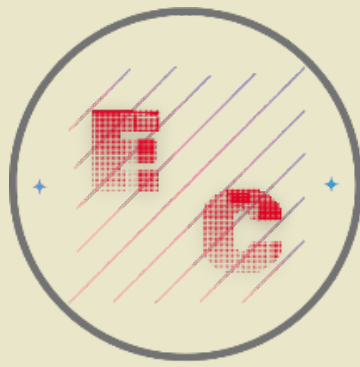




REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 1
Enero-Marzo 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 1
enero-marzo 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



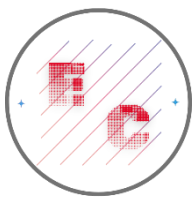
Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 1, enero-marzo 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 enero 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 1, 2026, enero-marzo

DOI: <https://doi.org/10.71112/r6bc9d15>

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA:
ESTUDIO APLICADO A EXPERIENCIAS CULTURALES EN COMUNIDADES
LOCALES**

**DESIGNING TOURISM STRATEGIES THROUGH SWOT ANALYSIS: A STUDY
APPLIED TO CULTURAL EXPERIENCES IN LOCAL COMMUNITIES**

Daniela Fuente Moreno

Adriana Margarita González Márquez

Iván Ramón Rivera Rocha

Blanca Estela Grajales Briscón

México

Diseño de estrategias turísticas mediante el análisis foda: estudio aplicado a experiencias culturales en comunidades locales

Designing tourism strategies through SWOT analysis: a study applied to cultural experiences in local communities

Daniela Fuente Moreno

dfuente@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0008-0548-1831>

Universidad Veracruzana

México

Iván Ramón Rivera Rocha

ivarivera@uv.mx

<https://orcid.org/0009-0008-8098-8288>

Universidad Veracruzana

México

Adriana Margarita González Márquez

adrigonzalez@uv.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4984-1399>

Universidad Veracruzana

México

Blanca Estela Grajales Briscón

bgrajales@uv.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9352-6914>

Universidad Veracruzana

México

RESUMEN

El presente artículo analiza cómo el análisis FODA puede servir como una herramienta estratégica para la elaboración de políticas en turismo enfocados en el fortalecimiento de los vínculos comunitarios, la preservación cultural a largo plazo y el desarrollo a nivel local. A partir de la literatura científica publicada entre los años 2019 a 2025, se llevan a cabo tres fases: una teórica, que describe las relacionadas con el FODA en contextos comunitarios; una empírica que analiza casos de turismo cultural local en diversas regiones del mundo; y una analítica que busca las condiciones fundamentales para enmarcar la elaboración de estrategias participativas. Los resultados señalan que el FODA, utilizado en un marco situado, participativo

y deliberativo, supera su función diagnóstica e incurre en su dimensión política, otorgando a las comunidades la capacidad de imaginar, planear e implementar un modelo de turismo a su medida.

Palabras clave: turismo comunitario; análisis FODA; estrategias participativas; sostenibilidad local; diseño cultural; agencia colectiva

ABSTRACT

This article analyzes how SWOT analysis can serve as a strategic tool for the development of tourism policies focused on strengthening community ties, long-term cultural preservation, and local development. Based on a review of scientific literature published between 2019 and 2025, three phases are carried out: a theoretical one, which describes frameworks related to SWOT analysis in community contexts; an empirical one, which examines cases of local cultural tourism from various regions of the world; and an analytical one, which identifies the fundamental conditions for framing the design of participatory strategies. The results indicate that SWOT analysis, when used within a situated, participatory, and deliberative framework, transcends its diagnostic function and acquires a political dimension, empowering communities to imagine, plan, and implement a tourism model tailored to their own realities.

Keywords: community tourism; SWOT analysis; participatory strategies; local sustainability; cultural design; collective agency

Recibido: 1 marzo 2026 | Aceptado: 26 marzo 2026 | Publicado: 27 marzo 2026

INTRODUCCIÓN

El turismo basado en la comunidad ha emergido como una de las formas más complejas y emocionantes de promover procesos de desarrollo local, particularmente en regiones donde la cultura, la naturaleza y la identidad se entrelazan con siglos de negligencia histórica. Sin embargo, lograr el éxito en estas iniciativas va mucho más allá de la buena voluntad institucional y los programas de bienestar social. Requiere un análisis situacional comprensivo y un modelo particular de planificación que cambie el paradigma en uso: una iniciativa impulsada por la comunidad centrada en la planificación autosostenible en relación con el cambio transformacional buscado en y alrededor de la comunidad. Desde esta postura, esta es la brecha que este artículo busca llenar: ayudar a construir conocimiento y diseñar estrategias que se originen en el territorio en lugar de aplicar marcos externos a realidades locales específicas.

En este sentido, el análisis FODA, que se considera principalmente una técnica de diagnóstico, adquiere una nueva dimensión cuando se utiliza como un método contextualizado y participativo. El FODA va más allá de la clasificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permite el inicio de procesos auto-colectivos de autoconocimiento, reconocimiento reflexivo o narrar narrativas alternativas de la historia de la resiliencia y el empoderamiento comunitario, y una organización estratégica del conocimiento fragmentado para proyectar futuros deseables. Así, el objetivo no es aplicar FODA a una realidad basada en la comunidad, sino construirla con la comunidad como un modelo pedagógico vivo para el desarrollo comunitario autodirigido y sostenible.

