft Excel para el cuestionario Likert, la información se integró mediante una triangulación concurrente, contrastando las demandas sociales, las restricciones legales (ACP/MIVIOT) y los modelos de eficiencia operativa (Lean Construction, JIT, ISO 45001)



para fundamentar científicamente el diseño de la Estrategia de Gestión Administrativa propuesta.

VARIABLES

Variable Independiente (VI): Estrategia de Gestión Administrativa.

Variable Dependiente (VD): Sostenibilidad Multidimensional del proyecto Arquitectónico Ecoturísticos.

Tabla 1

Matriz de Congruencia

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE		
Estrategia de Gestión Administrativa	Estrategica	Alineación con el PMDTS (Plan Maestro). Definición de Misión/Visión del proyecto. Matriz FODA y QSPM.
	Operativa	Procesos de planificación Estructura organizacional Sistemas de control de calidad.
	Control de Riesgo	Alianzas con la comunidad local. Convenios con instituciones (ATP/ACP). Canales de comunicación con stakeholders.
DEPENDIENTE		
Sostenibilidad Multidimensional	Economica	Uso de incentivos fiscales (Ley 80). Análisis de rentabilidad (TIR/VAN). Generación de empleos directos e indirectos.
	Ambiental	Gestión de recursos hídricos (Norma ACP). Uso de materiales locales/bioclimáticos. Manejo de desechos y huella de carbono.
	Social	Nivel de aceptación en Escobal. Rescate de técnicas vernáculas en el diseño. Impacto en la calidad de vida local.
	Institucional	Cumplimiento de zonificación mixta (MIVIOT). Obtención de permisos Factibilidad legal del proyecto.

Dentro del contexto las hipótesis, se derivan del planteamiento del problema original, y se propone formular las siguientes hipótesis: una hipótesis de trabajo y una hipótesis nula.

Hipótesis de Investigación H1: La implementación de un modelo integrador de gestión administrativa, articulada con el diseño arquitectónico, influye positivamente en la factibilidad, sostenibilidad multidimensional y competitividad de los proyectos ecoturísticos de zonificación mixta en Escobal, Colón.

Hipótesis de investigación Ho: La implementación de un modelo integrador de gestión administrativa, articulada con el diseño arquitectónico, no tiene una influencia significativa en la viabilidad, sostenibilidad multidimensional y competitividad de los proyectos ecoturísticos de zonificación mixta en Escobal, Colón.

Resultados y Discusión

La prueba de correlación aplicada entre las variables Gestión administrativa y Sostenibilidad multidimensional evidencia un coeficiente de correlación de $r = 0.559$, con un nivel de significancia de $p = 0.038$ y una muestra de $N = 14$.

El valor del coeficiente (0.559) indica una correlación positiva moderada, lo que significa que, a medida que mejora la gestión administrativa, también tiende a incrementarse la sostenibilidad multidimensional dentro del contexto estudiado. Asimismo, el valor de significancia obtenido ($p = 0.038$) es menor que el nivel de error permitido ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, la relación encontrada es estadísticamente significativa

