

**Alvelayis Nieto Mejía
Ángel Guillermo Félix Mendoza
Mauricio Javier León Cárdenas
Andrés Paredes Murcia
Giovanna Carolina Cárdenas Mora**

Planificación turística en territorios campesinos



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL TELLEZ LOPEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC

Planificación turística
en territorios campesinos

Planificación turística

en territorios campesinos

Alvelayis Nieto Mejía
Ángel Guillermo Félix Mendoza
Mauricio Javier León Cárdenas
Andrés Paredes Murcia
Giovanna Carolina Cárdenas Mora

Corporación Universitaria Unitec®
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
Manuel Félix López



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

UNITEC

338.4791

P51

Planificación turística: en territorios campesinos / Alvelayis Nieto Mejía [et al.].
Bogotá, Corporación Universitaria Unitec, Escuela Superior Agropecuaria de Manabí
Manual Félix López, 2018.

178 p.

ISBN 978-958-9020-07-4

TURISMO – PLANEACIÓN – COLOMBIA 2. TURISMO – ASPECTOS
ECONÓMICOS 3. TURISMO – DESARROLLO RURAL

© Corporación Universitaria Unitec®

© Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

2018. Todos los derechos reservados.

*Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por
ningún medio, sea electrónico o mecánico, sin permiso escrito por parte del editor.*

ISBN (obra impresa Col.): 978-958-9020-07-4

ISBN (obra digital Col.): 978-958-9020-08-1

Primera edición 2018

**Consejo Editorial Corporación
Universitaria Unitec**

Carlos Alfonso Aparicio Gómez

Rector

Camilo Rizo Parra

Vicerrector Académico

Martín Edilberto Quevedo Bermúdez

Director Centro de Investigaciones

David Arturo Acosta Silva

Jefe del Departamento de Publicaciones

**Consejo Editorial Humus (Escuela
Superior Politécnica Agropecuaria
de Manabí Manuel Félix López)**

Miriam Elizabeth Félix López

Rectora

Ángela Lorena Carreño Mendoza

Vicerectora Académica

Ángel Monserrate Guzmán Cedeño

Coordinador General de Investigación

Edición

Departamento de Publicaciones

Corporación Universitaria Unitec

Calle 76 N.º 12-61, segundo piso

Bogotá, D. C. Colombia

Correo electrónico: publicaciones@unitec.edu.co

Producción editorial

David Arturo Acosta Silva

Corrección de estilo

Marcela Garzón Gualteros

Fotografía cubierta

Frijol morado

© Ingrid Janneth Jiménez Marroquín, 2018.

Impresa con permiso del autor

Diseño y diagramación

Taller de Edición • Rocca® S. A.

Carrera 4A N.º 26A-91, of. 203

Tel./fax: 243 2862 - 243 8561

Preprensa e impresión

Imagen Editorial S. A. S.

Calle 35 sur N.º 72 L - 63

Tel.: 311 239 6094

Contenido

Aportes metodológicos para la planificación turística en los entes territoriales: caso municipio de Pacho Cundinamarca

Alvelayis Nieto Mejía

	11
Introducción	11
Planificación turística como instrumento de cohesión social	13
Diagnóstico situacional y turístico del municipio de Pacho	18
Enfoque territorial para el turismo	18
Modelos espaciales del turismo en la planificación de enfoque territorial	23
El marco lógico como horizonte metodológico en la planificación turística de los territorios	25
Planificación del territorio y competitividad turística	33
Acción para la planificación del desarrollo turístico del territorio	38
Plan de acción para el desarrollo turístico ambiental	41
Estrategia de manejo ambiental de los recursos	45
Estrategia para la creación y el desarrollo de proyectos productivos	48
Estrategia para el diseño de producto	51
Conclusiones	53
Referencias	55

Turismo y cacao: alternativa de desarrollo para las comunidades campesinas 59

Ángel Guillermo Félix Mendoza

Introducción	59
El turismo y sus alternativas para el desarrollo de zonas rurales	60
El cacao: componente de la cultura de un pueblo	66
Tres pasos para descubrir las oportunidades entre el turismo y el cacao	75
Primer paso (inventario)	76
Segundo paso (comunidades)	77
Tercer paso (análisis estratégico)	78
Identificación y diagnóstico del cacao con enfoque al turismo	78
Estudio de las comunidades productoras de cacao en la provincia de Manabí	81
Análisis estratégicos de las oportunidades y limitaciones	84
Conclusiones	88
Agradecimientos	90
Referencias	91

Soacha, turismo: misión posible. Lineamientos para la planificación y la gestión turística con la metodología del marco lógico 95

Mauricio Javier León Cárdenas

Andrés Paredes Murcia

Planificación y desarrollo	97
Planificación turística	100
Metodología del marco lógico	103
Identificación de los actores	105
Análisis del problema	106
Análisis de los objetivos	107
Identificación de las alternativas	108
Estructura analítica	108

Soacha: potencialidad turística	110
El municipio	110
Turismo	115
Recursos y atractivos turísticos	115
Aplicación de la matriz de marco lógico en la planificación y la gestión turística municipal	121
Discusión y conclusiones	127
En conclusión	130
Referencias	133

Actividades agrícolas y turismo como posibilidades de asociatividad y cooperativismo en entornos campesinos

137

Alvelayis Nieto Mejía

Giovanna Carolina Cárdenas Mora

Posibilidades del desarrollo endógeno en territorios campesinos a partir del agro y el turismo	138
Problemáticas que limitan las acciones para el desarrollo rural integral	141
Emprendimiento e innovación para la productividad y la asociatividad	144
Emprendimiento social y cambio de mentalidad	144
La innovación como proceso creativo e insumo para el cambio	149
La productividad como referente de cambio en la nueva ruralidad	154
Asociatividad para la productividad y la competitividad	155
Hacia una descripción de los procesos productivos: una apuesta al desarrollo social	159
Turismo y desarrollo rural	160
Los procesos productivos en los entornos estudiantiles campesinos	162
Productividad, campesinado y turismo: entre discusiones y propuestas	164
El emprendimiento turístico como alternativa	168
Conclusiones	171
Referencias	172

Aportes metodológicos para la planificación turística en los entes territoriales: caso municipio de Pacho Cundinamarca

Alvelayis Nieto Mejía
Corporación Universitaria Unitec

Introducción

Los datos presentados por el Centro de Información Turística (2018) muestran que Colombia crece a un ritmo exponencial, mientras que el resto de Latinoamérica lo hace más lentamente; es así que el país se viene consolidando gradualmente como un destino importante a nivel turístico y de negocios. El turismo es uno de los sectores productivos con mayor proyección de crecimiento en el país: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017) espera un crecimiento superior al 32 % durante el 2018, lo que traería cerca de 8 500 000 turistas y cerca de 5000 millones de dólares de inversión en infraestructura. Lo anterior implica que los entes territoriales deben estar preparados para hacer frente de manera planificada y con calidad a los nuevos retos que se presentan, por un lado, con la llegada de turistas extranjeros y, por otro, con el incremento del número de turistas nacionales que buscan nuevas alternativas y nuevos destinos, de forma tal que se les ofrezca un turismo centrado en los valores naturales y los valores culturales.

Así, la planificación y la gestión de un espacio apropiado son esenciales si se quiere desarrollar alguna actividad turística. Se debe integrar el turismo en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente del destino, así como también

la demanda turística que llegue debe estar a gusto y satisfecha para que el proyecto sea viable. Tal como propone Hernández (2013):

la interacción turismo/territorio es incuestionable en la planificación turística. Por una parte, tenemos el territorio que es un elemento básico del desarrollo turístico en cuanto a los recursos medioambientales, artísticos o culturales de los destinos turísticos y también en un espacio físico destinado al emplazamiento de infraestructuras y equipamientos. Y, por otro lado, tenemos al turismo, que se manifiesta como una actividad económica, que condiciona la ordenación del territorio, ya que necesita de este, y lo usa, lo consume y lo transforma. (p. 27)

En ese sentido, el propósito de este capítulo es presentar la experiencia en la construcción del plan ambiental turístico para el municipio de Pacho (departamento de Cundinamarca, Colombia), el cual se estructuró bajo la metodología del marco lógico. Se inicia de manera introductoria mostrando las perspectivas del turismo como actividad productiva frente a las necesidades de planificación turística en los territorios; posteriormente, se presenta una contextualización teórica sobre la planificación de las actividades turísticas como un instrumento que aporta al desarrollo y a la cohesión social; luego se pone en contexto qué papel desempeñan los modelos espaciales del turismo en la planificación del territorio, para dar paso a la presentación del marco metodológico a partir del marco lógico; a continuación se expone la relación entre planificación del territorio y la competitividad turística, el plan de acción como propuesta al plan ambiental turístico y, finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo.

Se hace necesario entonces evidenciar una propuesta de planificación turística que utilizó el modelo sistémico de Pearce (2003), el cual permitió una comprensión más holística y funcional, independiente del debate que se ha suscitado en torno a si el turismo constituye o no un sistema. De cualquier forma, la adopción de este esquema conceptual para llevar a cabo la planificación turística al municipio de Pacho ha sido útil en la práctica. El modelo de planificación turística propuesto por la Organización Mundial del Turismo (OMT) concibe al sistema turístico integrado por dos importantes componentes: la oferta y la demanda. La primera,

integrada a su vez por el conjunto de atracciones, transportes, servicios y promoción del lugar para la creación y comercialización de productos turísticos, al igual que la infraestructura que le sirve de soporte (García, 2006). La segunda hace referencia a los mercados turísticos potenciales tanto nacionales como extranjeros.

Aunque dichos componentes se mantienen vigentes en los diferentes modelos de planificación turística, el paradigma del turismo sustentable ha obligado a incorporar el componente de la comunidad local como factor central del o de los sistemas. Por otra parte, la dimensión ambiental obligó al análisis de la relación sociedad-naturaleza, lo que en el turismo condujo a la introducción de términos como capacidad de carga, impactos y amenazas, los cuales antes no se contemplaban en los modelos metodológicos de planificación turística.

Otro de los factores a tener en cuenta para apostarle al desarrollo turístico es la Ley 60 de 1968, que determinó la importancia del turismo como generador de divisas y empleo, y como industria fundamental para el desarrollo económico del país, así como la posterior Ley 300 de 1996 y las sucesivas reformas (Ley 1101 de 2006 y Ley 1558 de 2012), lo que evidencia un marco normativo sólido que le apuesta a la denominada «industria sin chimeneas» como factor de desarrollo relevante para el país. Ante el panorama anterior los planes sectoriales de turismo surgen como un instrumento de planeación para el desarrollo económico y social, que debe ser tenido en cuenta en toda iniciativa de planificación turística.

Planificación turística como instrumento de cohesión social

La prosperidad y el desarrollo económico y social de un territorio debe estar determinado por un conjunto de elementos y criterios de acción, que conducen a un estado deseado en el cual participan unos actores gestores que se coordinan con los actores locales para cumplir metas definidas. En ese sentido, para Nieto (2016) la planificación de un territorio con vocación turística, de manera general, debe obedecer a un proceso racional, coordinado y concertado, en el cual previamente han sido identificadas ciertas necesidades a partir de las cuales se definen

estrategias de acción, mediante una estructura metodológica de base sistémica, que determina la coherencia y permite medir avances y limitaciones en el propósito de fomentar el desarrollo, con determinadas intenciones, de un territorio.

Los beneficios producto de un acertado proceso de planificación turística deben repercutir en las comunidades con el fin de mejorar su calidad de vida, mientras que cualquier iniciativa productiva de desarrollo turístico debe emanar de las comunidades y plantearse en beneficio de estas, las cuales deben contar con el apoyo técnico de la administración de turno y del equipo técnico asesor.

La tendencia economicista de planificación que otrora desarrollaban empresarios ha cambiado en los últimos tiempos; con los procesos de planificación turística de hoy se busca que las iniciativas productivas no sean impositivas, según intereses particulares que privilegien sectores reducidos con capital de inversión, los cuales concentran y generan monopolio en la oferta y la operación de servicios turísticos. Actualmente la preocupación para los profesionales en planificación de destinos turísticos es cómo se integran en los procesos de desarrollo turístico las iniciativas emprendedoras —bien sean individuales o colectivas— que se originen en el interior de las comunidades.

La planificación turística, de acuerdo con Bertoncetto (2006), ha sido definida de manera general, como el proceso racional y ordenado para alcanzar el crecimiento y el desarrollo turísticos. Por tanto, se hace necesario recordar la noción de *planificación* en su aspecto más elemental y, partiendo de ahí, desglosar sus fines: ‘planificar’, en su sentido más amplio, implica la identificación de una serie de variables con el objeto de adoptar un curso de acción que, basado en análisis científicos, permite alcanzar los objetivos y metas que se han expresado con anterioridad (Bertoncello, 2006).

Tal como proponen Vargas del Río y Brenner (2013), la interacción turismo-territorio es incuestionable en la planificación turística: por una parte, se tiene el territorio, que es un elemento básico del desarrollo turístico en cuanto a los recursos medioambientales, artísticos o culturales de los destinos turísticos y, por otra, es un espacio físico destinado al emplazamiento de infraestructuras y equipamientos. El turismo se presenta como una actividad productiva que es determinante

en el ordenamiento territorial, lo cual significa que necesita del espacio, el cual usa y transforma con múltiples propósitos.

Las formas de planificar turísticamente un territorio han cambiado notablemente, por lo menos en los últimos treinta años; son muchos los modelos de planificación que han surgido: unos con enfoques espaciales, otros con perspectivas desarrollistas, otros con elementos económicos, otros estratégicos. En fin, surgieron según las necesidades y los momentos históricos de los territorios. Lo anterior significa que decidir acerca de un modelo de planificación se hace más complejo de lo que parece, en tanto que en la actualidad los territorios tienen muchas particularidades que quizá no puedan ser abordadas plenamente de manera aislada: factores económicos; dinámicas espaciales; preocupaciones ambientales; nuevas tendencias y demandas del mercado; contextos externos cambiantes de manera permanente, así como intereses y expectativas de las comunidades. Hoy los modelos de planificación no deben obedecer a unas necesidades inmediatistas sino todo lo contrario; los modelos de planificación deben privilegiar una perspectiva prospectiva.

Los principios del desarrollo sostenible han permeado todos los aspectos de la planificación en los modelos de desarrollo humano; por tanto, el desarrollo sostenible se constituye en un principio rector a la hora de definir un modelo que no solo se oriente a la maximización de los recursos económicos, sino que tenga una racionalidad al integrar los componentes social, cultural y ambiental.

La planificación del territorio ya no debe integrar exclusivamente ciertos factores externos que se mantuvieron hegemónicos por mucho tiempo, por ejemplo: el destino, los inversionistas y, en algunos casos, los actores locales. Se debe resignificar la acción local, el nivel de participación, protagonismo y proceso de toma de decisiones, frente a lo cual es el modelo que más les conviene a las comunidades campesinas, particularmente. En la actualidad se debe apostar a modelos de planificación participativos, que en lo posible surjan desde el interior de las mismas comunidades: proyectos gestionados por sus miembros y fundamentalmente para su propio beneficio; es decir, modelos de planificación participativa de base comunitaria. No es una negación de los factores externos en términos de inversión y asesoría, ya que los dos son cruciales; lo que se busca es que las comunidades sean

las que determinan sus necesidades, su nivel de participación y, en prospectiva, piensen qué realidad quieren vivir. Para ello, naturalmente, necesitarán el acompañamiento técnico que oriente el proceso de empoderamiento, en busca de los beneficios anhelados.

Otros factores que han de ser tenidos en cuenta al incorporar un modelo de planificación son los cambios relevantes en las tendencias turísticas a nivel mundial, y en este punto los cambios en las prácticas turísticas han sido significativos: hay ahora unos turistas mucho más participativos, que buscan que su viaje sea una fuente de aprendizaje; turistas con intereses de cultivar sus pasatiempos e intereses personales. Los viajeros tienen una mayor conciencia ambiental y son sensibles a los cambios e impactos en el medio ambiente; buscan integrarse a la naturaleza con propósitos de educación y sensibilización. Igualmente, los nuevos turistas buscan que su experiencia sea real y auténtica, en el sentido de que no quieren puestas en escena, nada teatralizado ni artificial; buscan experiencias naturales, con pueblos y comunidades reales. Su meta es poder participar en un intercambio cultural y que al final les quede un aprendizaje.

Estar en contacto con las personas más cercanas es otra de las tendencias contemporáneas de las prácticas turísticas, en tanto que la rutina, la monotonía y el tener poco tiempo para compartir con amigos y familia motiva a que en los viajes turísticos se quiera pasar mayor tiempo en un espacio que permita el reencuentro y la camaradería. Finalmente, se presenta una búsqueda del equilibrio físico, mental, espiritual e intelectual a partir de la experiencia de viaje.

Hoy se habla de un segundo modelo en la práctica de la actividad turística denominado *posindustrial* el cual, de acuerdo con Cordero (2002), responde a unas expectativas específicas, como por ejemplo: interés en productos turísticos alternativos y diferenciados, en los que predominan la experiencia y el aprendizaje; viajes con sentido pedagógico; un turista con patrones de viaje heterogéneos; búsqueda de servicios con calidad, no necesariamente económicos; un turista que privilegia la experiencia por encima del confort, que busca relacionarse socialmente y participar de las rutinas autóctonas del destino; viajeros que tienen vacaciones más cortas pero más frecuentes y buscan destinos planificados turísticamente.

En ese sentido, y atendiendo a estos cambios, todas las iniciativas de planificación turística en los territorios, independientemente del modelo que utilicen, deben contemplar las nuevas tendencias y los cambios en las preferencias de los turistas para poder adaptarse y estar a la vanguardia de las demandas que dinamizan las prácticas turísticas.

Teniendo en cuenta la perspectiva anterior, no sería coherente hablar de la integración de las nuevas tendencias de viaje si no se articulan a un modelo de planificación estratégica el cual, a partir de la realidad inmediata, propone una serie de medidas y decisiones que tendrán efectos a futuro. Se trata de también planear en prospectiva, analizando futuros escenarios en los cuales se quiere estar, pero definiendo acciones en el presente. Es así que surgen interrogantes con respecto a ¿cuál es la realidad en el horizonte temporal al cual está referida? Y, sobre todo, ¿cómo se define la expresión «a largo plazo», con la cual está asociada?