Este artículo surge de una revisión crítica y sistemática de la literatura científica desde 2019 hasta 2025. Se llevó a cabo en tres fases progresivas que demuestran cómo se ha utilizado, reinterpretado y transformado el análisis FODA a través de diferentes geografías y culturas. Cada fase añade componentes críticos al marco de diseño de interfaz/estrategia del

pensamiento ecosistémico, partiendo del marco de la teoría del turismo cultural basado en la comunidad, el análisis de casos y las condiciones estructurales que permiten la sostenibilidad. Este arreglo apoya el cambio de conceptual a situado, de técnico a ético, y de diagnóstico a reconstrucción transformadora.

El punto focal resulta ser evidente: se desaprueba la elaboración de estrategias comunitarias que fomenten un impacto duradero sin considerar las voces, recuerdos y habilidades y capacidades asiduas de las personas que habitan en estas áreas. Desde este razonamiento, el turismo deja de existir como una "actividad económica" mayormente disociada del núcleo comunitario; hay un cambio hacia procesos de re-territorialización sociocultural. Esta es una postura complicada para un diseñador, ya que les obliga a replantear el papel del diseño como estrategia sobre la ciencia cruzada dentro de una disciplina —entre lo técnico y lo vernáculo— en la que la parte considerable va más allá del resultado, sino que radica en el resultado moldeado a través del proceso colaborativo.

Objetivo general

Plantear estrategias de turismo comunitario que optimicen las experiencias culturales simultáneamente con la sostenibilidad, la apropiación social y la pertinencia en las regiones de interés mediante la revisión de literatura actual más un análisis FODA.

Objetivos específicos

1. Identificar y clasificar experiencias culturales significativas que involucren a la comunidad en el turismo a nivel local mediante un FODA de sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Analizar las teorías y modelos más relevantes sobre estrategias de turismo comunitario con el foco en la participación, inclusión y sostenibilidad.

3. Analizar marcos de acción derivadas del proceso de evaluación cultural y desarrollo comunitario que integren el patrimonio cultural con el empoderamiento comunitario y las iniciativas de desarrollo local.

METODOLOGÍA

Esta investigación tiene como objetivo realizar una revisión crítica de la literatura desde los años 2019 hasta 2025 en relación con la aplicación del análisis FODA en la formulación de estrategias turísticas para el desarrollo de comunidades locales, utilizando bases de datos científicas de alto valor. Para lograr este propósito, se enfocó en recuperar datos empíricos para satisfacer las necesidades de información delineadas.

La búsqueda se hizo en plataformas Scopus, RedALyC, SciELO y ResearchGate usando palabras en español e inglés que tocan los aspectos técnicos y socioculturales del tema. Se usaron “turismo cultural comunitario”, “análisis FODA participativo”, “estrategias turísticas locales”, “desarrollo territorial” y “planificación cultural”. Se dio preferencia a publicaciones con un proceso de validación por pares, estudios de casos que utilicen marcos metodológicos rigurosos y revisiones sistemáticas que aporten marcos interpretativos relevantes para los objetivos formulados en el artículo.

El cuerpo documental seleccionado pasó por una “lectura interpretativa”, que es una forma de análisis que permite identificar temas recurrentes, tensiones, acciones bien implementadas y brechas críticas dentro de las prácticas de aplicación del FODA como herramienta de planificación estratégica. Se hizo énfasis en trabajos que formulan estrategias para territorios rurales y étnicos o dentro de procesos de revitalización cultural porque proporcionan un terreno fértil para pensar en el turismo como un medio para el desarrollo comunitario.

La información se recopiló y sistematizó en tres etapas con un desarrollo temático: la primera aborda los conceptos básicos del FODA en una comunidad y un lugar específicos; la segunda analiza documentos donde se han elaborado planes turísticos de base cultural; y la tercera se centra en los aprendizajes, retos y necesidades que se han presentado para poder lograr procesos participativos en el diseño de estrategias. Esta propuesta permite avanzar de lo general a lo particular, en este caso a lo aplicado, sin perder de vista la crítica y el contexto que enmarca la reflexión.

RESULTADOS

Primera fase: Fundamentos conceptuales del análisis FODA y su aplicabilidad al turismo comunitario.

Cuando se conciben estrategias turísticas para territorios que poseen una rica herencia cultural, el proceso no puede limitarse a una serie de pasos técnicos. En realidad, hace falta una mirada situada que capture las condiciones estructurales y los recorridos históricos que serán protagonistas del proyecto. En este contexto, el análisis FODA se transforma en un prisma a través del cual se cuestionan las narrativas predominantes sobre desarrollo. Al hacerlo, se integran en la discusión los valores, las tensiones y las prioridades que marcan la guía del lugar.

Khalid et al. (2019) examinan la relación entre el empoderamiento comunitario y el desarrollo turístico sostenible en el norte de Pakistán, con datos empíricos recogidos de 353 residentes locales, líderes comunitarios y operadores turísticos. Los autores demuestran que el empoderamiento comunitario tiene un efecto positivo y significativo sobre el desarrollo turístico sostenible, y que el apoyo de la comunidad al turismo actúa como mediador clave en esa relación. El estudio subraya que, sin la participación activa de los residentes en la toma de decisiones, los proyectos turísticos difícilmente logran sostenerse, y que el liderazgo local, la

rendición de cuentas y la construcción de capacidades son dimensiones indispensables para que el turismo beneficie al tejido comunitario.

En un contexto diferente, Su et al. (2020) examina la gobernanza de los sitios patrimoniales en China y sostiene que la sostenibilidad depende de la colaboración entre todos los actores involucrados. Al combinar el FODA clásico con una matriz de teoría de juegos, los investigadores ilustran cómo la cooperación entre administraciones, empresas y comunidades locales aumenta la confianza en las decisiones adoptadas y mitiga disputas sobre el uso de los recursos culturales.