Figura 1

El LPS es un modelo utilizado en los proyectos de alta complejidad

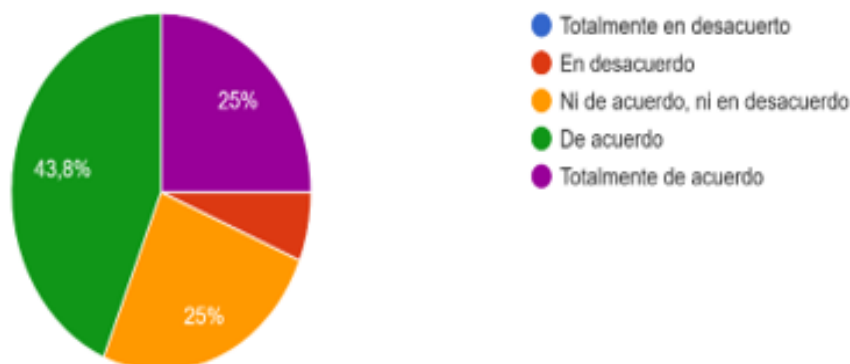


Figura 2
El PMBOK

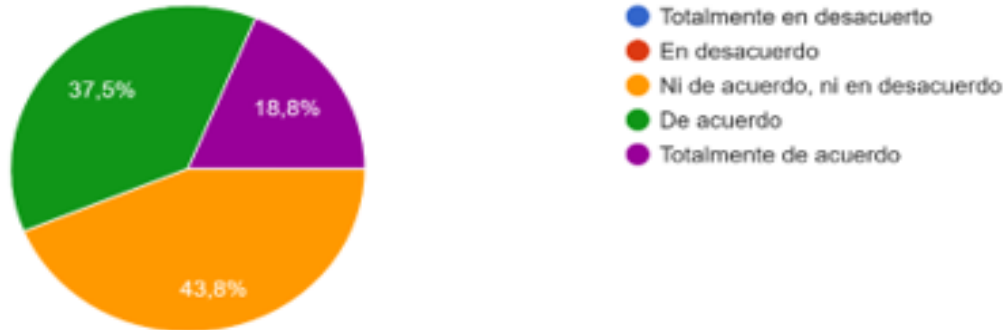
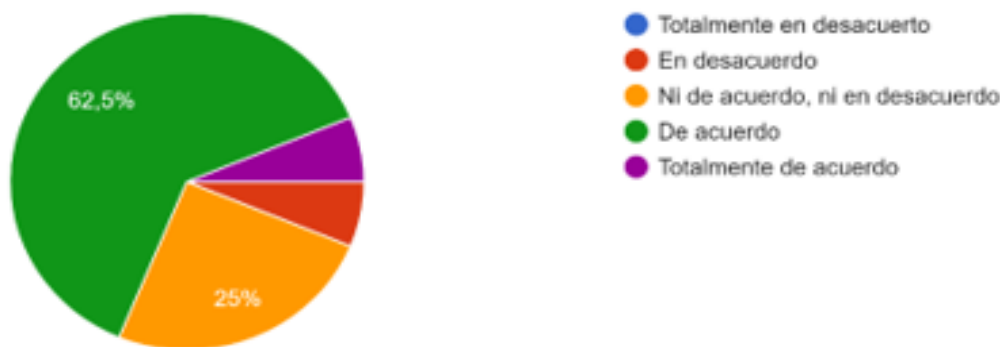


Figura 3
El VSM



Para la primera grafica que habla del LPS, el 68.8% de los participantes manifiesta estar de acuerdo (43.8%) o totalmente de acuerdo (25%) con que el LPS es un modelo adecuado para gestionar la complejidad en proyectos de esta naturaleza. Esto sugiere un reconocimiento significativo de las herramientas de gestión colaborativa como facilitadoras del éxito operativo. Estos datos validan la relevancia de incorporar metodologías de gestión avanzada (como el LPS) dentro de la propuesta de estrategia administrativa para tu proyecto en Escobal. La alta validación positiva sugiere que, desde la perspectiva técnica, existe un terreno fértil para implementar sistemas de gestión que no solo se enfoquen en lo técnico, sino que mejoren la predictibilidad y el control en entornos de alta complejidad.



La segunda grafica correspondiente al PMBOK, presenta que el 56.3% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con su implementación, lo cual representa una mayoría. No obstante, destaca que un **43.8% se mantiene en una posición neutral**. Esta alta neutralidad sugiere que, si bien el PMBOK es reconocido como un estándar teórico, existe una brecha entre su naturaleza prescriptiva y las exigencias dinámicas de los proyectos de alta complejidad, donde los profesionales podrían percibir que el marco requiere adaptaciones o complementos para ser plenamente efectivo.