Pues bien, para Halberthal (2015) ante todo debe decirse que, en términos generales, el horizonte temporal al cual está referido un determinado plan estratégico depende no solo de la naturaleza de la actividad de la que se trate, sino también de la magnitud y de la probable vida útil de las inversiones, ya sean estas en infraestructura, en equipamiento u otras. Todo proyecto tiene un periodo de maduración y esto no es diferente para los proyectos turísticos, bien sean públicos o privados, puesto que allí también se establecen unos plazos mínimos como horizonte de planificación que generalmente oscilan entre los cuatro y seis años, lo cual en muchos casos depende de los periodos administrativos de los departamentos y municipios.

Si bien se habla de un horizonte temporal en los procesos de planificación del turismo, en la mayoría de los entes territoriales de orden departamental o municipal, de comunidades indígenas y afrodescendientes, sus administraciones de turno no contemplan el desarrollo turístico dentro de sus planes de gobierno. Las actividades que competen al turismo son gestionadas y canalizadas desde las oficinas departamentales y municipales de la cultura, asignando un presupuesto mínimo que termina invertido en actividades culturales y recreativas, y no en la gestión y el desarrollo turístico. Los planes de desarrollo orientan sus esfuerzos de planeación y sus recursos económicos a los sectores más vulnerables y sensibles de

los territorios; así, la educación, la salud, el agro, el saneamiento básico, la infraestructura vial y de telecomunicaciones son prioridad para la inversión y la gestión.

La planificación es un requisito en la administración pública, ya que es un fundamento en la construcción democrática como país, lo que implica la participación comprometida de la sociedad civil en busca de un bienestar común. No obstante, la planificación turística presenta un problema de fondo que se evidencia en todo el territorio nacional: la centralización política y administrativa en la ciudad capital y, en su orden, en los departamentos y en las ciudades importantes. Esto ha ocasionado que sean estos entes territoriales los que determinan la suerte del sector, en la mayoría de los casos obedeciendo a intereses supranacionales y corporativos, que de manera selectiva definen los polos y clústeres a desarrollar, orientando importantes sumas de capital y de participación presupuestal del Gobierno nacional y de los gobiernos departamentales, priorizando intereses particulares y truncando intereses colectivos. La política de descentralización turística debe tener aplicabilidad en la totalidad de los municipios del país para que, por medio de este instrumento, se gestione de manera eficiente el sector, cuyo fin último es la cohesión social y la generación de oportunidades en la comunidad.

Diagnóstico situacional y turístico del municipio de Pacho

Enfoque territorial para el turismo

El enfoque territorial para el turismo es una denominación empleada ampliamente en los esfuerzos de planificación y desarrollo turístico en los departamentos y municipios del país. En muchos casos no hay claridad sobre lo que ello implica; así que se iniciará con la definición de ordenamiento territorial desde la óptica de Tabales (2004), quien la entiende como «la política que se ocupa de la presencia, distribución y disposición en el territorio de aquellos hechos a los que se confiere la capacidad de condicionar o influir en el desarrollo y el bienestar de sus habitantes» (p. 17). Desde la perspectiva de Ortegón (2005), el ordenamiento territorial se encarga de planear los usos adecuados de un determinado espacio

—usualmente ciudades, departamentos y municipios—. Para ello, se inician estudios acerca de los recursos naturales y las actividades económicas de las regiones en particular, y se recomiendan los usos más adecuados para aprovechar el espacio sin deteriorar los recursos naturales, las áreas en las que se puede urbanizar, los desarrollos urbanísticos que se deben realizar, los servicios públicos que se deben mejorar, las áreas que se deben proteger y los recursos que se deben invertir.

Se entiende entonces que el objetivo primario, cuando se asume el enfoque territorial para el turismo, es el desarrollo de una propuesta modelo de carácter territorial para un espacio geográfico definido, el cual es objeto de un proceso de planificación; allí se define cuál es el modelo más adecuado a aplicar y, sobre todo, cuál es el que generará menores impactos y más beneficios a la comunidad.

En el documento base para la política general de ordenamiento territorial el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2014) se menciona:

El desarrollo socioeconómico y la ordenación del territorio se encuentran directamente interrelacionados; las actividades generadoras de desarrollo toman lugar en territorios específicos y vinculan a la sociedad, transformando los usos y ocupación del espacio de manera continua. A través del ordenamiento territorial es posible establecer las condiciones que deberían poseer la estructura espacial y su entorno, para alcanzar un desarrollo sustentable. En consecuencia, el ordenamiento territorial se puede constituir en regulador o propiciador del desarrollo. (p. 47)

De esta manera, se asume que el país posee importantes recursos naturales, culturales, económicos, sociales y, por ende, turísticos. Se debe tener en cuenta que muchos comportamientos sociales y formas de explotación económica en el espacio geográfico ponen en riesgo la sostenibilidad y el desarrollo del país; por tanto, se hace necesario una eficiente gestión y regulación del ordenamiento del territorio, especialmente en lo referente a los usos del suelo y las actividades económicas asociadas a sus recursos naturales y culturales.

Se entiende entonces que el propósito principal del ordenamiento territorial es la compatibilización de políticas, planes y acciones en general, según su

expresión espacial en el territorio, en torno a objetivos de desarrollo comunes de interés nacional, regional y local; todo lo anterior considerando al Estado como instancia reguladora, armonizadora y facilitadora del desarrollo. En consecuencia, puede ser un instrumento de articulación intersectorial, interterritorial e interinstitucional que, a través de políticas e instrumentos de planificación y gestión, procure un desarrollo espacial, armónico e integrado, a través de acciones públicas, privadas y sociales, con perspectiva de largo plazo.

El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 «Todos por un nuevo país», prioriza el turismo como una alternativa productiva para llevar el desarrollo social y económico a las regiones que históricamente han pasado por procesos incipientes o nulos. La evolución del sector en los últimos años ha presentado un crecimiento ascendente y sostenido tanto de turismo doméstico como receptivo, constituyéndose en una actividad sostenible, así como ambiental, sociocultural y económicamente viable.

En el Plan Nacional de Desarrollo se establecen siete lineamientos estratégicos para el desarrollo del sector turismo en Colombia:

- El primer lineamiento propende por el fortalecimiento institucional y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional; por tanto, el Gobierno asesorará organizaciones públicas, público/privadas, con el objeto de formular y ejecutar planes de desarrollo turístico. Así, las comisiones regionales de competitividad serán las encargadas de coordinar las actuaciones entre los actores locales-regionales y el Gobierno central.
- El segundo realiza una fuerte apuesta al mejoramiento de la calidad de los servicios y destinos turísticos para cumplir con estándares de calidad que demandan los consumidores y el mercado mundial, así como a la formalización del sector y a la adopción de reglamentos técnicos para la certificación en calidad.
- El tercer lineamiento está orientado a fortalecer las competencias y habilidades del talento humano, en función de las necesidades de la demanda turística y de la generación de empleo. Se deben crear

espacios para la capacitación, la formación laboral y en idiomas, así como para el diseño de producto.

- El cuarto se propone mejorar la calidad de la infraestructura y la conectividad para el turismo, brindando soportes para la adecuación de infraestructura. El Fondo de Promoción Turística destinará recursos para la cofinanciación de proyectos de infraestructura turística.
- El quinto pretende impulsar la inversión en el sector turístico, buscando atraer inversión extranjera directa a través de programas que fortalezcan el sector.
- El sexto consiste en fortalecer la creación, el diseño y el desarrollo de productos turísticos especializados y diferenciados en turismo de naturaleza, cultura, de aventura, náutico, congresos y convenciones, salud, etc. Se debe dar prioridad al turismo de naturaleza, ya que es el que mayor potencial presenta en el país.
- El séptimo y último lineamiento está orientado a la promoción de los segmentos del turismo especializado, articulado en investigación de mercados para financiar proyectos con mayor potencial de posicionamiento en el país. El Registro Nacional de Turismo será un instrumento de medición para el sector turístico.

En el *Plan de desarrollo turístico* del departamento de Cundinamarca, creado por el Instituto Departamental de Cultura y Turismo (Idecut, 2017), se puntualiza la creación de clústeres turísticos con los departamentos de Boyacá, Tolima y Meta, entre otros, con el fin de integrar el sector turístico. La oferta turística departamental deberá encadenarse; se definirán corredores, se creará una cultura turística emprendedora y se mejorarán las estrategias de promoción de los escenarios y destinos turísticos. Por otra parte, se creó el programa especial para el sector turismo, el cual tiene como objetivo principal la consolidación de Cundinamarca como un destino competitivo nacional e internacionalmente, mediante el cumplimiento de dos metas: una de impacto, orientada a la formalización de

más prestadores, y otra de resultado, donde existan tres productos turísticos diferenciadores y líderes en el mercado.

El programa de turismo para el departamento plantea tres ejes de acción relacionados con subprogramas estratégicos:

Eje estratégico: mejora de las condiciones de operación y oferta por parte de los prestadores de servicios turísticos. Acondicionamiento y mejora de la infraestructura turística en el departamento y liderazgo del uso de herramientas de las tecnologías de la información y la comunicación, y la investigación e innovación para el sector.

Eje organizacional: compete a la temática organizacional y al funcionamiento al interior de la Gobernación para dar mayores herramientas de productividad, eficiencia y eficacia.

Eje participativo: relacionado con la articulación entre el sector público, privado y la comunidad vulnerable.

Es importante tener en cuenta la trascendencia que alcanza el componente territorial (territorio como espacio continente) en el desarrollo de las actividades turísticas, ya que los elementos y características territoriales son constituyentes del destino turístico; entre ellas se encuentran: el clima, los accidentes geográficos, los núcleos urbanos, la arquitectura, el paisaje, el patrimonio, etc. A su vez, estos se constituyen en recursos turísticos a partir de los cuales se conforman los productos turísticos.

Las características de atractividad de los elementos territoriales presentes en el espacio turístico (como uno de los factores que determinan el grado de competitividad del destino) definen un horizonte para la planificación a partir de las nuevas tendencias y de la propia evolución del turismo, ya que se ha experimentado un profundo cambio en el modelo de funcionamiento a escala global, cambio que impacta de manera significativa los procesos de planificación turística a nivel departamental y municipal. En ese sentido, la nueva planificación del territorio debe estar armonizada con las nuevas tendencias y políticas de ordenamiento territorial, que son las que definen cómo gestionar de manera eficiente personas y recursos en procura del bienestar colectivo de las comunidades.

La evolución de las tendencias y de las dinámicas del espacio turístico se transforman en elementos motivacionales de atracción turística, marcados por un fuerte componente territorial, como serían los recursos naturales, la planta turística, las rutas turísticas, el paisaje y la estructura urbana; esto es, lo genuino y diferenciado de la autenticidad territorial. Para entender de manera más amplia las dinámicas turísticas en el espacio geográfico se lleva a cabo un análisis de los modelos espaciales del turismo.

Modelos espaciales del turismo en la planificación de enfoque territorial

El turismo tiene una relación directa con la concepción de espacio y territorio; por tanto, la utilización de modelos espaciales simplifica el ejercicio de entender las dinámicas del fenómeno, determinadas por el origen y el destino, y las relaciones que se establecen entre uno y otro.

Modelos como el de Fernández (1985) representan el turismo desde un modelo simple que interrelaciona origen y destino, y los flujos de ida y vuelta entre los dos, añadiendo a este último tres rutas que denomina: de acceso, de regreso y recreativas.

El modelo de Palhares (2002), por su parte, representa la posibilidad de múltiples destinos; de esta forma habla de destino primario y secundario, sumándole la cantidad de desplazamientos que realizan los turistas.

El modelo de Marriot (2003) presenta la cuestión de los destinos de distinta forma; no los diferencia como primarios o secundarios, sino que plantea tres criterios: en primera instancia, que los lugares emiten y reciben turistas simultáneamente, analizando el número en cada sentido; luego integra la centralidad geográfica, realizando una jerarquización en el contexto y, finalmente, tiene en cuenta los atributos del lugar. Frente a lo anterior propone cuatro tipos de destinos:

- Destinos metropolitanos: centralizados, poblados, flujos emisivos y receptivos, redes y nodos de transporte.

Planificación turística en territorios campesinos

- Destinos urbanos periféricos: menos centralizados, población media y reciben más turistas de los que emiten.
- Destinos rurales periféricos: dependencia de centros regionales, población pequeña, atractivos paisajísticos, poca emisión y mayor recepción.
- Destinos de ambiente natural: dependen totalmente de los centros regionales, población mínima, cero emisiones y poca recepción de turistas.

Por su parte, Pearce (2003) determina que los flujos turísticos se dan por medio de las ciudades, a partir de la demanda doméstica y la demanda internacional de turistas que las visitan como destino final y como plataforma para otros lugares.

La mayoría de los modelos espaciales del turismo intentan simplificar el fenómeno turístico a partir de destinos, rutas y flujos en busca de relaciones coherentes y constituyentes. No obstante, los modelos presentan factores importantes y determinantes que posibilitan el desarrollo del turismo, pero, aun así, se quedan cortos para describir sintéticamente al turismo.

En el ejercicio de entender los modelos espaciales para la comprensión del turismo, el modelo de Leiper (1979) se presenta como una forma simple de representar las dinámicas turísticas del municipio de Pacho, particularmente por la característica de dicho modelo. Este integra perspectivas interdisciplinarias, siendo viable usarlo en cualquier escala al integrar diferentes formas de turismo y presentar elementos en común.

El modelo presenta dos diagramas teóricos: el primero destaca los elementos geográficos del turismo determinados por el espacio emisor, donde se generan los recursos a ser consumidos, y el espacio receptor, que motiva los desplazamientos (las localidades de llegada de los turistas). Entre los elementos geográficos se presentan dos categorías que constituyen el sistema turístico: turistas, que son los actores del sistema, y la industria turística, que son las empresas involucradas en la oferta del producto turístico.

Tal como se insinúa en el modelo, los turistas son un elemento determinante, siendo los dinamizadores del sistema turístico aplicado al municipio de Pacho, en

tanto que las relaciones que se gestan en interacción con los elementos contribuyen a reproducir de manera cíclica el sistema.

Solo cuando el turista viaja al destino el rol turístico del lugar adquiere forma; se genera un sistema de valoración que integra cada uno de los elementos. El turista y la práctica turística son factores críticos en el sistema, ya que desde ellos cobra significado el fenómeno. Así, se puede hablar de una *turistificación* del destino, en tanto que se produce una transformación de los hechos históricos, sociales, culturales y naturales en un producto valioso en el viaje turístico.

Por otro lado, si se asiste a la transición hacia el turismo posindustrial, la conciencia medioambiental y la sustentabilidad cobran protagonismo desde el potencial natural, cultural y humano del municipio de Pacho, ya que, siguiendo la metodología de planificación turística a partir del plan ambiental turístico, se define como interés central impulsar el turismo bajo un esquema ambientalmente amigable, que transite hacia el posicionamiento como un turismo sostenible, el cual sea una alternativa en el municipio para encauzar sus metas de desarrollo social, fomentando la productividad en el fortalecimiento de la cadena productiva del turismo.

Se debe concebir la planificación turística desde cualquiera de sus modelos como un instrumento para la identificación, organización y desarrollo de un turismo sustentable de base comunitaria y participativa, el cual contribuya a la minimización de impactos y a la protección del equilibrio natural de los ecosistemas.

El marco lógico como horizonte metodológico en la planificación turística de los territorios

En el presente, los profesionales en planificación adoptan la metodología de marco lógico de manera sistemática, dadas las características de aplicación y las ventajas que ofrece tanto en su estructuración teórica como en su aplicación técnica con respecto a otros modelos existentes para los mismos propósitos.

Puntualmente, el marco lógico (matriz lógica) es una herramienta para planificar, monitorear y evaluar proyectos de programas e iniciativas nacionales e internacionales. Saravia (2007) menciona que el marco lógico se usa para diseñar

proyectos y programas, para verificar su progreso y para comprobar si se están alcanzando sus objetivos; es un método de planificación por objetivos.

El uso de esta metodología, según Pareja (2008), se espera contribuya a la formulación de propuestas de desarrollo innovadoras, con objetivos bien definidos y dirigidas a solucionar problemas o a solventar limitaciones ante los procesos de desarrollo de las regiones.

Como metodología ampliamente usada en la planificación y gestión de proyectos de índole social, se adaptó de manera significativa a la iniciativa presentada en el municipio de Pacho, ya que se propuso un método de planificación por objetivos, lo que implicó que se partiera de la correcta identificación de las metas a ser desarrolladas y verificadas en distintas fases.

Como ‘marco’ se debe entender los límites en los que se encuadra el problema identificado en el municipio y como ‘lógico’ —naturalmente— se comprende que sigue las reglas de la lógica; es decir, que expone las leyes, modos y formas del conocimiento científico (González, 2014). Por tanto, con esta metodología:

- Se parte de una situación actual insatisfactoria, pero también de una oportunidad para resolver un problema.
- También se puede presentar lo opuesto: una situación futura deseada, mejora en algún(os) aspecto(s); en este caso, un proceso de planificación a corto plazo.
- La intervención diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual es el proyecto.

El empleo de esta metodología se espera contribuya a la formulación del plan ambiental turístico, con objetivos bien definidos y dirigido a solucionar problemas y limitaciones en el proceso de desarrollo de las regiones, garantizando su viabilidad y, posterior al financiamiento, la sostenibilidad en el tiempo de los impactos esperados.