Desde otra perspectiva, Iakovidou et al. (2022) analizan la forma en que el turismo alternativo en Grecia ha sido redefinido tras la pandemia, viéndolo ahora como herramienta para fortalecer la cohesión territorial. En el artículo presentan un diagnóstico FODA regional que sugiere que el turismo rural puede convertirse en vía de transición socioeconómica, siempre que se combine con prácticas agroecológicas, redes comunitarias y nuevos acuerdos de mutualismo. El estudio enfatiza que el enfoque territorial trasciende la simple idea de destino y convierte a los territorios vivos en actores que participan activamente en el diseño estratégico.

En el contexto colombiano, Velandia Bonilla y Figueroa Espinel (2020) analizan el turismo comunitario como herramienta de desarrollo local y cohesión social en territorios afectados por el conflicto armado, con atención particular a comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes. Los autores documentan cómo la inversión en prácticas turísticas comunitarias puede impulsar procesos de prosperidad, reintegración social y mantenimiento de acuerdos de paz, articulando el uso del patrimonio cultural, histórico y natural con el empoderamiento de los actores locales como protagonistas activos del desarrollo territorial.

Tao y Wall (2020) llevan a cabo una comparación entre varias comunidades de Asia Oriental que adoptaron al turismo comunitario después de haber sufrido crisis ambientales y financieras. A partir de ese ejercicio, los autores concluyen que lograr estabilidad y beneficios

duraderos en esos modelos depende, sobre todo, de la existencia previa de fuertes lazos de confianza, de un reparto equitativo de las ganancias y de la integración de saberes locales en el diseño de la oferta. En su trabajo usan el análisis FODA como una herramienta de diagnóstico relacional, capaz de rastrear las sinergias y los desacuerdos entre grupos que ejercen distintos niveles de poder.

Por su parte, Mishra et al. (2024) indagan en India sobre la capacidad de los sistemas de gobernanza policéntrica para impulsar proyectos de turismo comunitario en zonas de gran diversidad cultural. Su hallazgo principal consiste en introducir el concepto de FODA dinámico, un modelo que no solo mapea las fortalezas y debilidades actuales, sino que también se utiliza como plataforma para imaginar escenarios de cambio futuro.

Los resultados más significativos se organizan en la Tabla 1, donde se sintetizan las aportaciones esenciales de los seis trabajos examinados. Esta presentación facilita una comparación directa que expone la versatilidad del análisis FODA.

Tabla 1

Principales hallazgos de la fase 1

<i>Autor(es) y año</i>	<i>Contexto</i>	<i>Dimensión estratégica destacada</i>	<i>Contribución crítica</i>
<i>Khalid et al. (2019)</i>	Turismo comunitario en el norte de Pakistán	Empoderamiento comunitario, apoyo local, desarrollo sostenible	Demuestra empíricamente que el empoderamiento es prerequisito para el desarrollo turístico sostenible.
<i>Su et al. (2020)</i>	Turismo patrimonial en China	Gobernanza colaborativa, negociación	Integra FODA con teoría de juegos para pactos duraderos.

<i>Iakovidou et al. (2022)</i>	Turismo alternativo en Grecia	Cohesión territorial, agroecología	Enfatiza diseño estratégico desde el territorio vivo.
<i>Velandia Bonilla & Figueroa Espinel (2020)</i>	Turismo comunitario en Colombia / posconflicto	Cohesión social, desarrollo local, empoderamiento	Vincula turismo comunitario con paz territorial y protagonismo de comunidades locales.
<i>Tao & Wall (2020)</i>	Turismo poscrisis en Asia Oriental	Capital social, inclusión de saberes	Mapea tensiones y sinergias con enfoque relacional.
<i>Mishra et al. (2024)</i>	Turismo multicultural en India	Escenarios dinámicos, gobernanza policéntrica	FODA proyectivo como base para planificación continua.

Nota. Elaboración propia con base Khalid et al. (2019); Su et al. (2020); Iakovidou et al. (2022); Velandia Bonilla & Figueroa Espinel (2020); Tao & Wall (2020); Mishra et al. (2024).

Segunda fase: Estudios de caso aplicados al turismo cultural comunitario mediante FODA (2019–2025)

El análisis FODA se ha consolidado como una metodología práctica en la planificación estratégica del turismo comunitario, porque facilita la identificación de recursos propios y la evaluación de riesgos externos en escenarios socioculturales diversos. Esta parte del artículo se sistematizan estudios de caso desarrollados en Nigeria, España, Ecuador, Vietnam, Indonesia, Colombia y otros contextos relevantes, y se muestra cómo el marco FODA gana potencia cuando se mezcla con procesos participativos, apropiación cultural y planificación local ajustada.

Por ejemplo, el trabajo de Ekong e Imikan (2022) en Akwa Ibom, Nigeria, ilustra que el FODA puede identificar obstáculos estructurales, como la deficiencia en carreteras o la falta de formación entre los residentes, pero también pone en evidencia la oportunidad que representa el creciente interés turístico y las redes de colaboración regional. Con base en estos hallazgos, los autores proponen reforzar los programas de capacitación, mejorar las infraestructuras y actualizar el marco institucional desde un enfoque participativo. En Europa, González-Relaño et al. (2021) aplican el análisis FODA al cicloturismo en Andalucía, específicamente a la red de vías verdes construidas sobre líneas ferroviarias en desuso. El estudio identifica como fortalezas el consenso institucional en torno a la movilidad sostenible y la riqueza patrimonial del territorio, pero señala que la fragmentación en la gestión y la falta de coordinación entre administraciones limitan el impacto socioeconómico en las comunidades locales. Los autores concluyen que sin una planificación estratégica de escala regional que involucre a los distintos actores territoriales, el potencial de estas rutas para impulsar el desarrollo rural sostenible queda sin aprovecharse.