Y la última gráfica, nos indica que el 62.5% de los profesionales encuestados manifiesta estar "de acuerdo" con el uso del VSM. Si se suma el segmento restante de tendencia positiva, la aceptación es clara. Un 25% se mantiene neutral y solo una minoría reporta una opinión desfavorable. La preferencia por el VSM subraya la importancia que los profesionales otorgan a la identificación de desperdicios y la optimización del flujo de valor. En el contexto de un proyecto ecoturístico, esto valida el uso de herramientas *Lean* para asegurar que los procesos administrativos no solo sean sostenibles, sino también eficientes.

Conclusiones

La investigación confirma, mediante una correlación positiva y significativa ($r = 0.559$, $p = 0.038$), que la implementación de un modelo de gestión administrativa articulado con el diseño arquitectónico es un determinante crítico para la sostenibilidad multidimensional.

El estudio revela que los profesionales del sector valoran positivamente la integración de metodologías específicas como el Value Stream Mapping (VSM) y el Last Planner System (LPS) para gestionar la complejidad, ya que tienen la capacidad de adaptar herramientas Lean que permitan una ejecución fluida, consciente de los recursos y alineada con la normativa vigente.

Se concluye que un modelo de gestión administrativa eficaz debe actuar como una estrategia de mitigación de riesgos ex-ante. Al incorporar dimensiones sociales, ambientales y normativas desde la etapa de anteproyecto, se trasciende la factibilidad financiera convencional, garantizando infraestructuras que no solo son rentables, sino que funcionan como sistemas vivos plenamente integrados en el entorno natural y social, cumpliendo así con las exigencias del Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá.



Referencias Bibliográficas

- Autoridad del Canal de Panamá (ACP). (2024). Reglamento de uso de suelo y protección de recursos hídricos en la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá. Ciudad de Panamá: ACP. <https://pancanal.com/>
- Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (2020). Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2020-2025. Gobierno Nacional de Panamá. <https://www.atp.gob.pa/plan-maestro-de-turismo/>
- Ballard, G. (2000). *The Last Planner System of Production Control*. [Tesis doctoral]. University of Birmingham. pp. 15-22. <https://etheses.bham.ac.uk/id/eprint/4789/1/Ballard00PhD.pdf>
- De Valencia, A. (2020). Gestión de proyectos arquitectónicos: Una visión sistémica entre la forma y la administración. *Revista de Arquitectura y Urbanismo*, 22(2), 89-104. <https://rau.cujae.edu.cu/index.php/revistaau>
- Drucker, P. F. (2007). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Harper Business. pp. 140-142. <https://www.harpercollins.com/products/the-essential-drucker-peter-f-drucker>
- Esteban-Narro, A., Gómez-García, J., & Martínez, L. (2025). Gestión de la inversión pública para el desarrollo turístico en regiones vulnerables de Centroamérica. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Territorial*, 14(1), 45-68. <http://www.reladet.com/>
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7ma ed.)*. Project Management Institute. pp. 32-38. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational-standards>
- Rother, M., & Shook, J. (2009). *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute. pp. 25-30. <https://www.lean.org/lexicon/value-stream-mapping>
- San Cristóbal, J. R. (2021). *Management of Joint Ventures in Construction Projects: A System Dynamics Approach*. Springer. (Este libro habla de cómo los proyectos fracasan operativamente si la administración y el diseño no se integran desde el inicio). <https://link.springer.com/book/>
- Secretaría Nacional de Discapacidad (SENADIS). (2019). Normativa técnica de accesibilidad universal para entornos urbanos y arquitectónicos en la República de Panamá. Panamá: SENADIS. <https://www.senadis.gob.pa>
- Weaver, D. B. (2011). *Sustainable Tourism (2da ed.)*. Elsevier Butterworth-Heinemann. pp. 45-52.
- Zielinski, S., Kim, S. I., Botero, C. M., & Yanes, A. (2020). Factors facilitating and constraining community-based tourism implementation in developing countries: A systematic review of 68 case studies. *Tourism Management Perspectives*, 36, Article 100739. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100739>