Frente a su estructura metodológica, se formula un *objetivo general* que tiene la particularidad de determinar el propósito máximo por el cual se lleva a cabo el proyecto. En una proyección en el tiempo que define la intencionalidad en la cual

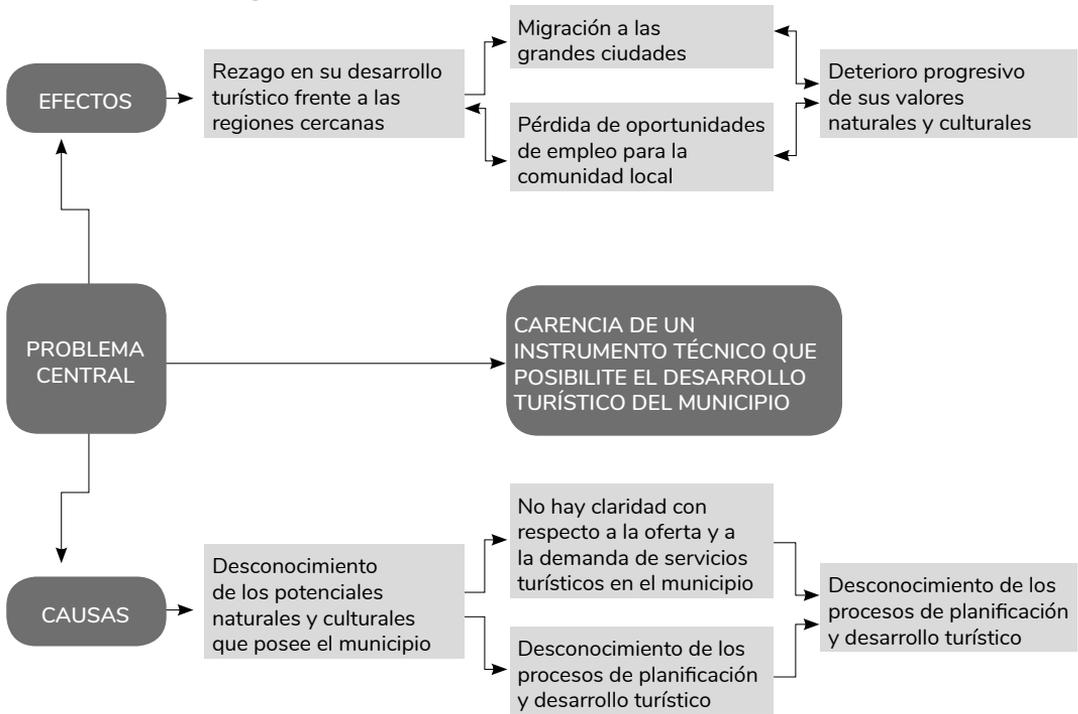
el objetivo contribuye de manera parcial, el objetivo general especifica el impacto a largo plazo que tendrá el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, se debe formular un *objetivo de proyecto*, que básicamente describe *qué* propone hacer el proyecto. Este puede entenderse como la razón para ejecutar el proyecto por medio de la consecución de unos resultados tangibles. Este objetivo en muchos casos describe una intervención que busca generar un cambio de comportamiento en los beneficiarios, con el propósito de mejorar su calidad de vida.

Una vez se tiene claridad sobre quiénes son los implicados y el problema ha sido identificado, se pasa a construir el *árbol de problemas* (figura 1) para establecer las relaciones de causa-efecto, lo cual debe ser entendido como una técnica que permite sistematizar la información recolectada. Menciona Sánchez (2007) que se trata de una técnica participativa que apoya la labor de generación de ideas creativas en la búsqueda del problema, sus causas y consecuencias. Aunque sea un esquema simplificado, sirve para identificar dificultades y posibilita acuerdos sobre las causas y sus efectos.

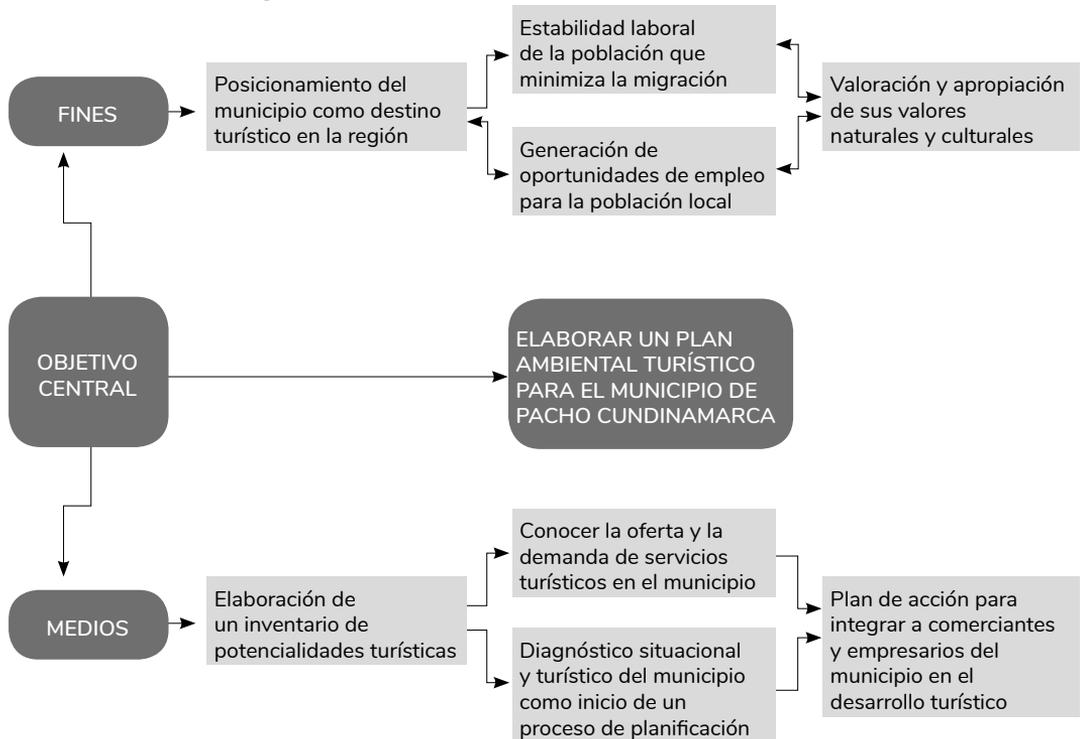
El árbol de problemas se compone de tres partes esenciales, como propone Ortegón (2005): en el tronco del árbol se identifica o se enuncia el problema central; en la raíz del árbol se encuentran las causas, y en la ramificación estarán los efectos relacionados con el problema. Se hace necesario que nunca se adelante a los hechos, por eso es indispensable que realice en cadena las causas y efectos que se desprenden del problema identificado. Por un lado, la identificación de las causas permitirá señalar los motivos de la problemática; por otro lado, los efectos permitirán demostrar las necesidades reales.

Figura 1. Árbol de problemas (Pacho, Cundinamarca)



Posteriormente se formula *el árbol de objetivos* (figura 2), el cual es contemplado como una técnica participativa que, en lo posible, es conveniente sea realizada por quien formuló y planteó el árbol de problemas. El ejercicio que se propone es transformar el árbol de problemas en el planteamiento de soluciones a las problemáticas presentadas: cada problema (negativo) que se planteó debe ser convertido en un objetivo (positivo); de tal forma, las causas se convierten en medios y los efectos se vuelven fines.

Figura 2. Árbol de objetivos (Pacho, Cundinamarca)



Una vez se define la estructura anterior se plantea la matriz de marco lógico, que es una herramienta que permite presentar de manera ordenada los objetivos de un proyecto y las relaciones de causalidad; por ende, es un referente para la planificación, el diseño, la evaluación y la gestión del proyecto (Camacho *et al.*, 2001).

Los elementos son ubicados en una matriz de cuatro columnas por cuatro filas (tabla 1), en la cual se pretende formular proyectos con objetivos más precisos, con una amplia visión de futuro, de fácil evaluación y seguimiento sencillo en cualquier instante del tiempo. Los indicadores posibilitan supervisar de mejor manera los avances que se obtendrán en el proyecto.

Tabla 1. Matriz de marco lógico (Pacho, Cundinamarca)

	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Suposiciones importantes
<p>Objetivo general</p> <p>Iniciar un proceso de planificación turística en el municipio de Pacho, Cundinamarca.</p>	<p>Dos años después de la conclusión del proyecto.</p> <p>Conformación del clúster turístico de la provincia de Rionegro.</p>	<p>Informes de seguimiento de la Dirección de Turismo del departamento.</p> <p>Estadísticas de ingreso de turistas de los últimos tres años.</p>	<p>El cambio de administración municipal no afecta el proceso.</p> <p>Las condiciones políticas y económicas favorecen su ejecución.</p>
<p>Objetivo del proyecto</p> <p>Elaborar un plan ambiental turístico para el municipio de Pacho, Cundinamarca.</p>	<p>Modelo de gestión ambiental turístico en el marco de la sostenibilidad.</p> <p>Aumento significativo de visitantes al destino final del proyecto.</p> <p>Aumento de los indicadores de la cadena de valor del turismo en el destino.</p>	<p>Informe final del proyecto que se presenta a la Alcaldía municipal.</p> <p>Visita de inspección de un delegado de Fondo Nacional de Turismo (Fontur).</p> <p>Seguimiento por los profesionales gestores del proyecto.</p>	<p>Los prestadores de servicios turísticos se articulan a la iniciativa de planificación turística.</p> <p>Activa participación de la comunidad en el desarrollo del proyecto.</p>
<p>Resultados</p> <p>1. Elaborar un diagnóstico situacional y turístico del municipio de Pacho.</p> <p>2. Realizar un inventario de potencialidades turísticas para el municipio.</p> <p>3. Identificar la oferta y la demanda de servicios turísticos en el municipio.</p> <p>4. Diseñar un plan de acción para el desarrollo turístico ambiental.</p>	<p>Información práctica para la toma de decisiones en materia turística para el municipio.</p> <p>Número de atractivos que hayan sido identificados para potenciarlos turísticamente.</p> <p>La información sobre oferta y demanda usada como un instrumento para la toma de decisiones.</p> <p>Estrategias de posicionamiento y un modelo de desarrollo turístico en ejecución.</p>	<p>Documento de diagnóstico como fase inicial del proyecto macro.</p> <p>Formatos de inventario y evaluación de atractivos, de acuerdo con el <i>Manual de asistencia técnica en la planificación del turismo</i> (MinCIT, 2012).</p> <p>Informes con datos, estadísticas y perfil del consumidor.</p> <p>Reportes de seguimiento por parte de los auditores de la administración municipal.</p>	<p>Dificultades en la elaboración del diagnóstico por falta de profesionales.</p> <p>No hay cooperación de la comunidad en el levantamiento del inventario turístico.</p> <p>Los prestadores de servicios turísticos no se identifican con la iniciativa de planificación.</p> <p>Las instituciones no respaldan el proyecto y no apoyan las actividades.</p>

En términos generales, el plan ambiental turístico como metodología de planificación adaptada al municipio de Pacho buscó la minimización de los posibles impactos negativos, a partir de una política que permitiera compatibilizar

las estrategias de desarrollo turístico y la adecuada gestión del medio ambiente como partes íntegras del mismo proceso. En ese sentido, y producto de un análisis profundo con respecto a qué era lo más indicado para el desarrollo turístico del municipio, se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

Análisis de los impactos ambientales, utilizando una metodología de estimación de dichos impactos, que incorporó un análisis conceptual y teórico de los criterios de valoración de impactos en el contexto colombiano, contemplando medidas de manejo ambiental para determinar el impacto real causado por el turismo, tanto en los equilibrios ecológicos como en afectaciones sociales; esto fue definitivo en tanto que pudo determinar la viabilidad de la propuesta. La estimación de impactos es una estrategia efectiva que establece las actividades que soporta un espacio ambiental sin afectar el equilibrio ecológico, puesto que el turismo es un agente que transforma el medio en el cual se desarrolla.

Sensibilización con respecto a factores paisajísticos y culturales del territorio, ya que se debieron definir unas líneas de acción que contemplarán planes de contingencia frente a la conservación del paisaje natural que tuviera interés ambiental, turístico y científico, así como elementos patrimoniales que pudieran estar presentes en esos territorios. De tal suerte, al existir una presencia de comunidades campesinas, se debió definir un mecanismo tanto de protección como de divulgación y de valoración del conjunto de saberes, tradiciones, costumbres y prácticas que hacen parte de la identidad cultural de los campesinos. De esta manera se puso en discusión cómo el turismo —en tanto fenómeno social contemporáneo— no solo es causante de determinados impactos en los ecosistemas y las sociedades, sino que también se constituye en un instrumento para la educación y la sensibilización ambiental, dado que educa al viajero en lo referente a la fragilidad y las especies del espacio que usa y disfruta y, de igual manera, el turismo como un instrumento a partir del cual se recrea y se da continuidad al conjunto de prácticas culturales de ciertas comunidades.

Un proceso de planificación turística implica reflexionar acerca del costo-beneficio, particularmente desde el punto de vista de las comunidades y de los ecosistemas. Se entiende que cuando se produce algún tipo de intervención en un sistema económico, social o ambiental, por lo general se producen algunos cambios en sus estructuras funcionales, creando nuevas condiciones que pueden generar ciertas

resistencias, la cuales si no son gestionadas adecuadamente, pueden convertirse en serios dolores de cabeza e incluso frenar proyectos. Fue pertinente para este proceso realizar una medición de posibles cambios durante la fase de formulación, lo que permitió adelantarse a hipotéticos escenarios que pudieran generar inconformidades con respecto al costo-beneficio del proceso de planificación turística en Pacho.

Otro de los factores determinantes en el proceso de planificación fue la *determinación de directrices territoriales sobre usos del suelo*. A partir de ello se pudo establecer la capacidad de carga ambiental, definiendo el número máximo de visitantes que soportan determinados lugares que fueron identificados como de interés turístico, sin llegar a afectar el equilibrio natural. Asimismo, se determinó la capacidad de carga real, teniendo en cuenta el componente social y la capacidad de carga efectiva para el municipio. Aquí fue necesario documentarse sobre las políticas de ordenamiento territorial y usos del suelo, haciendo un especial análisis del plan de desarrollo municipal, ya que este documento entrega directrices específicas para el uso del suelo en su territorio.

Producto del ejercicio de diagnóstico en la fase de formulación del proyecto se generó una serie de recomendaciones para la Alcaldía municipal, a partir de la matriz FODA que se aplicó para las facilidades turísticas: prestadores de servicios de alojamiento, prestadores de servicios de alimentación, prestadores de servicios de transporte, planta e infraestructura turística. Se realizaron observaciones con respecto a la recolección de basuras en el casco urbano, disposición de canecas para reciclaje, manejo de contaminación visual desde los avisos y fachadas, contaminación auditiva en los locales comerciales; todo esto con el propósito de mejorar el espacio urbano para la llegada de turistas al municipio.

La otra estrategia complementaria fue la *propuesta de integración del turismo con otras actividades productivas*, en tanto que no se busca que en Pacho el turismo tenga un carácter de monoespecialización, sino todo lo contrario; que se integre con las prácticas productivas tradicionales del municipio. En ese sentido, el turismo debe ser contemplado como una actividad alternativa o paralela a las actividades tradicionales de agricultura, ganadería, trabajo artesanal y prácticas cotidianas que pueden inferir de manera directa en el diseño de la oferta y del producto turístico del destino.

Planificación del territorio y competitividad turística

En el documento *Competitividad: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial* (MinCIT, 2009) se esboza la necesidad de fortalecer las ventajas competitivas del país en materia turística, la cual surge como una estrategia de política pública a mediados de los años noventa. Desde ese entonces se ha transitado el camino de la competitividad desde diferentes acciones y estrategias, partiendo de la identificación de clústeres que caracterizan la oferta turística de Colombia; analizando limitantes y potencialidades, al igual que atractivos, infraestructura, oferta de servicios, sector público, conectividad, entorno empresarial, etc.

Autores sobre competitividad en destinos turísticos como López y López (2007) sostienen que

en la actividad turística, el determinante de la competitividad consiste en una buena combinación de ambas ventajas, comparativa y competitiva. Una buena dotación de recursos como ubicación geográfica, clima, historia, riqueza cultural y patrimonial, entorno natural, etc., bien combinada con ventajas competitivas como precios, estructura social, gestión de las empresas y gestión institucional, pueden acabar vinculando competitividad con productividad para acabar consiguiendo negocios rentables y destinos competitivos. (p. 82)

La competitividad también puede ser entendida como la capacidad que tiene un país para crear valor que aumente directamente los ingresos nacionales, articulando los componentes económicos, sociales, culturales y ambientales en los procesos globalizadores y de integración económica. Por otro lado, para Porter (2015)

la competitividad debe entenderse en términos de la capacidad de mejorar e innovar constantemente para generar ventajas diferenciales frente los competidores, lo cual implica realizar un análisis estructural de los mercados para elegir las alternativas más viables. (p. 27)

La competitividad no debe verse en términos estatales; todo lo contrario, la competitividad de un país se construye a partir de sus sectores económicos e industrias. No existen los países competitivos, sino países con sectores e industrias competitivas. Significa entonces que la competitividad no surge de manera espontánea o que es producto del tiempo y del azar; esta se planea y se construye con el concurso de diferentes actores: entorno físico y económico; empleados; administraciones locales, y la creación de una cultura de la competitividad que genere productos y servicios atractivos que hagan rentables a las empresas, respetando cultura y entorno.

Con respecto a la competitividad turística, esta significa que los productos y servicios de los destinos deben mejorar y aumentar sus valores agregados. Es entonces una competencia que se materializa en las regiones, departamentos y municipios, a partir de los destinos y sus atractivos, lo que obliga a una especie de contorsionismo que pueda adaptarse a las necesidades cada vez más cambiantes de los turistas y del mercado en general. La competitividad entonces se dará a partir de los elementos distintivos de destinos, calidad, precio, oferta, demanda y desde lo geográfico con factores como comunicaciones, infraestructura, conectividad, inversión, competencias del capital humano, etc.