En América Latina, Quillupangui Álvarez (2019) analiza la gestión del turismo comunitario en la comunidad indígena de Cariacu, en el cantón Cayambe, Ecuador, a partir de encuestas, entrevistas y un proceso de investigación participativa con los propios comuneros. El estudio documenta que la comunidad posee un potencial turístico significativo sustentado en sus atractivos naturales y su identidad cultural, pero que ese potencial no ha logrado traducirse en una actividad económica sostenible por la ausencia de estrategias de desarrollo local consolidadas. Los autores concluyen que aprovechar ese patrimonio requiere una planificación orientada a generar beneficios directos para los habitantes y a preservar la identidad cultural como eje del desarrollo comunitario interno. La propuesta busca diversificar las experiencias ofrecidas y, al mismo tiempo, fomentar un modelo de desarrollo que beneficie directamente a los representantes locales. En las Islas Floreana, Galápagos, Madrigal-Ballesteros y Pérez-

Murillo (2020) demuestran que el turismo comunitario puede fortalecer la resiliencia socioecológica cuando se articula con la gobernanza local.

En otro contexto, Dinh (2025) estudia la ciudad de Can Tho, en Vietnam, donde la riqueza paisajística y patrimonial se ve amenazada por la competencia del turismo informal y por una erosión continua de su autenticidad. La autora sugiere una estrategia que combina formación de actores locales, un marketing sensible a la identidad cultural y un sistema de gobernanza compartida que involucre tanto al sector público como al privado. En un contexto similar, el Cam Kim Working Group (2024) documenta experiencias de capacitación para el turismo comunitario en Hoi An, Vietnam, destacando la importancia de fortalecer las capacidades locales como base para una oferta turística sostenible.

Los análisis mencionados se enriquecen con investigaciones recientes. En primer lugar, el equipo dirigido por Ali et al. (2024) recorre el valle de Swat, en Pakistán, y demuestra que el esquema FODA puede orientar planes que enlazan el desarrollo turístico con la reducción de tensiones armadas, siempre que se prioricen prácticas participativas. En otro contexto, Priyanto et al. (2024) estudian la aldea Koja Doi en Indonesia y concluyen que la satisfacción de los visitantes y el desarrollo sostenible sólo se materializan cuando las iniciativas surgen del propio tejido comunitario. En línea con estos hallazgos, Huruta et al. (2024) confirman en Yogyakarta, Indonesia, que la satisfacción del consumidor actúa como mediador clave entre el turismo comunitario y la sostenibilidad turística. A la par, Jarkko (2024) investiga la Karelia Oriental, en Finlandia, y enfatiza la necesidad de adaptar el modelo FODA a escenarios transfronterizos, poniendo de relieve la cooperación binacional y la gestión sostenible de los recursos naturales.

De manera paralela, Soto Navarrete et al. (2024) llevan el análisis FODA a los ecosistemas protegidos de las Islas Galápagos, poniendo de manifiesto la tensión que existe entre conservación y el turismo masivo, y sugiriendo indicadores que puedan ser asumidos tanto por instituciones como por comunidades. Por su parte, aunque ya publicado en 2017, el

estudio de Mondal sobre el diagnóstico nacional del turismo en Bangladés conserva su relevancia al proponer un giro hacia modelos inclusivos, cuestionando los límites del FODA convencional. En el contexto latinoamericano, Zárate-Altamirano et al. (2022) proponen un modelo convergente entre planificación estratégica y turismo comunitario aplicado a un municipio mexicano, y documentan que la ausencia de estrategias participativas ha deteriorado la identidad territorial y la cohesión social local. Tal y como se recopila en la Tabla 2, los diferentes enfoques coinciden en que el análisis FODA, cuando se combina con metodologías participativas como talleres o entrevistas, gana legitimidad y se convierte en una herramienta capaz de transformar a las comunidades.

Tabla 2

Principales hallazgos de la fase 2

Autor(es) y año	Contexto	Fortalezas y oportunidades	Debilidades y amenazas	Contribución crítica
<i>Ekong & Imikan (2022)</i>	Turismo comunitario en Akwa Ibom, Nigeria	Patrimonio cultural, apertura a alianzas	Baja infraestructura, inseguridad	Propone marcos participativos de capacitación y planeación
<i>González- Relaño et al. (2021)</i>	Cicloturismo y vías verdes en Andalucía, España	Consenso institucional, patrimonio territorial, movilidad sostenible	Fragmentación en la gestión, falta de coordinación interadministrativa	Muestra que sin planificación regional participativa el desarrollo rural queda truncado.

<i>Quillupangui</i>	Turismo	Identidad viva,	Débil	Diseña producto
<i>Álvarez</i>	indígena en	organización	infraestructura,	turístico
<i>(2019)</i>	Cariacu,	comunitaria	dependencia	participativo
	Ecuador		económica	
<i>Dinh (2025)</i>	Turismo	Paisaje natural,	Informalidad,	Fomenta
	fluvial en Can	respaldo estatal	pérdida de	marketing con
	Tho, Vietnam		autenticidad	gobernanza
				compartida
<i>Ali et al.</i>	Turismo	Belleza escénica,	Riesgos de	Incorpora el FODA
<i>(2024)</i>	resiliente en	resiliencia	violencia, escaso	como instrumento
	Swat,	postconflicto	acceso	de paz local
	Pakistán			
<i>Priyanto et</i>	Aldea Koja	Satisfacción	Capacitación	Integra
<i>al. (2024)</i>	Doi,	turística, cohesión	limitada, aislamiento	satisfacción y
	Indonesia	cultural		sostenibilidad en
				comunidades
<i>Jarkko</i>	Karelia	Colaboración	Tensiones políticas,	Adapta el FODA a
<i>(2024)</i>	Oriental,	transfronteriza,	acceso desigual	contextos
	Finlandia	recursos		binacionales de
		naturales		planificación
<i>Soto</i>	Islas	Ecosistema	Overtourism,	Desarrolla
<i>Navarrete et</i>	Galápagos,	protegido,	elitización	indicadores
<i>al. (2024)</i>	Ecuador	institucionalidad		sostenibles
		local		consensuados

<i>Mondal</i> <i>(2017)</i>	Bangladesh	Potencial nacional, diversidad regional	Falta de infraestructura, bajo conocimiento	Aboga por capacitación y diversificación económica
<i>Zárate- Altamirano et al. (2022)</i>	Turismo comunitario en municipio de México	Identidad territorial, participación local	Deterioro de cohesión social, planificación de corto plazo	Propone modelo convergente entre planificación estratégica y turismo comunitario como herramienta diagnóstica.

Nota. Elaboración propia con base en las fuentes revisadas (2015–2024).

Tercera fase: Condiciones clave para diseñar estrategias comunitarias sostenibles a partir del análisis FODA

Al analizar los estudios desarrollados en múltiples continentes, es imprescindible indagar sobre los condicionantes estructurales, ambientales y socioeconómicos que permiten trazar auténticas estrategias de turismo comunitario sostenible. En esta tercera fase se concentran investigaciones que utilizan la matriz FODA para poner de relieve oportunidades concretas de transformación en el sector turístico. Propuestas como el astroturismo, los corredores de codesarrollo, el turismo en enclaves de lujo o las rutas ecoculturales surgen como alternativas viables cuando se integran a la planificación comunitaria y a la búsqueda de equidad territorial.

Un estudio de Dalglish y sus colegas (2021a, 2021b) centra la atención en el astroturismo practicado en Namibia, describiéndolo como una modalidad que no solo minimiza el daño ambiental, sino que estimula la ciencia ciudadana, promueve la apropiación cultural del firmamento y diversifica las fuentes de ingreso. Al aplicar la matriz FODA, señalan como fortalezas la existencia de instituciones receptoras y la calidad de cielos despejados, al mismo tiempo que identifican como amenazas la limitada capacitación técnica local y la creciente contaminación lumínica en centros urbanos. Su conclusión es que el éxito del modelo depende de empoderar a la población local, evitando la mera reproducción de esquemas turísticos estandarizados.

Desde la región del Zambezi en Namibia, el equipo dirigido por Kalvelage (2020) observa que la simple creación de una carretera nueva rara vez genera por sí sola un incremento significativo en la actividad turística. Al aplicar el análisis FODA, identifican que, aunque la mejor conectividad regional y el creciente interés por el ecoturismo transfronterizo aparecen como oportunidades atractivas, la escasez de gobernanza participativa y la frecuente exclusión de las comunidades locales merman de forma considerable el impacto positivo que esperaría producir esa infraestructura. Por ello, el estudio concluye que cualquier proyecto vial o de transporte necesita estar respaldado por mecanismos claros de toma de decisiones y corresponsabilidad que incluyan a los habitantes de la zona desde el principio.

En otro contexto bien diferente, Naqvi y sus colegas (2023) examinan las Maldivas y encuentran que algunos resorts de lujo han empezado a incorporar principios de sostenibilidad y diseño orientado a la comunidad. Su propio análisis FODA revela un gran potencial económico, pero también amenazas de elitismo, dependencia de suministros externos y una participación limitada por parte de la población isleña. Para contrarrestar esos riesgos, proponen reconfigurar esos enclaves turísticos a través de políticas estrictas de aprovisionamiento local, creación de empleo digno e integración cultural, mostrando así que

incluso en destinos altamente mercantilizados es posible implementar estrategias verdaderamente transformadoras.

Shermamatova (2023) investiga el ecoturismo en Urgut, Uzbekistán, desde una perspectiva centralasiática, concentrándose en la gestión de sus paisajes y sitios patrimoniales. Su análisis FODA pone de relieve fortalezas como la diversidad de sus valles y montañas y la autenticidad de su cultura local, pero también menciona la débil promoción en mercados lejanos y la fragmentación entre las partes interesadas como obstáculos persistentes. Para superarlos, la autora sugiere establecer alianzas formales con universidades locales, grupos culturales y redes comunitarias con el fin de desarrollar modelos sostenibles que se apoyen en el saber tradicional de los habitantes.

En el sudeste asiático, Rebuya y Gasga (2023) centran su atención en el turismo comunitario de Filipinas, aplicando el mismo marco FODA en municipios que suelen quedar al margen de los mapas turísticos convencionales. Destacan como fortalezas la sólida cohesión social que caracteriza a muchas aldeas y el valor de su patrimonio musical y ritual, mientras que señalan la estacionalidad de la demanda y la dependencia de operadores foráneos como amenazas relevantes. Los autores advierten que el diagnóstico FODA deja de ser un mero ejercicio académico solamente cuando se alimenta de consultas comunitarias genuinas y de sistemas de transparencia que garanticen que las decisiones se toman colectivamente. Rodríguez Luna y Rosenstiehl (2022) complementan este panorama señalando que la transformación digital del turismo de naturaleza representa tanto una oportunidad como un riesgo para la autenticidad comunitaria.