El desafío que se propone el MinCIT (2009) para mejorar la competitividad turística del país es:

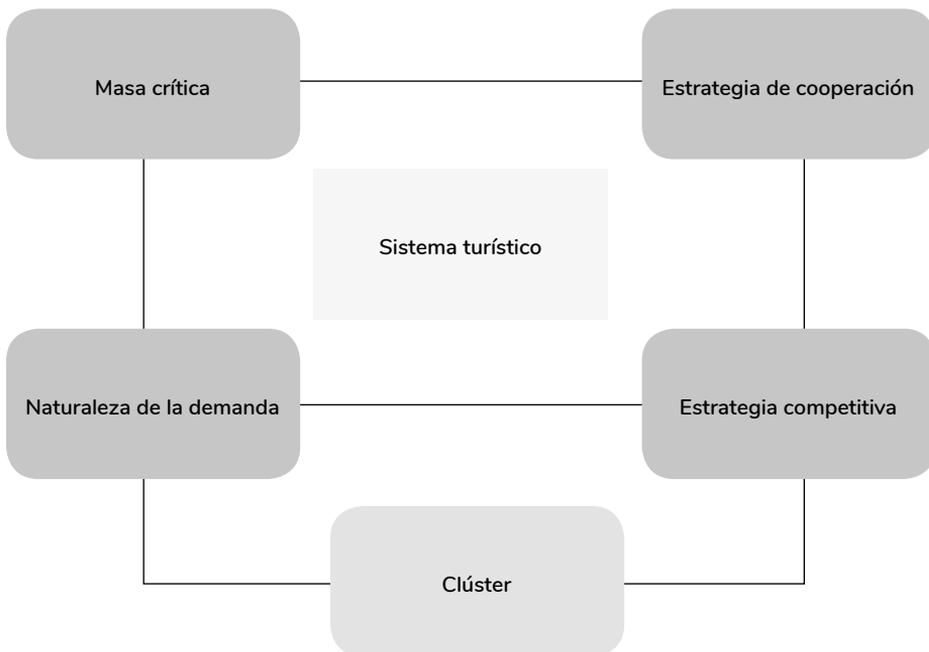
apostarle a la aplicación de nuevas metodologías, criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos, bajo la cooperación público-privada de todos los agentes que participan de forma directa e indirecta del sector, de manera que logre integrar y desarrollar una visión estratégica del modelo turístico y refuerce la capacidad innovadora, no solo en el desarrollo de nuevos productos y destinos, sino también en la búsqueda de mejores calificativos para la oferta ya existente. (p. 56)

Lograr competitividad significa lograr una correcta gestión del destino turístico, partiendo de un seguimiento a la promoción y comercialización, al mantenimiento y la conservación de los atributos físicos de atractividad del destino, y

el componente de servicio inherente a la oferta del destino. El servicio gestionado con estándares de calidad garantiza el flujo turístico y aportes económicos al destino. En ese sentido, la gestión de la calidad debe ser una estrategia generalizada tanto de empresas, destino y producto.

En la figura 3 se presenta el modelo del sistema turístico que propone una interrelación con el clúster turístico del municipio de Pacho, el cual se debe estructurar con un enfoque holístico y a partir de la teoría general de los sistemas. Se considera que el sector turístico, específicamente un clúster turístico, es un sistema abierto homeostático con equifinalidad, configurado para alcanzar la competitividad sustentable.

Figura 3. Modelo de sistema interfuncional integrado de la competitividad de destinos turísticos adaptado al municipio de Pacho, Cundinamarca



Se toma el clúster ya que representa la estructura de globalización y el tejido de construcción económica, pues allí se integran múltiples instituciones, tanto públicas como privadas, que colaboran de manera intersectorial.

La definición más aceptada de clúster es la que propone Porter (2015):

una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivas. (p. 46)

En ese sentido, es una herramienta de competitividad fundamentada en la cooperación de sus miembros. Por ello los clústeres vienen siendo adoptados desde todos los sectores productivos de la economía (tanto empresariales como gubernamentales), ya que se constituyen en importantes instrumentos de modernización e internacionalización de sectores productivos.

El modelo de sistema interfuncional integrado de la competitividad de destinos turísticos (figura 3) está integrado por cinco factores y sus interrelaciones con el sistema turístico; de esta manera la masa crítica y la naturaleza de la demanda son las que en esencia crean las condiciones para el desarrollo del clúster turístico y, a partir de sus factores, se realiza la planeación estratégica. La estrategia de cooperación y la estrategia competitiva son las que mejoran las ventajas competitivas del clúster.

Como *masa crítica* se entienden los factores básicos para el desarrollo del destino turístico, que integran los aspectos de la geografía física del territorio (montañas, ríos, lagos, clima); el capital humano (identidad cultural, relaciones sociales capacitación); el capital económico (incentivos e inversiones); los conocimientos técnicos (universidades, investigación, organizaciones sociales y gubernamentales), y la superestructura (organizaciones interinstitucionales, gremios y relaciones públicas y privadas).

En la *naturaleza de la demanda* se contextualizan los deseos y expectativas del consumidor turístico, asociadas a las nuevas tendencias del consumo de un turismo de naturaleza y cultura; es decir, el potencial de demanda de los viajeros que

posiblemente buscarían a Pacho como destino turístico, ligado a los factores de calidad en los productos y servicios.

La *estrategia competitiva* es la rivalidad que se da entre operadores, prestadores de servicios turísticos y empresarios, al interior del clúster en igualdad de condiciones y orientada a satisfacer la demanda de los clientes. Ello exige estrategias novedosas, articuladas al desarrollo sostenible, teniendo siempre como norte la calidad y la diferenciación.

La *estrategia de cooperación* se refiere al agrupamiento geográfico desde polos turísticos y destinos turísticos. Se realiza usualmente a partir de la infraestructura que comparten, pero también a partir de intereses en común de los diferentes entes territoriales. Para el caso de Pacho, la estrategia de cooperación sería la provincia de Rionegro y las iniciativas de desarrollo que se generan en torno a ella.

Finalmente, el *clúster* (surgido en el contexto de la apertura económica, la globalización y la internacionalización de la economía) busca generar sinergia entre las organizaciones productivas. Como objetivo tiene el desarrollo de estrategias competitivas para generar valor, aunque compitan entre sí. La configuración del clúster turístico de la provincia de Rionegro debe combinar las estrategias competitivas, de cooperación y las asociadas a los clientes, en conjunto con los operadores turísticos de la región.

El sistema interfuncional para la competitividad del destino debe gestionarse de manera eficiente y diligente; es necesario entender cada uno de sus componentes y, sobre todo, concertarlos entre operadores, empresarios y comunidad. La consecuencia de una adecuada gestión debe desencadenar un desarrollo turístico sostenido que genere beneficios colectivos a los implicados.

Acción para la planificación del desarrollo turístico del territorio

Es evidente que las dinámicas territoriales son cambiantes en el tiempo y que son influidas por factores externos, incluso ajenos y sin competencia de los mismos territorios. Pacho tuvo un pasado glorioso, en materia económica y de desarrollo

industrial; prueba de ello es que a comienzos del siglo XIX se fundó la primera siderúrgica del país, gracias a las reservas de hierro y plomo que se encontraron en algunas exploraciones. A comienzos del siglo XX, cuando llegó la carretera hasta el municipio (que lo conectaba con Zipaquirá y Bogotá), se fundaron algunas embotelladoras y fábricas de gaseosas que operaron de manera próspera y continua hasta los inicios del periodo de violencia en la década del cincuenta. También prosperaron las fábricas de pólvora, pintura y textiles. Menciona un habitante:

lamentablemente la historia en Colombia se repite, porque hay auges y momentos eufóricos del empresariado, que súbitamente son castigados con gravámenes o con la apertura a otros mercados en menoscabo del aparato productivo nacional. (Sarmiento, F., Comunicación personal, 23 de agosto de 2016)

El desempeño económico de los municipios depende de las políticas macroeconómicas del Gobierno nacional, lo que influye directamente en las actividades productivas y en el desarrollo económico de sus habitantes. Para un país como Colombia el orden social en sus regiones es un condicionante para la prosperidad económica y social de sus regiones.

El conflicto armado ha influido en las dinámicas económicas de las regiones. Particularmente, para el municipio de Pacho, ello es así desde la violencia bipartidista, ya que fue un municipio de tradición liberal que no fue ajeno a los acontecimientos de aquel nefasto 9 de abril, que daría inicio a un periodo de violencia que se mantuvo por muchas décadas, hasta la configuración de las guerrillas de izquierda que ejercieron influencia en la provincia de Rionegro, desde la década del setenta. Producto del asedio de la guerrilla, los campesinos de la región decidieron unirse contra el accionar y la extorsión de este grupo armado para configurar las primeras autodefensas campesinas, las cuales estaban financiadas por hacendados y ganaderos.

El pasado de violencia en el municipio ha generado un rezago a todo nivel, ya que por mucho tiempo fue considerado un territorio hostil en poder de distintos actores armados que determinaron su futuro. Así, las actividades productivas se orientaron a la agricultura, a partir de minifundios que carecieron de tecnificación

en su producción; por tanto, pese a que son parcelas productivas, no pueden generar un excedente suficiente para la comercialización. El estancamiento de la producción agropecuaria en el país conduce a la búsqueda de nuevas alternativas que puedan generar ingresos para satisfacer las necesidades de los habitantes de las áreas rurales.

Hoy se habla de la tercerización de la economía, la cual se orienta al fortalecimiento de las actividades terciarias que les dan nuevas formas a las dinámicas de los territorios. En este contexto es donde se introduce el turismo como un modelo de desarrollo social comunitario que impacta de manera positiva a los grupos más vulnerables de la sociedad, a partir de la utilización de los recursos más importantes que poseen estas comunidades: su paisaje natural, su paisaje campesino y el conjunto de saberes y manifestaciones, que hacen parte de su patrimonio cultural.

Para Capdepón (2014) la demanda turística sigue creciendo, abriendo el espacio a un abanico de posibilidades que van desde los mismos gustos y preferencias de los turistas, hasta propuestas productivas locales de las comunidades que ven en el turismo una posibilidad de desarrollo económico y social. Municipios como Pacho deben definir de manera concreta y precisa cuáles son las vocaciones que posee, en ámbitos como los de la naturaleza y la cultura, y a partir de ellos iniciar procesos de desarrollo turístico, los cuales deben ser planificados con el acompañamiento técnico de organismos rectores a nivel nacional.

Las políticas de descentralización del Gobierno nacional permiten establecer que los entes territoriales pueden tener mayor autonomía con respecto al desarrollo turístico que quieren para las regiones. El debate por el momento es definir un modelo de planificación turística que ponga en contraste los recursos naturales, los recursos culturales y también las limitaciones que tienen desde el territorio, particularmente desde un territorio en recesión, con múltiples conflictos y con un claro atraso.

Estamos ante la mirada de un turismo más maduro y comprometido con la naturaleza, la cultura y las comunidades; surge entonces una nueva demanda a partir de la conciencia de los viajeros que ha sido motivada por las nuevas tendencias mundiales, que centran el accionar del turismo en una mayor conciencia ambiental, un turismo experiencial en el cual el turista deja de ser pasivo y contemplativo para asumir un rol participativo y de interacción, con una alta valoración de las

culturas locales. Llambí y Pérez (2011) afirman que para Pacho el turismo rural se presenta como una oportunidad que surge como alternativa a la crisis rural que azotó el municipio desde los inicios de la Violencia en la década del cincuenta, determinada por la pérdida de terrenos cultivados, la subida de los precios de los productos agrícolas, la reducción de los ingresos de los campesinos, el envejecimiento de la población y la migración masiva a la ciudad capital.

Un plan ambiental de desarrollo turístico debe contemplar el turismo rural y de naturaleza como una forma de revitalización socioeconómica de la comunidad, desde una oferta turística que supla determinadas necesidades del mercado. En segunda instancia, debe considerar un complemento pedagógico, que busque generar conciencia sobre la conservación y la protección de los recursos naturales, así como de los valores de la cultura local; en otras palabras, un turismo articulado a los principios de la sostenibilidad. El turismo basado en la naturaleza debe ser el complemento al modelo de desarrollo local, conformando una unidad interdependiente, en la cual el turismo sea contemplado como una vía expedita para facilitar la prosperidad local. Pero, para su óptimo funcionamiento, debe ser el resultado de una iniciativa de orden social y comunitario.

Plan de acción para el desarrollo turístico ambiental

Estrategia de formación y capacitación del talento humano

Colombia transita hacia una nueva realidad, determinada por el nuevo escenario que promete la disminución del conflicto fratricida que por décadas azotó al territorio nacional. Es el momento del turismo como alternativa de desarrollo que ayudará a construir la paz y a generar desarrollo social. Este reto implica trazar nuevas metas y redimensionar hacia dónde queremos ir, con propuestas innovadoras que den respuesta a un escenario complejo con diferentes dinámicas en la oferta y en la demanda de los servicios turísticos. Dicha realidad obliga a adaptarnos a los cambios, proponiendo y creando herramientas o estrategias que

den respuesta a necesidades, particularmente en formación y capacitación del talento humano que oferta productos y presta servicios en el municipio de Pacho.

La Ley 300 de 1996 reconoce la importancia de la formación del capital humano para el turismo, ya que este es un elemento central en el desarrollo turístico, el cual influye directamente en la competitividad de los destinos. En ese sentido, formación y capacitación son funciones sociales en las cuales las instituciones de orden gubernamental y la academia deben facilitar los escenarios para alcanzar los objetivos del desarrollo humano, promoviendo la articulación entre crecimiento económico y cohesión social. Es así como la educación es la columna vertebral que fortalecerá la productividad y la competitividad del municipio.

El Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 (MinCIT, 2013) identificó que la formación del recurso humano es uno de los retos prioritarios que debe superar el sector a nivel regional; por ende, se requiere mejorar el entrenamiento y la capacitación de los prestadores de servicios turísticos, haciendo una fuerte apuesta a la educación para el trabajo. Frente a lo anterior, hay que fortalecer los procesos de sensibilización en los habitantes del municipio con respecto al turismo, la cultura turística, la gestión de los recursos naturales y la divulgación cultural.

En lo referente a los procesos de formación y capacitación para el desarrollo turístico de Pacho, los prestadores de servicios turísticos allí ubicados son de carácter microempresarial, por lo que requieren el apoyo de diferentes organismos para alcanzar los estándares de calidad que los haga competitivos frente a los demás municipios de su entorno.

A partir del trabajo de campo y de la interacción entre los investigadores con los prestadores de servicios, la institucionalidad y la comunidad, se pudo determinar que la mayoría del personal empleado en el sector turístico es población joven, que carece de experiencia tanto en el sector hotelero y gastronómico, como en la operación de servicios turísticos especializados. A lo anterior se suma la alta rotación de personal, dadas las condiciones de contratación y los salarios ofrecidos.

De acuerdo con el MinCIT (2016) una de las grandes debilidades de este sector es la dificultad para cubrir, con personal cualificado, los puestos operativos y aquellos en los que existe contacto con los clientes. De acuerdo con lo anterior, el proceso de formación y capacitación deberá realizarse como un trabajo articulado

Planificación turística en territorios campesinos

en el que intervienen el Estado, el cual es fuente de recursos y formación (estas funciones las delega en el Viceministerio de Turismo); en el plano departamental, el Idecut, y a nivel municipal, la Oficina de Cultura y Turismo y los demás organismos que tengan competencia en la gestión turística del municipio; por otra parte, incluye el acompañamiento de la academia y, en especial, de las instituciones que tienen programas de formación en turismo en los niveles técnico, tecnológico y profesional, ya que son las que cuentan con los profesionales necesarios para acompañar los procesos de formación. En ese sentido, la academia puede realizar el trabajo de diagnóstico inicial con los actores turísticos, para posteriormente definir el plan de acción que dé respuesta a cada una de las necesidades identificadas.

El éxito del desarrollo turístico del municipio de Pacho estará determinado por el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores posean para la prestación de los servicios turísticos. En ese sentido, la estrategia de formación y capacitación deberá estar orientada a generar conocimientos, actitudes, valores y competencias que se traduzcan en la prestación de un mejor servicio con calidad y profesionalismo, que logre el posicionamiento del municipio como referente turístico a nivel regional y nacional. Por tanto, se propone el plan de formación y capacitación del talento humano encargado de la prestación de los servicios turísticos, atendiendo los campos de acción que presentan a continuación (tablas 2-5).

Tabla 2. Requerimientos de conocimientos

Cultura turística	Conjunto de conocimientos y valores que adquieren anfitriones y visitantes que favorece el crecimiento de la actividad; es el compromiso y la actitud que se asume para lograr un ambiente de amabilidad, hospitalidad y de respeto por el otro.
Servicio al cliente	Estrategia orientada a la atención ofrecida por parte de la empresa al cliente para atender sus necesidades en un ambiente de amabilidad, comodidad, rapidez y seguridad.
Uso de recursos tecnológicos	Estrategia orientada a la utilización de medios tecnológicos para almacenar o difundir información relacionada con la operación de los servicios turísticos en la empresa o el destino.
Formación en idiomas	Estrategia orientada a fomentar el bilingüismo en los actores turísticos, lo cual permite una mayor interacción con los turistas extranjeros.

Aportes metodológicos para la planificación turística en los entes territoriales: caso municipio de Pachó Cundinamarca

Conciencia ambiental	Estrategia orientada a generar sensibilidad sobre la conservación de los recursos naturales, particularmente para que se haga uso eficiente del agua y la energía, y para que se disponga adecuadamente de los residuos producto de la actividad turística.
Compromiso social	Estrategia orientada a generar conciencia de ayuda al otro, sin ninguna contraprestación o retribución, motivado únicamente por la satisfacción de ayudar al que lo necesita.

Tabla 3. Requerimientos de actitudes y valores

Compromiso ético	Estrategia orientada a educar con respecto a lo que se dice y se hace, respetándose a sí mismo y a los demás. Implica pensar en qué es lo mejor para uno y para los demás.
Actitud proactiva	Estrategia orientada a que la persona o empresa asuma pleno control de su conducta de modo activo, generando iniciativas en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras e iniciativas productivas.
Espíritu emprendedor	Estrategia orientada a identificar oportunidades de negocio a partir de recursos como tierra, trabajo y capital. Es la iniciativa para generar valor a partir de necesidades insatisfechas.
Adaptabilidad al cambio	Estrategia orientada a que los actores turísticos tengan la capacidad de realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas proyectados, con el fin de mantener el nivel de eficiencia.
Tolerancia a la diversidad	Estrategia orientada a formar en los individuos una manera de pensar y actuar con respecto a las diferencias del otro, como religión, orientación sexual, género, identidad cultural, prácticas, etc.
Comunicación asertiva	Estrategia orientada a expresar un punto de vista de un modo claro y de una forma totalmente respetuosa con el interlocutor. Esta comunicación influye positivamente en la amistad, la pareja, la familia y la empresa.