Tabla 3*Principales hallazgos de la fase 3*

<i>Autor(es) y año</i>	<i>Contexto turístico analizado</i>	<i>Condiciones estratégicas clave (según FODA)</i>	<i>Contribución crítica distintiva</i>
<i>Dalgleish et al. (2021a, 2021b)</i>	Astroturismo en Namibia	Fortalezas: cielos despejados, apoyo institucional. Oportunidades: educación STEM. Debilidades: escasa capacitación. Amenazas: contaminación lumínica.	Articula ciencia, cultura y sostenibilidad con participación comunitaria.
<i>Kalvelage et al. (2020)</i>	Corredores turísticos en Zambezi, Namibia	Fortalezas: conectividad. Oportunidades: ecoturismo regional. Debilidades: falta de gobernanza local. Amenazas: exclusión y sobreuso ambiental.	Destaca que infraestructura sin planificación participativa genera inequidad.
<i>Naqvi et al. (2023)</i>	Resorts de lujo en Maldivas	Fortalezas: inversión privada. Oportunidades: mercado sostenible. Debilidades: dependencia externa. Amenazas: elitismo y pérdida de autenticidad.	Propone triple enfoque con estrategias inclusivas en contextos de lujo.
<i>Shermamatova (2023)</i>	Turismo ecológico en	Fortalezas: patrimonio natural y cultural. Debilidades: falta de	Propone alianzas locales y planificación

	Urgut, Uzbekistán	promoción e infraestructura. Oportunidades: redes académicas. Amenazas: dependencia externa.	ecológica desde la base.
<i>Rebuya & Gasga (2023)</i>	Turismo comunitario en Filipinas	Fortalezas: cohesión social, saberes locales. Debilidades: estacionalidad. Oportunidades: gobernanza participativa. Amenazas: dependencia institucional.	Presenta FODA como herramienta transformadora si es usada con mediación comunitaria.

Nota. Elaboración propia con base en Dalglish et al. (2021a, 2021b); Kalvelage et al. (2020); Naqvi et al. (2023); Shermamatova (2023); Rebuya & Gasga (2023).

DISCUSIÓN

A partir de los resultados de la revisión sistemática de la literatura y un análisis de estudio de caso, es posible esbozar patrones estratégicos comunes respecto al uso del análisis FODA como un instrumento para la formulación de estrategias en el desarrollo turístico en comunidades locales. En la literatura, hay un notable acuerdo en tres cuestiones clave: (1) la validación comunitaria de fortalezas y oportunidades es predominantemente participativa; (2) existe la necesidad de reconceptualizar el enmarcado de riesgos al menos desde fuera de la comunidad para incluir manifestaciones de estructuras excluyentes situadas históricamente; y (3) se reconoce que el papel de la cultura es como el eje integrador del desarrollo sostenible y la planificación.

En la primera etapa, los hallazgos sugieren que el análisis FODA no puede entenderse simplemente como un ejercicio diagnóstico, sino más bien como una práctica política que evidencia conflictos sobre legitimidad, control de recursos y la apropiación simbólica de espacios. Estudios, como los de Coria y Calfucura (2012) o Zielinski et al. (2025), enfatizan que cualquier iniciativa turística que carezca del contexto histórico y la memoria colectiva de los pueblos está condenada a fomentar procesos culturalmente extractivos o neocoloniales. Mtapuri y Giampiccoli (2016) ya advertían que un modelo integral de turismo comunitario requiere la articulación entre actores estatales y no estatales para distribuir beneficios de forma equitativa. Así, la dimensión política de la estrategia no es un elemento auxiliar; más bien, condiciona estructuralmente su viabilidad.

En la segunda etapa, los estudios de caso realizados en Nigeria, España, Ecuador y Vietnam añaden una perspectiva geográficamente situada al análisis FODA, demostrando que, en la mayoría de los casos, su impacto es consecuencia del método utilizado. La integración del FODA con métodos como talleres comunitarios o entrevistas semi-estructuradas coloca el mapeo no solo de recursos tangibles, sino también de percepciones, expectativas y conocimientos ancestrales colectivos, en una práctica emergente. Este hallazgo es crítico: los territorios no solo tienen necesidades; poseen voz y memoria.

La tercera fase examina los factores estructurales que permiten o restringen la implementación de estrategias de turismo sostenible. Los estudios de Kalvelage et al. (2020) y Naqvi et al. (2023) confirman que infraestructuras físicas como obras públicas o financiamiento privado no garantizan el éxito dentro de las estrategias sin procesos deliberativos acompañantes, capacidad institucional local y fuertes lazos intersociales. La sostenibilidad turística no puede lograrse únicamente con criterios económicos o ecológicos; necesita de principios generales de equidad espacial y un encuadre cooperativo del futuro compartido.

Cuando se consideran en conjunto, los hallazgos plantean la proposición de que el análisis FODA, cuando se ancla en las realidades comunitarias y se infunde con principios participativos, se transforma en una poderosa herramienta que fomenta la agencia, el reconocimiento social y la cohesión social. El turismo ya no es una mera mercancía; se convierte en un proceso. Esta transformación requiere repensar el papel de los planificadores: en lugar de ser expertos extranjeros provenientes de lejos, deben convertirse en facilitadores de diálogo que puedan entrelazar el conocimiento arraigado localmente, los marcos de políticas públicas y las visiones de desarrollo estratégico.

CONCLUSIONES

El turismo comunitario es una forma válida de construcción social que permite fortalecer la cohesión social, reinterpretar el patrimonio cultural y fomentar los procesos de desarrollo endógeno, siempre y cuando se diseñe y se coloque en un marco de participación inclusivo. Esta posibilidad solamente ocurre cuando las estrategias se apoderan de las construcciones sociales locales, las relaciones de poder que las atraviesan, y los horizontes anhelados por la comunidad. En lugar de estandarizar e imponer marcos predefinidos, el diseño estratégico moviliza ejercicios situacionales, éticos y deliberativos.

Este trabajo demuestra que el análisis FODA puede ser un potenciador de la agencia comunitaria. Abordado desde una perspectiva participativa, el FODA no solo permite la identificación de determinados elementos estructurales y simbólicos dentro de la comunidad, sino que también proporciona senderos de acción factibles y pertinentes a las realidades comunitarias, no a las imposiciones exteriores. En este marco, la comunidad se mantiene como centro de todas las iniciativas estratégicas y, por ende, sostiene que los dispositivos estratégicos deben anclarse dentro del territorio.

Los casos examinados incluyen la necesidad de justificar la sostenibilidad en dimensiones más profundas más allá de la economía y la ecología. Para lograr el sostenimiento del turismo comunitario, debe haber un cambio en el poder, reconocimiento de las identidades culturales locales enmarcadas y empoderamiento en la capacidad constructiva de la soberanía autosuficiente. Sin una gobernanza comunitaria sólida, participación pluralista y una planificación informada localmente, estas metas son imposibles. Así, la sostenibilidad debe abordarse como una condicionante, que se edifica de manera conjunta en lugar de ser algo existente y dado.

En las tres fases propuestas, se identificó una convergencia que resulta indispensable no solo sobre la gestión de los recursos turísticos, sino en el diseño de políticas que busquen transformar las estructuras que han mantenido históricamente una exclusión hacia las comunidades. La elaboración de políticas constituye un acto político y pedagógico en el cual la atención no debe limitarse solamente al producto, sino al proceso configurativo que compone dicho resultado. Implica aceptar y resolver disputas y construir interacciones que sostengan consenso.

El turismo comunitario no puede reducirse a la dicotomía "tradición versus souvenir" preservada para el consumo externo. En cambio, debe servir como una forma de reactivar recuerdos, remodelar identidades y consolidar futuros imaginables y posibles contruidos desde las periferias. Las iniciativas que no integran esta dimensión están destinadas a imponer una retórica vacía de sostenibilidad mientras refuerzan procesos extractivos y neocoloniales.

El enfoque cultural, cuando se combina con metodologías estratégicas participativas como el análisis FODA, construye un marco poderoso para pasar de una comprensión instrumental del turismo a una comprensión transformadora más radical. Con este cambio, las comunidades ya no son receptores pasivos de políticas turísticas impuestas; en cambio, se

convierten en diseñadores activos de sus modelos de desarrollo. Esta idea ilustra un cambio profundamente positivo al estar enmarcada en la planificación estratégica del sector.

A nivel comunitario, como estrategia de gobernanza, hay una necesidad de mediación a nivel municipal y regional. Las estrategias sostenibles no se materializan en un vacío; requieren ecosistemas de apoyo de marcos institucionales, coaliciones intersectoriales que vinculen los activos locales con redes más amplias. Por lo tanto, la capacidad institucional y la articulación política deben ser dos dimensiones explícitamente definidas del diseño estratégico.

No menos notable, el romanticismo de las comunidades puede autodestruirse si la paridad social o el conflicto interno dominante son mitologizados. Las estrategias más efectivas promueven voces disidentes que abrazan la diversidad intracomunitaria y forman colectivos para la resolución de conflictos. Hacerlo no solo mejora la legitimidad del proceso, sino que también mejora las perspectivas de sostenibilidad.

Por último, la unión de análisis estratégico, participación comunitaria y enfoque territorial redefine el propósito del turismo en las comunidades y al mismo tiempo formula estrategias más eficientes. Los turistas dejaron de ser el objetivo; ahora se trata de construir futuros deseables sustentados en la cultura, la dignidad y la autonomía colectiva. Este enfoque, que enfrenta los desafíos del siglo XXI en territorios rurales y patrimoniales, no se fundamenta en una utopía, sino que es una necesidad urgente.

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Daniela Fuente Moreno: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la

redacción

Adriana Margarita González Márquez: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Iván Ramón Rivera Rocha: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Blanca Estela Grajales Briscón: conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Declaración de uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que utilizaron la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y también que esta herramienta no sustituye de ninguna manera la tarea o proceso intelectual. Después de rigurosas revisiones con diferentes herramientas en la que se comprobó que no existe plagio como constan en las evidencias, los autores manifiestan y reconocen que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido escrito ni publicado en ninguna plataforma electrónica o de IA.

REFERENCIAS

Ali, S., Rahman, K. M., & Ullah, A. (2024). Tourism development and peacebuilding in conflict-affected areas: A SWOT analysis approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2303160>