Tabla 4. Requerimientos en competencias (cargos administrativos)

Capacidad de planificación	Estrategia orientada a seleccionar las acciones necesarias para alcanzar una meta, decidir sobre su orden, asignar a cada tarea los recursos necesarios y establecer un plan de acción.
Manejo de tecnologías específicas	Estrategia orientada a formar y capacitar en el uso de recursos tecnológicos para operaciones específicas tanto en hotelería, gastronomía y turismo. Formar personal en el uso de sistemas de distribución y software especializado.

Planificación turística en territorios campesinos

Creatividad e innovación	Estrategia orientada a estimular la capacidad que poseen los individuos para crear e idear algo nuevo y, desde la innovación, convertir las ideas en productos y servicios nuevos.
Capacidad de gestión	Estrategia orientada a la consecución de objetivos que directamente no se pueden alcanzar, pero que sí se puede delegar en terceros que conseguirán los objetivos por usted.
Resolución de problemas	Estrategia orientada a incrementar la capacidad de identificar y analizar las situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de manera inmediata.

Tabla 5. Requerimientos en competencias (cargos operativos)

Comunicación oral y escrita	Estrategia orientada a mejorar las competencias de diálogo y relaciones sociales a partir de la comunicación oral y escrita.
Comunicación en segunda lengua	Estrategia orientada a formar a los actores turísticos en una segunda lengua, de manera inicial para entablar comunicación básica y con el tiempo el dominio del idioma inglés.
Trabajo en equipo	Estrategia orientada a empoderar a los individuos, donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. Esto implica una estructura organizativa que dirija el rumbo de las acciones.
Capacidad de adaptación	Estrategia orientada a motivar a los individuos a abrir su mente para que vean que hay posibilidades distintas a las que hasta ahora se habían visto; motivar para realizar cambios en determinadas situaciones.
Relaciones interpersonales	Estrategia orientada a fomentar la capacidad de relacionarse socialmente y alcanzar objetivos necesarios para el desarrollo en comunidad.
Actitud de servicio	Estrategia orientada a motivar el deseo interés y buena disposición de servir a los demás con actitud y alegría, con el ánimo de atraer y mantener los clientes.

Estrategia de manejo ambiental de los recursos

La propuesta del plan de manejo ambiental tiene como propósito definir las acciones necesarias para mitigar los posibles impactos ambientales que puedan ser causados en el desarrollo de las actividades turísticas en el municipio. Se busca establecer medidas de protección y control, particularmente en aquellos ecosistemas que se identifiquen como frágiles y, de igual manera, mitigar afectaciones en el entorno.

La estrategia de manejo ambiental debe ser un instrumento de carácter institucional, para ser implementado y evaluado con criterios ambientales durante el funcionamiento de las empresas del sector turístico y en las diversas prácticas relacionadas, de tal manera que el desempeño ambiental mejore en el tiempo. Dicho desempeño mejora en la medida en que se logre disminuir el impacto ambiental y, para ello, es necesario hacer uso eficiente de los recursos naturales, minimizar emisiones y reciclar.

Los sistemas de manejo ambiental son integrales en cuanto a los procesos y actividades que se apliquen. En ese sentido, las experiencias internacionales muestran que la implementación de estas estrategias conduce a obtener ventajas comparativas en los mercados turísticos. Para el caso de las empresas prestadoras de servicios turísticos, dichos sistemas constituyen un nuevo requerimiento para poder prosperar en una economía cada vez más exigente y globalizada, la cual privilegia los productos más responsables con el medio ambiente. Colombia ha entrado en la cultura de la calidad, para lo cual todas las empresas de servicios turísticos legalmente constituidas deben implementar la Norma Técnica Sectorial en Turismo Sostenible (NTS-TS), para obtener su Registro Nacional de Turismo (RNT). Este se constituye en un compromiso para adoptar un sistema de gestión de sostenibilidad turística. Se busca, por tanto, que las empresas del sector incorporen prácticas que lleven a cumplir los requisitos ambientales relacionados con el desarrollo sostenible.

Articulada a la política nacional de protección del medio ambiente surge la *producción más limpia* como alternativa preventiva. Esta es la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva integrada a los procesos, productos y servicios para aumentar la eficiencia total, y reducir los riesgos para los seres humanos y el ambiente. Esta estrategia está orientada fundamentalmente a la modificación de las prácticas que involucran el uso de recursos naturales.

Es imprescindible identificar los impactos medioambientales y realizar la evaluación de sus efectos asociados a las actividades turísticas. Conocer estos impactos permite establecer objetivos y metas afines, a los que deberán articularse en su mitigación la Alcaldía municipal, los prestadores de servicios turísticos y los habitantes del municipio.

Planificación turística en territorios campesinos

La Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001 define el aspecto ambiental como el «elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente» (Icontec, 2004, p. 39). Explica también que un aspecto ambiental significativo tiene o puede tener un impacto ambiental significativo, definiéndolo como «cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una actividad» (Icontec, 2004, p. 39).

Los aspectos e impactos ambientales asociados a las prácticas turísticas en el municipio de Pacho se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Aspectos e impactos medioambientales

Aspectos medioambientales	Impactos medioambientales
Residuos	Contaminación del suelo
Aguas residuales	Contaminación del medio hídrico
Emisiones atmosféricas	Contaminación atmosférica
Ruido	Contaminación acústica
Consumo de energía	Generación de olores
Consumo de agua	Consumo de recursos no renovables
Flora, fauna y biodiversidad	Desaparición y pérdida de especies

Con respecto a lo anterior, el organismo encargado del proceso de planificación turística del municipio, sea la Oficina de Planeación o la Oficina de Cultura y Turismo, con el acompañamiento del ente encargado de la gestión ambiental del municipio, deben establecer la revisión ambiental inicial. Este es un trabajo de seguimiento y auditoría para monitorear, tanto en los prestadores de servicios turísticos como en los diferentes destinos, los aspectos medioambientales y sus impactos de acuerdo con lo consignado en la tabla 3.

Debe ser una actividad planificada, en la cual se identifiquen los aspectos y los requisitos legales ambientales de las personas, las organizaciones y los territorios

que intervienen, así como sus prácticas de gestión relacionadas, con el fin de consolidar una base para establecer o mejorar un sistema de gestión ambiental.

Todo este proceso debe conducir a ampliar la visión de calidad de vida tanto de los habitantes del municipio como de los turistas, desde una experiencia gratificante y coherente con las preocupaciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Se busca que, por medio de las prácticas turísticas en el municipio, se genere conciencia ambiental y un reconocimiento de la diversidad ecológica. Solo de esta forma es posible cambiar hábitos que impactan de manera negativa el equilibrio naturales de la región.

Por ello, las estrategias de gestión ambiental aquí planteadas proponen de manera clara un plan de acción que analiza y aborda las realidades del municipio; pero, sobre todo, reconoce los principios del desarrollo sostenible. En ese sentido, la estrategia de manejo ambiental se constituye en un excelente instrumento para que los actores involucrados en la cadena de valor del turismo en el municipio de Pacho disminuyan el impacto que sus operaciones diarias causan en el medio ambiente, reduciendo sus efectos negativos. Eso conducirá a una mayor racionalización de los recursos, maximizando las utilidades de las empresas.

Estrategia para la creación y el desarrollo de proyectos productivos

El trabajo de campo de la investigación permitió evidenciar que el municipio cuenta con recursos turísticos de orden natural y cultural, algunos de ellos con desarrollos incipientes y la mayoría con un potencial de desarrollo para la creación de producto turístico.

El plan ambiental turístico propuesto en este documento pretende orientar todos los procesos e iniciativas productivas hacia las comunidades. La experiencia de otros territorios con vocación turística muestra que la mayoría de los proyectos productivos son de carácter impositivo, en el sentido de que son empresarios y operadores turísticos los que identifican un potencial de desarrollo y crean empresa, sin tener en cuenta el punto de vista y la aprobación de las comunidades

locales. Estas últimas posteriormente se ven afectadas por el desarrollo turístico que amenaza su continuidad en los territorios, presionando la venta de sus terrenos y forzando un desplazamiento hacia otras localidades.

Se propone también, en el plan ambiental, un giro en la forma de concebir los desarrollos turísticos, en tanto que la apuesta es que las comunidades sean las gestoras de las iniciativas productivas a partir de la organización comunitaria. Por tanto, se busca llegar al cooperativismo y la asociatividad como estrategia de empoderamiento para desarrollar productos turísticos de base comunitaria, cuyos beneficios sean redistribuidos equitativamente. En ese sentido, el desarrollo de proyectos debe ser prioridad para la Alcaldía municipal, para que busque los mecanismos de asesoría y acompañamiento a los líderes de los proyectos.

Algunos de los factores que contribuyen al aumento de la pobreza en el municipio de Pacho son: el desempleo, el subempleo, la carencia de formación académica, la carencia de competencias laborales y la ausencia de una estrategia de mitigación de la pobreza por parte del Gobierno nacional, y que esté articulada con los gobiernos departamentales y municipales.

Es ese sentido, la fuerza laboral es lo único con que cuentan las personas para mejorar sus condiciones de vida; por tanto, las estrategias de creación de proyectos productivos son esenciales para contrarrestar los índices de pobreza y generar oportunidades que garanticen un flujo de ingresos, que otorguen las posibilidades de una vida digna en la que se satisfagan las necesidades básicas de los individuos. Todas estas acciones deben estar orientadas de manera específica a empoderar a los más vulnerables de las comunidades, en particular mujeres, jóvenes, personas con algún grado de discapacidad y personas en condición extrema de pobreza.

Así, los proyectos productivos se deben entender como un conjunto de actividades y recursos que se ordenan de manera coherente con el propósito de materializar productos y servicios, que satisfagan diversas necesidades del mercado o que resuelvan problemas específicos.

Un proyecto productivo desarrolla bienes, saberes y conocimientos que tienen como propósito central mejorar la calidad de vida de los individuos. Los proyectos de base comunitaria organizan y enseñan a tomar decisiones propias, a ser emprendedores, a gestionar y manejar recursos, a resolver problemas y a tener una

visión de futuro y, particularmente, es participativo, porque integra individuos desde que la iniciativa se gesta hasta que se finaliza el proyecto.

La creación y el desarrollo de proyectos productivos en el municipio de Pacho a partir de sus recursos naturales, culturales y en la oferta de productos y servicios, son una oportunidad para que los habitantes y las organizaciones comunitarias puedan formular iniciativas por medio de las cuales se puedan conseguir recursos financieros, técnicos y operativos para su puesta en marcha.

Los proyectos productivos requieren el acompañamiento, en todas sus fases, de profesionales vinculados por medio de diferentes organismos, que centren su accionar en la fase de formulación, ya que allí se deben construir elementos teóricos y prácticos fundamentados en instrumentos y herramientas técnicas aplicables en las diferentes etapas del proyecto, desde la idea, el problema, el diagnóstico, los objetivos, las actividades, los indicadores, los recursos, el presupuesto, la ejecución y la evaluación; todos estos factores garantizarán la sostenibilidad del proyecto en el tiempo. En ese sentido, González (2014) menciona que se debe tener en cuenta lo siguiente, en la fase preliminar:

La formulación eficiente, altamente prospectiva y con enfoque productivo contiene los elementos necesarios para disminuir el riesgo del negocio y permite identificar los componentes esenciales para lograr una estructuración que beneficie la operación comercial de las organizaciones, haciendo del proyecto productivo una oportunidad de negocio con retorno efectivo de la inversión. (p. 11)

El procedimiento lógico para iniciar un proyecto productivo de carácter turístico parte de la identificación de las necesidades reales que tienen los habitantes del municipio de Pacho. Una vez identificadas, se determinará cuáles son los recursos con los que cuentan, ya que esos recursos serán el insumo inicial para proponer acciones orientadas a la creación de empresa. Para González (2014),

No se debe llegar a una comunidad con una idea preconcebida de lo que esta necesita. Es muy cómodo mirar alrededor y determinar lo que uno supone que la comunidad necesita, sobre todo cuando uno reside en esta o en las inmediaciones.

Es preferible consultar con las partes interesadas para identificar directamente sus carencias y preocupaciones, ya que de esta manera el proyecto generará entusiasmo entre los beneficiarios, garantizándose así su participación y sentido de pertenencia. (p. 17)

Todo proyecto supone un trabajo inicial de comunicación, convicción, confianza, empoderamiento y credibilidad, para llevar a feliz término las ideas y propuestas de los emprendedores. Por tal motivo, es preciso seguir las etapas que propone la ONG Rotary International (2015) para lograr un trabajo efectivo que saque a la luz lo mejor de las comunidades:

1. Organizar grupos focales con los actores de la comunidad (profesionales, residentes desempleados, mujeres, jóvenes, líderes) para identificar sus recursos y carencias.
2. Alentar a los miembros de la comunidad a detectar las necesidades que perciben como las más importantes.
3. Pedir a los grupos focales que prioricen sus recursos y carencias.
4. Organizar un foro comunitario acerca de los recursos y desafíos detectados. Intercambiar ideas sobre cómo los residentes podrían ayudar a abordar las necesidades locales con los recursos disponibles.
5. Captar las perspectivas de una sección representativa de la comunidad.
6. Colaborar con los residentes de la comunidad en la fijación de objetivos a largo plazo y los resultados previstos del proyecto.
7. Comunicarse con las autoridades y organismos gubernamentales para explorar oportunidades de colaboración.
8. Identificar organizaciones que podrían ser socios viables para el proyecto (empresas, organizaciones no gubernamentales, etc.).

Estrategia para el diseño de producto

El desarrollo de productos turísticos es concebido como una estrategia para que los entes territoriales se posicionen como referentes de alternativas turísticas en los ámbitos natural y cultural en el mapa turístico del país. También se conciben como una herramienta de desarrollo local, puesto que a partir de estos se generan oportunidades laborales y posibilidades de ingresos económicos para los que intervienen de manera directa e indirecta en la actividad turística. De igual manera, es una estrategia para exaltar el valor y reivindicar las características culturales del municipio: su folclor, gastronomía, costumbres, tradiciones, artesanía, ferias y fiestas, y otras manifestaciones propias de su patrimonio cultural inmaterial, sin dejar de lado sus bienes culturales y su patrimonio natural. Es una forma de generar orgullo, sentido de pertenencia e identidad en los habitantes del municipio, y una manera de aumentar los niveles de satisfacción de los turistas que visitan el destino.

Si el municipio de Pacho busca posicionarse como destino turístico emergente en la región es preciso especializarse y diversificarse en un producto turístico que responda a las necesidades cambiantes del mercado, tanto nacional como internacional. Los turistas son cada vez más exigentes, cada vez más informados, y buscan calidad en los servicios comprados y vivir experiencias únicas y auténticas. Por tanto, el producto turístico que se desarrolle en el municipio debe responder a esas necesidades; debe ser un producto creativo, innovador, alternativo, diferenciado, asequible y accesible. El desarrollo de estos productos debe convertirse en un aporte al desarrollo de la comunidad local de Pacho, donde los emprendedores sean los verdaderos protagonistas, teniendo en cuenta que es necesario mejorar las competencias y los niveles de conocimiento de las personas que se vincularán a las actividades turísticas y lograr que reconozcan los beneficios del turismo para que pongan en práctica la hospitalidad, en busca de la cultura turística que se necesita para esos propósitos. Al respecto, propone González (2014):

El desarrollo de productos turísticos debe ser pensado desde una estrategia, desde un plan del que participen los distintos actores que se vinculan al producto

en cuestión, se responde a los objetivos propios de la iniciativa y se aborden los mecanismos de apertura comercial y de relación con el cliente o turista objetivo. (p. 19)

El desarrollo de productos turísticos debe ser planeado como una estrategia conjunta entre los diferentes actores que participan en los distintos momentos de su elaboración, respondiendo a unas metas claras y con unos beneficiarios diferenciados.

Para el desarrollo de productos turísticos en el municipio de Pacho se sugiere seguir la metodología que propone el *Manual paso a paso para el diseño de productos turísticos integrados* (Servicio Nacional de Turismo, 2015), cuyos criterios son los siguientes:

Momento 1. La generación del proyecto: ¿qué se quiere hacer?

Momento 2. Diseño conceptual del producto turístico.

Momento 3. Diseño de un modelo de negocio.

Momento 4. Implementación.

Momento 5. Evaluación y retroalimentación.

Conclusiones

La planificación turística es una necesidad inmediata que debe ser concertada en el más alto nivel administrativo, teniendo en cuenta que también debe contar con el concurso y la aprobación de los distintos actores locales. Estas iniciativas deben ser fruto de la articulación entre el gobierno local, los comerciantes, los empresarios, los gestores turísticos locales, sus habitantes y las comunidades campesinas. Es necesario utilizar la planificación como instrumento de racionalización de las decisiones, por un lado, y del empleo de recursos por el otro. Mediante su aplicación se debe evitar el desperdicio de recursos humanos, técnicos, naturales y financieros en la generación de bienes y servicios de acuerdo con la estructura productiva vigente. El objetivo macro de un proceso de planificación es dar una

solución de tipo técnico para la efectiva gestión del turismo, de tal forma que sea un instrumento que pueda ser integrado a los planes generales de desarrollo de los municipios, en busca de la competitividad.

Así, la planificación surge como un instrumento que busca definir las condiciones generales del desarrollo turístico de un territorio determinado en un lapso definido, cuyas razones se enmarcan en el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales para exaltar su valor, contribuir a la estrategia competitiva del sector y lograr el posicionamiento del municipio como destino turístico de referencia a nivel regional. Busca también garantizar la prosperidad económica y social de la población como una forma de cohesión social, así como ofrecer un esquema equitativo de costos y beneficios para los actores y, finalmente, lograr la satisfacción plena del turista que visita el municipio.

En consecuencia, el municipio de Pacho debe abandonar el estadocentrismo y actuar de manera autónoma y decidida frente a cómo proyecta su desarrollo turístico y cuáles serán los actores participantes; por supuesto, definiendo unos objetivos claros con los que se busque que los más beneficiados sean las comunidades campesinas y los grupos vulnerables.

La naturaleza y el agro se constituyen para el municipio en recursos endógenos a partir de los cuales se pueden concretar productos turísticos que resulten atractivos para un segmento relevante de demanda. Es determinante que todas las propuestas en torno al turismo estén amarradas a un modelo de desarrollo local, bien sea articulado a la política de turismo departamental o al plan de desarrollo municipal, lo cual lograría que la planificación fuera el conjunto al cual se integraría el sistema productivo local.