- Cam Kim Working Group. (2024). Capacity building for community tourism: The case study in Cam Kim, Hoi An, Vietnam. *Journal of Sustainable Research*, 6(1), 22. <https://doi.org/10.20900/jsr20240022>
- Coria, J., & Calfucura, E. (2012). Ecotourism and the development of indigenous communities: The good, the bad, and the ugly. *Ecological Economics*, 73, 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.10.024>
- Dalglish, H., Mengistie, G., Backes, M., Cotter, G., & Kasai, E. (2021a). Dark sky tourism and sustainable development in Namibia. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2102.07088>
- Dalglish, H., Mengistie, G., Backes, M., Cotter, G., & Kasai, E. (2021b). How can astrotourism serve the sustainable development goals? The Namibian example. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2109.04790>
- Dinh, T. T. (2025). Proposing solutions for community-based tourism development in Can Tho City based on SWOT analysis. *European Journal of Social Sciences Studies*, 10(6). <https://doi.org/10.46827/ejsss.v10i6.1928>
- Ekong, F. E., & Imikan, A. M. (2022). SWOT analysis and strategic options for sustainable community-based ecotourism development in Akwa Ibom State, Nigeria. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(5), 1733–1747. <https://doi.org/10.47175/rissj.v3i3.518>
- González-Relaño, R., Ventura-Fernández, J., & Contreras-Cabrera, G. A. (2021). Cycle tourism in rural areas: Promoting a rail trail network in Andalusia, Spain. *Cuadernos de Turismo*, 48, 209–241. <https://doi.org/10.6018/turismo.492751>
- Huruta, A. D., Sasongko, G., & Wahyudi, Y. (2024). Sustainability and community based tourism nexus: A mediation role of consumer satisfaction. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2421418>

- Iakovidou, O., Kaliora, A., & Tzimitra-Kalogianni, I. (2022). Post-pandemic perspectives on alternative tourism in Greece. *Journal of Sustainable Tourism Development*, 30(7), 1234–1249. <https://doi.org/10.1002/bsd2.227>
- Jarkko, S. (2024). Cross-border tourism planning using SWOT: Eastern Karelia and the future of sustainable cooperation. *Sustainable Planning Journal*, 12(3), 58–74. <https://doi.org/10.1002/bsd2.240>
- Kalvelage, L., Revilla Diez, J., & Bollig, M. (2020). Do tar roads bring tourism? Growth corridor policy and tourism development in the Zambezi region, Namibia. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2011.07809>
- Khalid, S., Ahmad, M. S., Ramayah, T., Hwang, J., & Kim, I. (2019). Community empowerment and sustainable tourism development: The mediating role of community support for tourism. *Sustainability*, 11(22), 6248. <https://doi.org/10.3390/su11226248>
- Madrigal-Ballesteros, R., & Pérez-Murillo, M. D. (2020). Community-based tourism and socio-ecological resilience: The case of Floreana Island (Galápagos, Ecuador). *Tourism Planning & Development*, 17(3), 291–311. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1592776>
- Mishra, S., Verma, N., & Rani, P. (2024). Policentric governance and tourism sustainability in multicultural India. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 96. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04746-7>
- Mondal, M. S. H. (2017). SWOT analysis and strategies to develop sustainable tourism in Bangladesh. *UTMS Journal of Economics*, 8(2), 159–167. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195304/1/1011397595.pdf>
- Mtapuri, O., & Giampiccoli, A. (2016). Towards a comprehensive model of community-based tourism development. *South African Geographical Journal*, 98(1), 154–168. <https://doi.org/10.1080/03736245.2014.977813>

- Naqvi, M. H., Ahmed, A., & Pervez, A. (2023). Implementing sustainable tourism practices in luxury resorts of Maldives: Sustainability principles & triple bottom line approach. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.18453>
- Priyanto, A. H., Wardana, I. M., Surya, I. B. K., & Sukaatmadja, I. P. G. (2024). The effect of community-based tourism on sustainable tourism and tourist satisfaction in the Koja Doi Tourism Village. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 8(1), 183–194. <https://www.researchgate.net/publication/382239477>
- Quillupangui Álvarez, S. Y. (2019). *Análisis de la gestión del turismo comunitario en la comunidad Cariacu, parroquia San José de Ayora, cantón Cayambe, provincia de Pichincha* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. UASB-Digital. <http://hdl.handle.net/10644/7024>
- Rebuya, N. R., & Gasga, K. P. (2023). SWOT analysis as a strategic tool for local tourism development planning: A destination review of a municipality in the Philippines. *Open Access Library Journal*, 10(9), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1109612>
- Rodríguez Luna, R. E., & Rosenstiehl Martínez, J. L. (2022). Digital transformation of nature tourism. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2211.03945>
- Shermamatova, N. (2023). Developing ecotourism in Urgut, Samarkand: Challenges and opportunities. *International Journal of Language Learning and Applied Linguistics*, 2(7), 48–51. <https://doi.org/10.51699/ijllal.v2i7.2234>
- Soto Navarrete, L., Saladie, Ó., Jaya Montalvo, M., Aguilar Aguilar, M., & Carrión Mero, P. (2024). SWOT analysis for the development of strategies to design sustainable tourism indicators in Galápagos, Ecuador. *Sustainable Tourism and Environment*, 5(2), 101–115. <https://doi.org/10.2495/ST240081>

- Su, M. M., Wall, G., Ma, L., & Li, W. (2020). Collaborative governance and heritage tourism planning in China: A game theory approach. *Sustainability*, 12(15), 6024. <https://doi.org/10.3390/su12156024>
- Tao, T. C. H., & Wall, G. (2020). Tourism as a sustainable livelihood strategy in post-crisis contexts: Lessons from Asia. *Current Issues in Tourism*, 23(14), 1730–1744.
- Velandia Bonilla, A. F., & Figueroa Espinel, J. F. (2020). El turismo comunitario en Colombia como progreso en el postconflicto. *Perspectivas*, 1(20), 28–49. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/download/2540/2126/6653>
- Zárate-Altamirano, S., Rebolledo-López, D. C., & Parra-López, E. (2022). Community tourism strategic planning—Convergent model proposal as applied to a municipality in Mexico. *Sustainability*, 14(23), 15945. <https://doi.org/10.3390/su142315945>
- Zielinski, S., Botero, C. M., & Yanes, A. (2025). Factors that facilitate and inhibit community-based tourism in developing countries. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1543254>