Se ha despertado una conciencia frente a las posibilidades de que el turismo sea una actividad fuerte que logre integrar diversos sectores productivos del municipio, al igual que una oportunidad de desarrollo económico y social que vincule laboralmente algunos de los grupos sociales más vulnerables. No obstante, estos son conscientes de que no es algo que puedan lograr solos, puesto que desconocen los factores procedimentales para lograr dicho propósito. En ese sentido, buscan que la academia pueda asesorar la fase inicial, referente al ejercicio de diagnóstico

situacional del municipio y, a partir de este, conseguir una propuesta de desarrollo turística que pueda ejecutarse por fases.

Si bien el municipio cuenta con recursos naturales y culturales y, particularmente, la calidez de su gente, se evidencia un rezago en cuanto a desarrollo turístico con respecto a municipios vecinos y otros que son referentes turísticos en la provincia de Rionegro. Se pudo encontrar que en ninguna de las administraciones municipales anteriores el turismo se priorizó y se invirtió en recursos y en formación del talento humano. No obstante, nunca estuvo en los presupuestos de desarrollo, ya que el pasado histórico de violencia que tuvo la región determinó que así fuera. Hoy en la provincia de Rionegro hay municipios que gozan de un reconocimiento turístico que les permite movilizar miles de turistas al año, los cuales realizan importantes aportes a la economía de esos territorios. Para Pacho será un reto desarrollar productos turísticos que compitan con los de los municipios vecinos y, a partir de ellos, ir ganando terreno en la consolidación del destino.

Es necesario que una vez que se ponga en marcha la propuesta de desarrollo turístico, desde el plan ambiental turístico, se definan con claridad los productos turísticos que desarrollará el municipio; pero no se debe olvidar que la vocación del municipio es fundamentalmente ambiental, ya que es uno de sus mayores recursos. En ese sentido, el desarrollo del producto turístico tendrá que centrarse a partir de segmentos como el ecoturismo, el turismo rural, el agroturismo y diversas actividades asociadas a las anteriores. Por otro lado, debe darse especial atención a los valores culturales de sus habitantes, ya que a partir de ellos también se deberá desarrollar un producto turístico alternativo y diferenciado.

Referencias

- Bertoncello, R. (2006). *Turismo, territorio y sociedad: el mapa turístico de la Argentina*. São Paulo: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*.

Recuperado de www.olacefs.com/wp-content/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf

- Capdepón, M. (2014). *El papel de los parques naturales en los procesos de diversificación turística: una aplicación al litoral alicantino*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Centro de Información Turística. (2018). *Informe de competitividad del sector*. Bogotá: Viceministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Cordero, A. (2002). *Turismo sostenible: introducción a la problematización teórica del concepto*. Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Departamento Nacional de Planeación [Colombia] (DNP). (2014). *Documento base para la política general de ordenamiento territorial*. Bogotá: Autor.
- Fernández, L. (1985). *Introducción a la teoría y técnica del turismo*. Madrid: Alianza.
- García, M. (2006). Capital natural-cultural y participación social en iniciativas de ecoturismo comunitario. Estudio de caso en Quintana Roo. *Revista de Geografía Agrícola*, (38), 29-41.
- González, P. (2014). *Metodologías de investigación social e investigación acción participativa*. Manizales: Universidad de Caldas.
- Halberthal, W. (2015). *La estrategia empresarial*. Buenos Aires: Ateneo.
- Hernández, D. (2013). *Planificación turística*. México: Trillas.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2004). *Sistemas de gestión ambiental: requisitos para con orientación para su uso. NTC-ISO 14001*. Bogotá: Autor.
- Instituto Departamental de Cultura y Turismo. (2017). *Plan departamental de desarrollo turístico*. Bogotá: Gobernación de Cundinamarca, Idecut.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407.
- Ley N.º 60. Estímulos a la industria del turismo. Bogotá, Colombia, 26 de diciembre de 1968.
- Ley N.º 300. Ley general de turismo. Bogotá, Colombia, 26 de julio de 1996.
- Ley N.º 1101. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996. Bogotá, Colombia, 22 de noviembre de 2006.

- Ley N.º 1558. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006. Bogotá, Colombia, 10 de julio de 2012.
- Llambí, L., & Pérez, E. (2011). Nuevas ruralidades y viejos campesinismos: agenda para una nueva sociología rural latinoamericana. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (59), 37-61.
- López, M., & López, L. (2007). Diferencias territoriales en la planificación y gestión del destino turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19), 71-90.
- Marriot, P. (2003). *Geografía do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens*. São Paulo: Aleph.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2007). *Informe técnico de crecimiento turístico*. Bogotá: Centro de Información Turística.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2009). *Competitividad: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial*. Bogotá: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2012). *Manual de asistencia técnica en la planificación del turismo*. Bogotá: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2013). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*. Bogotá: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2016). *Política de calidad turística*. Bogotá: Viceministerio de Turismo.
- Nieto, A. (2016). Paisaje natural y paisaje campesino: una propuesta de gestión ecoturística en el Parque Nacional Natural del Sumapaz. En W. Mejía, A. Nieto, & S. Husain-Talero, *Sociedades locales y turismo: ¿una relación sostenible?* (pp. 67-116). Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Ortegón, E. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Madrid: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Palhares, L. (2002). *Transportes turísticos*. São Paulo: Aleph.
- Pareja, M. (2008). *Curso taller del fortalecimiento de las capacidades para la preparación de propuestas de marco lógico*. Bogotá: Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria.

- Pearce, D. (2003). *Geografía do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens*. São Paulo: Aleph.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Patria.
- Rotary International. (2015). *Manual de desarrollo de proyectos productivos de base comunitaria*. Nueva York: Acuerdo de las Américas, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización de Estados Americanos.
- Sánchez, N. (2007). *El marco lógico: metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos*. Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Saravia, J. (2007). *Guía para la elaboración del marco lógico*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Servicio Nacional de Turismo [Chile]. (2015). *Manual paso a paso para el diseño de productos turísticos integrados. Subdirección de productos y destinos sustentables*. Santiago de Chile: Autor.
- Tabales, A. (2004). Turismo y ordenación del territorio. *Quaderns de Política Económica*, (7), 36-47.
- Vargas del Río, D., & Brenner, L. (2013). Ecoturismo comunitario y conservación ambiental: la experiencia de La Ventanilla, Oaxaca, México. *Estudios Sociales*, 21(41), 31-63.

Turismo y cacao: alternativa de desarrollo para las comunidades campesinas

Ángel Guillermo Félix Mendoza
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí

Introducción

El presente capítulo es un producto académico-investigativo, resultado del proyecto de investigación institucional de la Carrera de Turismo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL, Ecuador), denominado «Procedimientos para diseñar ofertas agroturísticas en la provincia de Manabí (Ecuador): estudio de caso “Circuito del cacao”». Tiene como propósito postular de manera clara y sustentada la relación existente entre la producción del cacao y el turismo, y cómo las comunidades campesinas podrían sacar provecho de esta interacción.

Las comunidades campesinas de la provincia de Manabí carecen aún de fuentes de ingresos con valor agregado; siguen siendo productores y comercializadores de materia prima. Es aquí donde aparece el turismo como un modelo de gestión, ya que desempeña un rol importante en distintos aspectos, como el manejo de recursos naturales, la puesta en valor del patrimonio cultural, la generación de nuevos emprendimientos y, por ende, de nuevas oportunidades para el desarrollo local.

El capítulo está ordenado de la siguiente manera: se inicia con una revisión de literatura relacionada con el turismo y alguna de sus modalidades alternativas referentes a la naturaleza y las comunidades rurales. Luego se realiza un estudio

documental-histórico, que busca demostrar la relevancia que ha tenido la producción del cacao fino de aroma para la cultura Manabita. Posteriormente, se detallan los tres pasos utilizados como estructura metodológica para llevar a cabo la investigación de campo. Para finalizar, se brindará información resultante de la investigación de campo, la cual ofrece datos relevantes acerca de los recursos disponibles alrededor de la zona geográfica estudiada, un diagnóstico de las comunidades para determinar aspectos relativos a la inclusión dentro de los productos turísticos existentes relacionados con el cacao y se plantean oportunidades a partir del diagnóstico. Se finaliza con las conclusiones más importantes relacionadas con la revisión teórica y el trabajo de campo.

El turismo y sus alternativas para el desarrollo de zonas rurales

La actividad turística tiene un rol fundamental en la economía de un país, ya que con sus distintas tipologías de base sostenible —como el ecoturismo y su modelo exitoso en Costa Rica— ha permitido diversificar las relaciones del ser humano con su entorno sociocultural, evolucionando de una actividad convencional a una más compleja. Lo mismo ha sucedido en Argentina con el agroturismo y sus rutas agroalimentarias, las cuales se transformaron en una alternativa de desarrollo, vinculando no solo la gastronomía sino también dando preponderancia al agricultor (Barrera, 2013). La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004) destaca que las directrices para el desarrollo sostenible y las prácticas de gestión son aplicables a todas las formas del turismo en todos los tipos de destino, incluido el turismo de masas y los diversos segmentos.

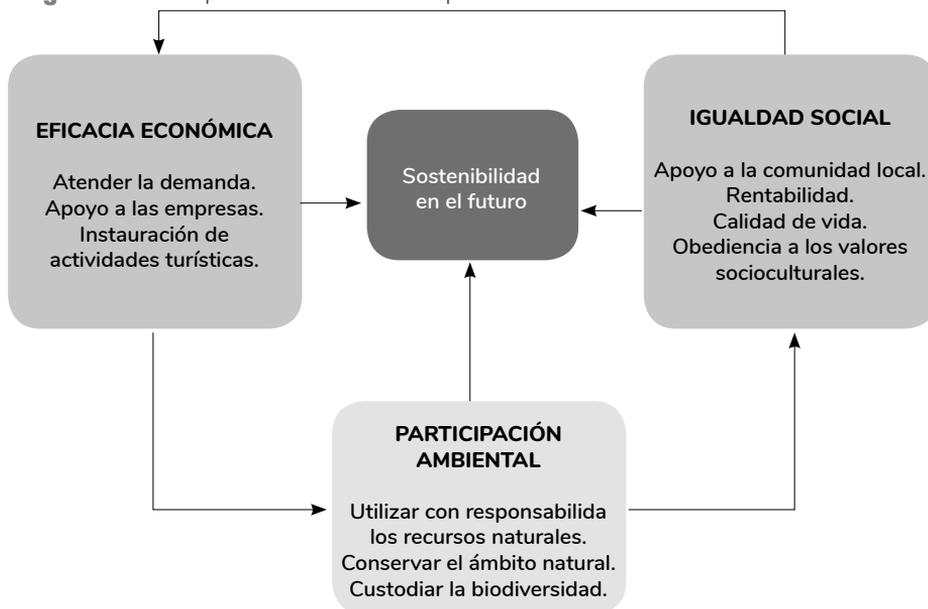
Es imposible hablar del turismo sin previamente dejar en claro lo que significa el desarrollo sostenible, ya que este último debe ser la base sobre la que se construya cualquier tipo de modelo turístico para la aplicación en una comunidad campesina. El desarrollo sostenible implica la interrelación del cuidado del ambiente y el sector económico, cultural y social, buscando crear una conciencia de sostenibilidad en todos los sectores. A la expresión *desarrollo sostenible* se la conceptualiza

como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987).

Con el transcurrir de los años, rápidamente el tema del desarrollo sostenible (o sustentable) empezó a vincularse a la actividad turística. Se asumen ciertos conceptos de base, adaptándolos a la actividad turística: el *turismo sostenible* hace referencia a una forma de turismo que tiene como finalidad mejorar el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales a través de su potencial cultural, patrimonial y natural (Orgaz, 2013, p. 4). Dicho concepto promueve la realización de actividades más conscientes, mientras otros autores hacen énfasis en que la sostenibilidad exige satisfacer los requerimientos del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones venideras para cubrir sus necesidades en el futuro (Yépez, 1995, p. 77), demostrando el interés por conservar el legado natural y cultural, para su uso y puesta en valor a través del turismo y otras actividades terciarias. A pesar de que el concepto de sostenibilidad ha sido muy debatido en eventos mundiales, tanto Berr y Ponsot (2015) como Barkemeyer, Holt, Preuss y Tsang (2014) concuerdan en que el desarrollo sustentable no ha sido debatido lo suficiente, dejando diversos temas inconclusos en su debate como la migración, el comercio internacional, el financiamiento para el desarrollo, entre otros temas poco tomados en cuenta en la investigación social. Para la puesta en práctica de esta postura mediante la actividad turística es necesario acudir al uso de indicadores que promuevan el control y el seguimiento adecuado, conociendo de esta manera hasta qué punto se cumple la sostenibilidad dentro de un destino turístico.

Desde la perspectiva del presente estudio, llevado a cabo en comunidades campesinas, se analiza el turismo como una actividad sostenible que brinde oportunidades de interacción, con un enfoque tridimensional de eficiencia económica para las comunidades receptoras, igualdad social entre los visitantes y la comunidad, más una participación ambiental activa en el destino entre la naturaleza y los actores del desarrollo (figura 1).

Figura 1. Principales factores conceptuales de la sostenibilidad en el turismo



A partir del momento en que se asume el concepto de sostenibilidad por parte de la actividad turística en la ciudad de Lanzarote, se hace necesario dar un cambio a la manera de gestionar la actividad, ya que bajo estos nuevos parámetros el turismo se transforma en una de las actividades económicas más contaminantes del mundo. En este punto se bifurca el camino del turismo hacia tendencias cada vez más responsables, enmarcando a las nuevas tipologías en el contexto de la sostenibilidad y dando paso a modalidades poco convencionales, las cuales se identifican a través de dos caminos hacia el desarrollo turístico sostenible: el turismo tradicional (o convencional) y el turismo alternativo (Secretaría de Turismo de México, 2004).

La primera modalidad relacionada con el turismo alternativo que se originó —abriendo paso a una nueva visión de la actividad— fue el ecoturismo, cuyos inicios se centraron en la necesidad de los movimientos ambientales de obtener fondos económicos para la conservación (Sandoval & Ewaldo, 2006). De esta manera se empezaron a promover productos y destinos cuya principal atracción era tratar de proteger zonas que se encontrasen en su estado más puro, estableciendo una relación activa con las comunidades que allí se desenvuelven, creando una sinergia ideal para la generación de nuevas experiencias en los visitantes.

En este punto se debe aclarar que no solo las modalidades se caracterizan por las actividades a desarrollar y porque sean de bajo impacto; también aparecen modelos organizativos que ayudan a llevar a ejecución dichas modalidades. Es en ese contexto que se sitúa al turismo comunitario, el mismo que está inspirado por trabajos que defienden que la forma tradicional de turismo no contribuye al desarrollo de las comunidades de acogida (Parent, Klein, & Jolin, 2011); es decir, el entorno local dentro del cual se realizan relaciones sociales entre individuos que comparten una misma identidad debe ser manejado a partir de otro esquema de desarrollo.

En países como Chile, Perú y Ecuador se ha empezado a realizar investigación relacionada con el turismo comunitario, el mismo que ha sido objeto de estudio de numerosos académicos e investigadores (con un énfasis sistemático) en países en los que la diversidad cultural es tema prioritario de las agendas gubernamentales (Cardona & Burgos, 2015). A través de esta modalidad las comunidades campesinas pueden gestionar un modelo integral de puesta en valor de su cultura, integrando actividades y características de las demás modalidades que se conceptualizan a continuación.

Se empieza analizando el turismo rural; esta nueva tendencia se transforma en una alternativa tangible para los turistas que buscan nuevas experiencias, contribuyendo de forma activa al desarrollo local de las comunidades. Se pueden relacionar algunas concepciones como las que definen el turismo rural como la prestación de servicios turísticos llevados a cabo en centros de acogida ubicados en el medio rural natural (Sanchis & Olcina, 1995). También se podría agregar que el turismo rural incluye todas las acciones que se pueden generar en zonas rurales, lo que propone una oferta compuesta de ocio y servicio que resulta de interés para los habitantes de sectores urbanos (Morales, 2011), debido a que sus características exóticas y tradicionales de la comunidad receptiva se diferencian de su habitual forma de vivir.

Por otra parte, desde un punto de vista más holístico, el turismo rural puede servir de modelo de gestión para ser llevado a cabo en comunidades campesinas, ya que puede ser entendido como el vínculo de planes turísticos orientados a la utilización de servicios dentro de un área rural, cuyo atractivo es su diversidad y el

estilo de vida de las comunidades campesinas; por ende, los turistas se ven atraídos por los recursos naturales y culturales que aquella zona atesora y por las experiencias que puede construir (Sanchis & Olcina, 1995). Por tanto, se puede establecer que el turismo rural constituye no solo una actividad novedosa, sino que requiere un manejo de relaciones sociales más adecuado entre los participantes. Todo esto dista de las relaciones comúnmente puestas en práctica en actividades económicas como la agricultura y la ganadería. Una vez diversificada la producción dentro del territorio a intervenir (sea este las comunidades o fincas) se puede realizar la diferenciación mediante el turismo que ofrece una serie de actividades de servicios y se distingue de las actividades netamente agrícolas (Hernández *et al.*, 2013).

Por lo general, las comunidades campesinas en los países latinoamericanos se dedican a la producción y venta de productos primarios con un bajo nivel de transformación de la materia prima. El turismo rural aparece como una alternativa al desarrollo, siendo caracterizado por llevarse a cabo en lugares rurales y basarse en principios de tipo social, ambiental, cultural y económico (Pérez, 2010); es decir, hace énfasis en el desarrollo desde un lugar específico, el cual permite un progreso para la comunidad. Analizando también beneficios relacionados con la demanda, el turismo rural es el componente recíproco que debe existir entre la experiencia del visitante y los servicios que ofrece la comunidad (Félix & Doumet, 2016).

Las modalidades anteriormente analizadas son completamente adaptables: pueden ser utilizadas como modelos de desarrollo local, empezando por la educación mediante el ecoturismo, agregando el componente vivencial que otorga el turismo rural y dinamizando la economía en el territorio a través de un modelo de gestión comunitario que pueda fortalecer las estructuras sociales, potenciando las comunidades campesinas como pequeños destinos turísticos de gestión local.

A partir de aquí se analiza el agroturismo, una actividad que está teniendo mucho auge en los últimos años, la cual también se puede adaptar a cualquier modelo turístico que se pretenda insertar dentro de una determinada comunidad campesina, debido a que hace uso de las actividades netamente relacionadas con la tierra, conocimientos y técnicas ancestrales y creencias místicas. Todo esto se pone en valor a través del turismo y se logra compartiendo dichos saberes, de manera que puedan ser fusionados con la educación ambiental y la ciencia.

El agroturismo es una de las actividades a desarrollarse dentro del turismo rural; es una de sus modalidades, dirigida al desarrollo de unidades productivas en zonas rurales, las cuales se enfocan en la producción y la transformación de los recursos agrícolas. Abarca el turismo en las granjas, lo que permite a los agricultores diversificar sus actividades (Sánchez, Díaz, & Cisneros, 2013). Al mismo tiempo, permite añadir valor a sus productos, mientras que se transforma en una alternativa turística que responde al creciente interés de los ciudadanos urbanos por compartir el patrimonio y la cultura campesina (Szmulewicz, Gutiérrez, & Winkler, 2012). Corresponde, asimismo, a una modalidad que tiende a satisfacer la demanda de espacios abiertos para la práctica de actividades turísticas tradicionales, deportivas y recreativas en el espacio rural agropecuario.

También puede ser considerado como un segmento incluido en el turismo rural; una modalidad de turismo en áreas rurales que incluye el alojamiento, la alimentación y actividades agropecuarias que ofrecen al turista productos naturales locales para su alimentación (Simón et al., 2011). Tiene gran potencial debido a que es una actividad que beneficia al sector rural, además de que está encasillada dentro de las definiciones fundamentales para el desarrollo turístico sostenible, que permite al visitante conocer aspectos de la cultura local. Así, se presenta como una actividad estratégica que integra, ordena y orienta el buen uso de los recursos turísticos existentes.

En concepciones diferentes a las anteriores se ha mencionado que el agroturismo emerge como la modalidad turística aparentemente más aplicable dentro de comunidades. Se trata de una relación lógica entre un tipo de espacio —el agrario— y su turismo esperable (Araújo & Paül, 2012). Dicha conceptualización da otra perspectiva, ya que aquí no se reconoce al agroturismo como parte del turismo rural, sino más bien como una rama directa del turismo.

Sus principales componentes están determinados por el aprovechamiento de la producción rural, el patrimonio agrícola y agroindustrial de un lugar específico, con el fin de ofrecer visitas que resulten atractivas para el turista; a partir de esto se hace necesario estudiar el tipo de infraestructura a implementar para la prestación de servicios (Blanco & Riberos, 2010). Es decir, deben existir todos estos componentes para poder desarrollar dicha actividad, de manera que se puedan

crear productos turísticos que favorezcan al sector involucrado, manteniendo la relación entre lo que se oferta y las características del territorio.

A partir de las diferentes posturas es posible entrar en el tema del desarrollo del turismo desde las necesidades del territorio. Cualquier enfoque de sustentabilidad que se vaya a aplicar en un territorio debe tomar en cuenta los saberes tradicionales, las visiones de los distintos actores locales del desarrollo y, a partir de allí, construir alternativas surgidas desde las comunidades (Ochoa & Morales, 2016). Todo proceso dentro del territorio debería contar con metodologías participativas que integren los distintos actores locales.

De acuerdo con las conceptualizaciones precedentes, se concluye que estas modalidades turísticas han hecho su aparición con la finalidad de mostrarle a los turistas algo más que el simple patrimonio heredado por varias generaciones. Esta relación entre los individuos y el medio va más allá de ocupar un espacio geográfico (Mejía, 2016), pues también debe ofrecerse un elemento de este, como sucede en el sector agropecuario ocupado por las comunidades campesinas manabitas.

Debido a lo anterior, las actividades contempladas dentro de las diversas modalidades turísticas alternativas generan un mayor interés en el mercado extranjero. Se puede deducir que genera curiosidad conocer de dónde provienen los productos de mayor consumo a nivel mundial. De ello nace la idea de no solo realizar las actividades del campo, sino más bien vincular al turista al mundo de las comunidades campesinas.

El cacao: componente de la cultura de un pueblo

En el presente apartado se busca ilustrar, mediante datos históricos relevantes, el significado que ha tenido la producción de cacao para Manabí. La perspectiva de la información es histórica-productiva, estando rodeada de un contexto documental amplio, el cual deja claro los procesos que se dieron para convertir este producto agrícola en un referente económico para la costa interna manabita. Este repaso histórico está acompañado de detalles sobre la comercialización y distribución del producto, desde su cultivo hasta la exportación, dejando en claro cómo

se fue convirtiendo esta materia prima en un *producto emblema* que logró dinamizar la economía local. Esto se convierte, con el transcurrir de los años, en una analogía de la actividad turística actual, ya que el turismo intenta proporcionar nuevas oportunidades de desarrollo en comunidades campesinas productoras, las mismas que tienen una nueva oportunidad para direccionar su futuro y mejorar la calidad de vida de sus pobladores en el territorio.

Las comunidades campesinas basan su economía en la producción de la tierra; estos productos, a su vez, se transforman en parte de la vida cotidiana de sus familias, lo que genera una coexistencia entre el hombre y la tierra. En el caso de las comunidades campesinas, el patrimonio cultural no está representado de forma material, sino en su relación con el medio natural que las rodea (Nieto, 2016). Para poder incluir a una comunidad dentro de un engranaje turístico basado en lo comunitario, debe haber un marco comprensivo que entre sus pilares fundamentales promueve necesariamente «el entendimiento de la actividad turística comunitaria como “traducción” antes que como “adaptación” al mercado» (Ruiz *et al.*, 2008, p. 401).

Las nuevas tendencias de mercado orientadas al turismo en comunidades promueven cada vez más el consumo de servicios ofertados por estas, los cuales incrementan el valor de la experiencia y la puesta en valor del patrimonio cultural inmaterial y material. Según López, Borges y Cerezo (2011), «es de mucha importancia que los negocios locales de servicio al turista sean en su mayoría propiedad de la comunidad» (p. 1617), ya que con esto se asegura la dinamización económica en el territorio, los recursos suficientes para el mejoramiento de la calidad de vida y, por ende, los recursos para el fortalecimiento del patrimonio local.

La siguiente revisión bibliográfica surge a partir de la consulta de varios documentos históricos, pero tomando como base una remembranza histórica del cacao escrita por Zambrano (2014), historiador de la provincia de Manabí, especializado en las interacciones socioeconómicas de la historia evolutiva de la provincia, con un énfasis especialmente en la producción cacaotera de los siglos XIX y XX.

Se inicia este repaso en 1805, cuando Manabí tenía doce parroquias rurales, las cuales para 1909 se habían convertido en veintinueve. Este incremento de las parroquias tiene que ver con el auge agroexportador. Los productos que empezaron a comercializarse fueron el cacao y la tagua, que potenciaron la formación de

asentamientos en las zonas húmedas, los puertos por donde se sacaban los productos hasta los nudos o mercados donde se acopiaba. La lista incluía cantones como Manta, Chone, Tosagua, Pichota (actual Rocafuerte), Bahía de Caráquez, Paján y Santa Ana, que se consolidaron políticamente para su futura independencia en el siglo XIX. El principal mercado al que iban dirigidas dichas exportaciones fue inicialmente Estados Unidos, para luego abrirse a mercados europeos como los de Italia, Francia e Inglaterra.

La demanda externa de los productos de exportación manabitas y la formación de la República del Ecuador crearon una coyuntura favorable, en la que los manabitas aspiraban a convertir el antiguo fondeadero de Manta en un puerto mayor. Esta categoría permitiría legítimamente importar, exportar y contar con instituciones portuarias, que hasta entonces estaban en Guayaquil, con lo que la provincia se consolidaba en el mapa productivo nacional. Desde un punto de vista práctico, se desconcentró el proceso comercial y la provincia manabita empezó a tener más autonomía de gestión, lo que contribuyó a la dinamización del territorio y de las comunidades campesinas allí instaladas.

Las aspiraciones de Manabí desataron la oposición de la élite guayaquileña, a cuyos comerciantes no les interesaba tener una competencia tan cercana y perder el control tanto de la exportación de manufacturas manabitas como el de la importación —negocio no menos rentable—, en momentos en que los productos industriales suntuarios constituían una verdadera novedad en los mercados latinoamericanos. De esta manera, abrir un puerto mayor en la nueva provincia de Manabí significaba consolidar su independencia regional y promover una acumulación de excedentes. De hecho, el acontecimiento constituyó el golpe de gracia en el proceso de su regionalización económica. En 1830, poco después de creada la República de Ecuador, antiguos aliados de Manabí propusieron la moción de crear un mayor puerto en esta provincia —del cual carecía Manabí— ya que todos los fondeaderos habían sido cerrados.

Después de acalorados debates en los que participó el sacerdote y diputado Cayetano Ramírez y Fita en defensa de Manabí (dada su antigua relación con la provincia), se aprobó la apertura de los puertos de Bahía de Caráquez y Manta solo para la exportación, pero no para la importación de artículos extranjeros. En 1837,

tras un largo proceso que mantuvo el tema varias veces en el Congreso, se aprobó finalmente la ley por la cual se creaba un mayor puerto en Manabí, que finalmente fue Manta. Sin embargo, poco después, en 1841, el puerto fue nuevamente cerrado. Finalmente, el 18 de mayo de 1861, se declaró a Manta «Segundo Puerto de la República», lo cual coincidió con el periodo de bonanza que se inició a partir de la incorporación de la tagua como materia prima de exportación y la expansión del asentamiento blanco-mestizo del lugar. Bahía de Caráquez cumplía también su rol como puerto del eje del circuito cacaotero de la cuenca del río Chone, pero los trámites y permisos de exportación e importación debían realizarse en Manta.

En 1909 el movimiento portuario de Manta, frente a los otros puertos del país, lo ubica en tercer lugar. Mientras por Guayaquil se exportaban productos por un valor de 19 507 663 pesos a través de Bahía de Caráquez y en el segundo puerto en valores de exportación totaliza 1 883 414 pesos (gracias al auge del cacao), en Manta el total era de 1 657 985 pesos. Durante el periodo cacaotero que se inicia a partir de la década del setenta del siglo XIX, Bahía de Caráquez supera al puerto de Manta en exportación, fenómeno que se explica porque esa fue la época en la que progresivamente se incrementó la producción y exportación de la pepa de oro en Manabí, que era comercializada por el puerto del norte, debido a que la producción se obtenía principalmente de las tierras de la cuenca del Carrizal-Chone. Las cifras aduaneras de Manta no mostraban toda la realidad, pues existía una sistemática evasión de impuestos por la exportación de productos. Por ejemplo, no se reportaba la exportación de paja en bruto, a pesar de que esta llegaba de manera abundante a la zona de Perú, por una cantidad que, entonces, se estimaba en alrededor de 90 000 soles.

Después de la ruptura del modelo de interdependencia con el Virreinato del Perú, el problema básico que se planteó durante todo el siglo XVIII en la Audiencia de Quito fue la manera de encontrar la forma de participar comercialmente con España. Se debía encontrar un producto exportable que a su vez le permitiera un nivel adecuado de importaciones para cubrir las necesidades de los sectores dominantes de la sociedad; este ya no podían ser los textiles, sino que se requería algún producto tropical. Ese bien sería el cacao, el cual desde principios del siglo XVII ya era explotado marginalmente en la costa (Velasco, 1975).

Ramón García de León Pizarro, gobernador de Guayaquil, entre 1779 y 1790 organizó la siembra del cacao, pues durante su administración ordenó plantar 664 890 árboles en todo el territorio de la gobernación (Romeo, 1978). Ahora, el cacao estaba asociado a la historia económica y social de la costa ecuatoriana desde la Colonia, pero el auge de su producción se dio hacia las últimas décadas del siglo XIX. Las condiciones que lo posibilitaron fueron: el violento proceso de surgimiento de la gran propiedad; la crisis de la economía serrana que favoreció la emigración de mano de obra hacia la costa; el surgimiento de entidades bancarias, crédito agrícola, exportación e importación, y el apoyo estatal. Para finales del siglo XIX la costa ecuatoriana se hallaba madura para afrontar los impulsos del mercado mundial, que se manifestó en el alza de precios del cacao. Así, se convirtió en un negocio de alta rentabilidad, al punto de que los propietarios obtuvieron recursos para organizar aseguradoras, participar en compañías navieras, tener acciones en bancos, abrir casas de exportación, apoyar pocas industrias nuevas, gastar en lujos en el país y en el exterior.

Durante este periodo la Sierra (que no es un conjunto homogéneo), se halla en crisis. El centro buscará vincularse a la economía costeña como mercado de productos para consumo; el sur se articula al mercado exterior mediante productos de sombreros de paja toquilla. La Sierra, en conjunto, se vuelve dependiente de la costa. La Revolución Liberal de 1895 es favorable a la economía agroexportadora y a la articulación del mercado interno al externo; así lo demuestran las leyes dictadas en su periodo (Chiriboga, 1988).

En este contexto, el valle de Chone tiene una incorporación tardía al proceso agroexportador ecuatoriano. Tanto en el siglo XVI como en el XVII, el centro económico y político de la región estuvo entre la villa española de San Gregorio de Puerto Viejo y los pueblos indios de Montecristi y Jipijapa, que en conjunto formaban el distrito de Puerto Viejo, perteneciente al corregimiento de Guayaquil (siglos XVI y XVII). La zona de la cuenca del río Carrizal-Chone, que más tarde sería el epicentro de la agroexportación, era solo un paraje habitado por unos cuantos nativos dispersos, donde habían fracasado varios intentos de colonización temprana durante los siglos XVI y XVII. Estos territorios pertenecían políticamente a Esmeraldas (Hidrovo, 2003).

Cabe indicar que la relativa importancia de la producción de cacao en Manabí se debe a que este producto era de calidad media en relación con las plantaciones existentes en la cuenca del Guayas. Al parecer, solo uno de los grandes propietarios cacaoteros de la provincia, Juan Pólit, logró obtener una variedad superior de Juan Sperak y Gregorio Uscocovich (de origen yugoslavo), y las agencias comisionistas de Octavio Viteri y Rodolfo Estrada. El producto proveniente de Chone, Tosagua, Calceta, Junín, Canuto y en menor escala de Canoa, era conocido en el mercado externo bajo el nombre de Caráquez, cotizándose su precio en algo menos que el cacao de Arriba y de Machala (Chiriboga, 1980; Dueñas, 1986). Datos como estos dejan en claro el manejo elitista del producto, debido al modo de comercialización de tipo hacienda, del que se encuentran vestigios de construcción y espacios que pueden ser utilizados, en la actualidad, por las localidades como elementos de representatividad relacionados con el cacao y como patrimonio cultural tangible e intangible.

Para finales del siglo XIX, «el cacao fue, sin duda, el factor dinámico impulsor de la economía de las comunidades costeras, especialmente una vez que los precios se estabilizaron en aproximadamente cuatro pesos la carga de 81 libras, a fines de siglo» (Dueñas, 1997, p. 108). Esto permitió un equilibrio social entre las comunidades de la costa interna y externa, lo cual ha dejado de suceder en la actualidad, ya que el trabajo pesado y la baja valoración de los productos provenientes del campo han frenado el desarrollo de estos territorios.

La consolidación de las haciendas cacaoteras en el norte de la provincia de Manabí ocurrirá recién en la segunda mitad del siglo XIX, fundamentalmente en el valle de Chone. Este modelo productivo de hacienda, de una u otra manera, genera opciones ocupacionales en la población local, pero asimismo quitó espacio al pequeño campesino, quien optó por la empleabilidad, lo cual desencadenó una especie de feudalismo moderno. Pero hoy en día el modelo hacienda pasa a ser otro recurso del que se puede hacer uso en un determinado destino, por la cobertura de servicios que se puede brindar al visitante.

Para 1899, según la *Guía comercial y agrícola* de 1909 (publicada en Guayaquil), existía un total de 6 523 170 árboles de cacao en la provincia, la mayor parte de ellos ubicados en el valle de Chone. De aquí saldrá la marca JP, que hacía referencia a

uno de los más grandes cacaoteros de la provincia, Juan Pólit. En la zona quedan aún registros fotográficos y edificaciones relacionadas con algunos personajes representativos, lo que puede ser recuperado por las comunidades cercanas y ponerse en valor a través de la actividad turística.

Entre 1850 y 1919, las demandas del mercado mundial para el norte de Manabí se concentraban en cacao, sombreros de paja toquilla, caucho, tagua y café (Ferrín-Schettini, 1986). El más importante por los rubros de exportación era el cacao, seguido de la tagua. Con el paso del tiempo, la producción de cacao fue llevada a través de los ríos Chone, Tosagua y Carrizal al puerto de Bahía de Caráquez (Ferrín-Schettini, 1986). Estos datos refuerzan la idea de que un producto con la suficiente presencia en mercados internacionales puede sacar adelante la producción de otros alternativos, junto con la generación de derivados, contribuyendo al fortalecimiento sociocultural del entorno y generando un ambiente propicio para la actividad turística en cualquiera de sus modalidades sostenibles.

En 1913, el cónsul de Estados Unidos en Bahía de Caráquez reportaba:

La producción de cacao está continuamente incrementándose y la gente está todo el tiempo sembrando más y más cacao, Se espera que con favorables condiciones de tiempo se podría contar con un aumento del 20 % de la producción con respecto al año anterior. La producción de este distrito en 1912 fue de 4 271 100 libras y en 1913 de 6 587 721 libras (Correspondencia Consular, 1914). (Ferrín-Schettini, 1986, p. 55)

El gran producto que interesaba al mercado internacional (el cacao) no tuvo necesidad de vías férreas para ser trasladado hacia el puerto exportador, pues la red hidrográfica se encargaba de ello. Solo la pequeña región cacaotera de Chone-Canuto (en Manabí), fue dotada a comienzos del siglo XX de un corto ramal ferroviario de vía estrecha, destinado a transportar las cosechas hacia Bahía de Caráquez (Deler, 1994). Esto es otro punto a favor para la actividad turística, ya que al existir vestigios de una red ferroviaria se tiene otro recurso cultural-patrimonial que puede ser recuperado y aprovechado en pos del desarrollo sustentable local.

A lo largo de la década del veinte se observa un deterioro de la situación económica general del pueblo manabita junto al incremento de los niveles de desocupación, cuyo desenlace final será la crisis de la gran propiedad en la región. Muchas de las grandes haciendas se fraccionaron por venta o herencia, mientras que otras fueron embargadas por los bancos acreedores, o simplemente abandonadas y ocupadas por campesinos. Haciendas como las de Juan Pólit en Chone fueron embargadas por el Banco Hipotecario ante el incumplimiento en el pago del tercer dividendo y luego rematadas a precios ínfimos (Ferrín-Schettini, 1986). Según parece, la crisis de la gran propiedad en Manabí dio origen al incremento de las pequeñas y medianas propiedades productoras (Ferrín-Schettini, 1986).

Se puede observar que en los últimos dos siglos, debido a la producción cacaotera de la zona, las comunidades empezaron a tener diversos modelos de gestión y producción local: pasaron de ser productores independientes a constituirse en unidades concentradoras de productos, a través de las grandes haciendas; al correr de los años se regresó al modelo anterior de desarrollo con preponderancia dentro de la comunidad. En la actualidad existen dos grandes asociaciones dentro de la zona, las cuales aglomeran miles de productores a través del modelo de negocio del *fair trade*. Esto representa una gran oportunidad para las comunidades, debido a dos características principales muy apetecidas por el comercio exterior: la asociatividad y la artesanía.

A partir de aquí nace una nueva realidad para el cacao y sus productores; una realidad enmarcada por los comerciantes y los bajos precios, lo que ha ido limitando las oportunidades de ingresos para las comunidades campesinas y, por ende, para el mejoramiento de la calidad de vida de las zonas rurales manabitas.

Actualmente los países que lideran la producción del cacao a nivel mundial son Costa de Marfil, Ghana e Indonesia; por su parte, Ecuador es el primer exportador de cacao en grano de Latinoamérica. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, este país ocupa el cuarto puesto en el mundo entre todos los diferentes tipos de dicho producto, lo que representa un aumento del 168 % en los últimos 10 años, contribuyendo con el 4.6 % de la producción cacaotera mundial (al producir 240 000 tm). Estos datos proporcionan una ventana abierta para el debate e inclusión de una cadena de valor más amplia en torno al

cacao, con el propósito de promover modalidades de turismo sustentable. Se han planteado diversas iniciativas a nivel nacional para desarrollar productos relacionados como el «circuito del cacao», la «ruta del cacao», entre otras, las cuales no han obtenido el impacto esperado.

El Gobierno ecuatoriano, para el mejor manejo de sus recursos, entre ellos los recursos agrícolas y ganaderos, utiliza como estrategia de planificación la zonificación, dividiendo al país en zonas transversales. Esto se debe tener en cuenta ya que la zona 4 comprende la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí, la cual cuenta con una gran variedad de recursos agrícolas; de la misma manera, en algunos de los sectores de esta zona los ingresos económicos han dependido mucho de la producción de la tierra, como producto preponderante en la actualidad el cacao. Por ello, la implementación del agroturismo es una tentación para sectores públicos y privados. Es aquí donde nace una realidad a nivel nacional que se ve reflejada en muchos destinos de la zona que no cuentan con planes de desarrollo y con estrategias que estén enfocadas a mejorar la realidad productiva de las comunidades locales.

En la provincia de Manabí se destacan tres emprendimientos relacionados con el cacao y el turismo. El primero, la llamada «Ruta del cacao» de la fundación Eduardo Félix, el segundo es el «Circuito del cacao» de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y, finalmente, el «Circuito del cacao» del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí (Félix & Bayas, 2016). La tabla 1 muestra la diferencia de criterios existentes entre los distintos productos turísticos encontrados relacionados con el cacao.

Tabla 1. Criterios de elaboración de productos turísticos relacionados al cacao

Productos	Criterios de selección
La «Ruta del cacao» de la Fundación Eduardo Félix	<ul style="list-style-type: none">· Producción de cacao· Presencia de organizaciones asociativas
El «Circuito del cacao» de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López	<ul style="list-style-type: none">· Antecedentes históricos· Producción de cacao
El «Circuito del cacao» del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí	<ul style="list-style-type: none">· Procesos de comercialización· Tradiciones culturales

A continuación, se detalla la investigación aplicada al objeto de estudio descrito en los dos capítulos anteriores: el *cacao* y el *turismo*, en la región de Manabí (Ecuador).

Tres pasos para descubrir las oportunidades entre el turismo y el cacao

El presente trabajo investigativo constó de tres etapas, cada una de las cuales ha contribuido al levantamiento y al análisis de información específica necesaria para el avance del estudio.

Se parte de que, para poder implementar cualquier modalidad turística en un destino, es necesario empezar por el diagnóstico turístico; este es entendido como la búsqueda y la sistematización de información relativa a la oferta y la demanda turística en el destino (Jiménez & Jiménez, 2013). Estudiando cada una de sus limitaciones, mediante un diagnóstico referente a la oferta y la demanda, se puede obtener una idea más clara de la realidad turística local, mediante la cual se puede promover nuevas oportunidades de desarrollo dentro de la actividad turística.

El diagnóstico turístico es la etapa del proceso de planificación donde se establece y evalúa la situación de un destino en un momento determinado (Ricaurte, 2013); es decir, este es uno de los elementos que forman parte del proceso de las etapas de la planificación, tomando en cuenta un antes y un después, para evaluar el circuito del cacao como una ruta turística que permita el desarrollo del agroturismo.

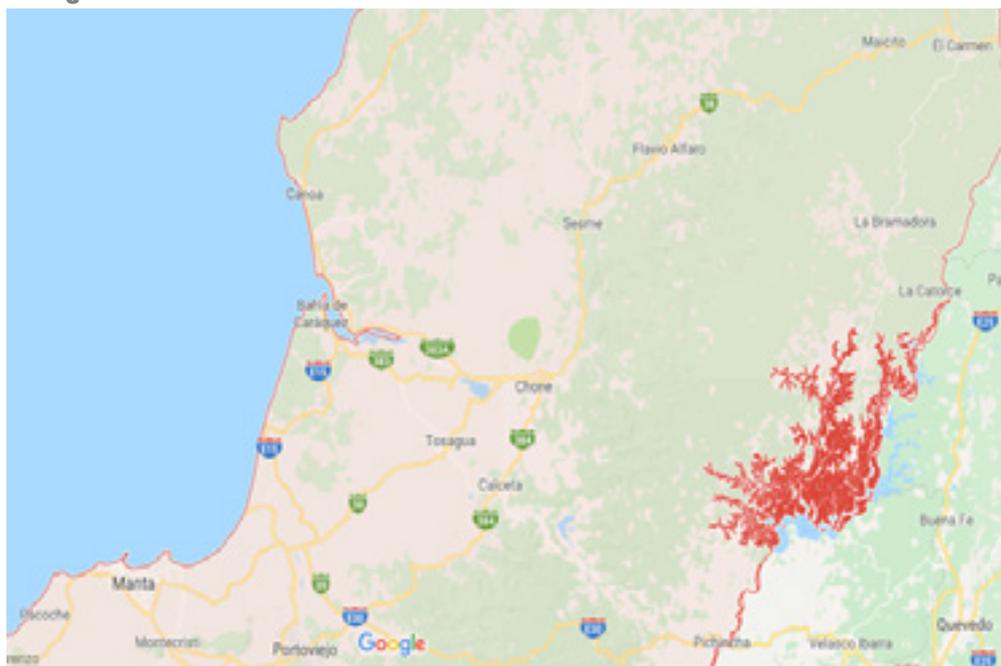
Debido a la gran producción identificada en la provincia de Manabí, ha comenzado a aparecer un sinnúmero de ideas que vinculan al cacao con la oferta turística provincial, especialmente con las denominadas rutas o circuitos que constituyen productos que inciden en el desarrollo local; este último se distingue por tres criterios esenciales: el carácter geográfico, los actores locales vinculados en el proceso, y los representativos de actuaciones y comportamientos (Font, 2010).

Primer paso (inventario)

En este primer paso se llevó a cabo un proceso exploratorio-descriptivo, que comprendió el desarrollo de un trabajo de campo en el área de estudio, la cual está compuesta por los cantones que integran el «Circuito de cacao» del Consejo Provincial (figura 2). Este trabajo se realizó mediante recorridos técnicos que tenían como finalidad caracterizar las zonas visitadas, identificando fincas, comunidades y asociaciones productoras de cacao, además de tener en cuenta sus características naturales, culturales y productivas.

Se procedió a la elaboración de una ficha con criterios e indicadores tomados de fincas productoras, y se le adaptaron criterios turísticos como recursos existentes con potencial, belleza paisajística y servicios existentes o que se podrían implementar. Con esta herramienta se registraron fincas productoras de cacao, comunidades rurales y asociaciones agrícolas en torno a la producción y comercialización de la materia prima o con valor agregado, para de esta manera determinar si contaban con potencial para la diversificación de la oferta existente.

Figura 2. Georreferenciación del área de estudio: zona centro-norte de Manabí



Nota. Mapa provisto por Google Maps. © 2018 Google.

Segundo paso (comunidades)

En este paso se estudió la situación actual, durante el 2017, de las comunidades alrededor del circuito del cacao fino de aroma. Se utilizaron los métodos inductivo-deductivo, porque se partió de los hechos particulares a afirmaciones generales y de las afirmaciones generales a hechos particulares, y el analítico-sintético, porque se estudiaron los hechos, descomponiendo el objeto de estudio en partes para estudiarlas de manera individual y luego universal, obteniendo como resultado del análisis una síntesis que permitió comprender los temas tratados. Fueron escogidos los siete cantones de la provincia con más alta producción de cacao, a saber: El Carmen, Flavio Alfaro, Chone, Bolívar, Pichincha, Portoviejo y Santa Ana.

Se realizaron entrevistas de esquema abierto, con preguntas para desarrollar y obtener información acerca de la relación entre turismo y cacao, por parte de las autoridades de cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales. La intención fue tener una referencia de su opinión al respecto y así contrastar con el punto de vista de los productores de las comunidades. Se hicieron también visitas a los distintos cantones por los que atraviesa el circuito, con el fin de recopilar información acerca de la producción y la presencia de asociaciones, entre otros elementos.

Por otra parte, se llevaron a cabo visitas de campo escogiendo una de las comunidades de los cantones, para efectuar encuestas dirigidas grupales con el objetivo de conocer la realidad socioeconómica, productiva y turística de la zona. A partir de esta información se establecieron los factores DAFO (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades). Las comunidades fueron elegidas según la facilidad que brindaron cada una de ellas al momento de realizar dichas encuestas. Entre ellas están: Manta Blanca 2, del cantón Chone; Piedra de Plata, cantón Pichincha; diferentes comunidades del cantón Bolívar; La Laguna, del cantón Santa Ana; Higuerón, del cantón Portoviejo; Santa María y Paraíso Pita, cantón El Carmen, y La Crespa, del cantón Flavio Alfaro.

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en consideración el cálculo del tamaño para una población infinita, debido a que no se conocía el número total de productores en las diferentes comunidades visitadas. Se empleó la siguiente ecuación (Aguilar, 2005):

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} * p * q}{d^2}$$

Se fijó un nivel de confianza del 95 %; una proporción estimada de la población del 50 % ($p = 0.5$); su complemento en igual proporción ($q = 0.5$), y se estimó un margen de error ($d = 0.1$). En la aplicación de las encuestas se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. El resultado fueron 360 encuestas distribuidas en las 7 comunidades escogidas, más asambleas realizadas en la Asociación Fortaleza del Valle.

Tercer paso (análisis estratégico)

El análisis estratégico se inició con la aplicación de la matriz DAFO, la cual se aplicó con la participación ciudadana de los sectores o comunidades que están involucrados en la actividad agroturística del circuito.

Se estudiaron los factores internos y externos según la metodología de Fred (2003), con las herramientas tanto en la evaluación de factores internos (EFI), la cual permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades, e identificar relaciones más relevantes entre las áreas de estudio, así como con la evaluación de los factores externos (EFE), que ofrece el análisis y la evaluación de oportunidades y amenazas de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Identificación y diagnóstico del cacao con enfoque al turismo

El trabajo investigativo tiene su sustento en el proyecto «Sistema interno de control para la producción ecológica de café y cacao», que otorgó información para la creación de herramientas descriptivas de fincas y su producción, forjando además la creación de nuevas herramientas como el inventario de recursos agroturísticos que servirán para la implementación de nuevos circuitos.

Luego del levantamiento del inventario se identificaron ciertos criterios de selección de este producto, los cuales se basan en el proceso de comercialización y la vida cotidiana que se desarrolla en torno al cacao, un producto que ha sido por muchos años parte de la identidad de los pueblos manabita.

El primer criterio fue la producción del cacao, donde se pudo identificar los cantones productores de cacao más relevantes: el cantón Chone, con una producción de 35 487 ha; el cantón Flavio Alfaro, con una producción de 14 498 ha; el cantón el Carmen, con una producción de 9004 ha; el cantón Bolívar, con una producción de 7228 ha; el cantón Santa Ana, con una producción de 4818 ha y, finalmente, el cantón de Portoviejo, con una producción de 4139 ha.

El segundo criterio que se tomó en cuenta fueron los antecedentes históricos, ya que estos son un factor que permite conocer la importancia y la trayectoria que ha tenido el cacao en cada uno de los cantones, sobre todo teniendo en cuenta que el cacao constituye un legado cultural y, por tanto, puede ser utilizado de manera eficaz en un producto turístico, para el desarrollo del agroturismo en la provincia de Manabí.

El tercer criterio fue la presencia de organizaciones productoras de cacao a nivel local, ya que estas constituyen los pilares fundamentales para identificar las principales fincas y comunidades productoras de cacao fino de aroma. Finalmente, se tomó en cuenta el proceso de comercialización y también la constancia de los cantones que se encuentran en los tres circuitos.

Estos criterios pueden ser la base para las futuras propuestas en el campo del agroturismo, ya que existen muchos productos de alto consumo y valor cultural dentro de la sociedad manabita; una investigación bien realizada debe definir la metodología a implementar para desarrollar este tipo de productos turísticos.

El trabajo de campo se desarrolló junto con los estudiantes de la asignatura Prácticas de Investigación Turística, del cuarto semestre de la carrera de Turismo, quienes desplegaron la aplicación de las herramientas *in situ*, bajo la tutoría de los docentes de la materia y el tutor del trabajo.

A continuación se presenta el resumen y el listado de fincas, asociaciones y comunidades tomadas en cuenta para la realización de esta investigación (tablas 2-4).

Planificación turística en territorios campesinos

Tabla 2. Inventario de fincas con potencial e infraestructura turística

Provincia	Cantón	Parroquia	Coordenadas	Nombre de la finca	Nombre del propietario	Tipo de producción		Recursos turísticos	Infraestructura			
						Monocultivo	Asociados		Vial	Servicios básicos	Señalética	Servicios de apoyo
Manabí	El Carmen	El Carmen	Oo38559;07937630	Lizardo	Lizardo Mesías Chavarría		X	Piscinas			X	X
Manabí	El Carmen	El Carmen	Oo35292;07934677	Santa María	Rosa María Cali Plusas	X		Piscina			X	X
Manabí	Flavio Alfaro	Flavio Alfaro	79°54"15.34	Domingo Zambrano	Domingo Zambrano	X		Río			X	X
Manabí	Flavio Alfaro	Flavio Alfaro	79°54"17.84	Narciso Palma García	Narciso Palma García	X		Río, cascada, bosques			X	X
Manabí	Flavio Alfaro	Flavio Alfaro	79°94"895.34	Klever Verduga	Klever Verduga	X		Ríos, observación de fauna			X	X
Manabí	Flavio Alfaro	Flavio Alfaro	79°56"105.94	Vidal Vera	Vidal Vera	X		Río, bosques, observación de flora y fauna				X
Manabí	Chone	Santa Rita	609417.52 M E 9926701.79 M S	Café Color Tierra	Dixon Zambrano	X		Río, cascada, observación de flora y fauna				
Manabí	Chone	Santa Rita	603757.67 M E 9922792.37 M S	El Caracol	María Loor	X		Río, cascada, observación de flora y fauna			X	
Manabí	Bolívar	Calceta	05016.43 S 800916.30 O	Santa Rosa	Alberto Zamora		X	Río, observación de flora y fauna			X	X
Manabí	Bolívar	Calceta	05045.46 S 800943.24	Quinta Colina Del Sol	Humeni Álava	X		Observación de flora y fauna, bosque				
Manabí	Portoviejo	Río Chico	10008.10 S 802342.65	Atanasio	Atanasio Mieles	X		Río, observación de flora y fauna				X
Manabí	Portoviejo	Río Chico	10001.60 S 802514.54	Bonanza	Lorena Lazo		X	Cerveza artesanal				
Manabí	Santa Ana	Honorato Vásquez	10535.06 S 800815.75 O	La Quinquigua	Vicente García	X		Río, observación de flora y fauna				X
Manabí	Pichincha	Pichincha	10239.59 S 794936.74 O	San Francisco	Francisco Giler	X		Río, observación de flora y fauna		X	X	X
Manabí	Pichincha	Pichincha	10239.59 S 794936.74 O	La Escondida	Teresa Giler	X		Río, observación de flora y fauna		X	X	X

Tabla 3. Inventario de asociaciones con potencial turístico e infraestructura turística

Provincia	Cantón	Parroquia	Coordenadas	Nombre de la asociación	Número de asociados	Tipos de cacao comercializados			Apoyan los emprendimientos de sus asociados	Principales mercados
						Fino de aroma	CCN-51	Trinitario		
Manabí	Bolívar	Calceta	05049.08 800945.44	Fortaleza del Valle	128		X	X	X	Europa, Norteamérica
Manabí	Portoviejo	Potoviejo	10055.87 802748.45	Maquita Cusunhi	142		X	X		Europa, Norteamérica
Manabí	Flavio Alfaro	Flavio Alfaro	79°54"17.84 S	Kakawen	140		X	X		Europa, Norteamérica
Manabí	Carmen	Santa María	10239.59 S 794936.74 O	Cecao	179		X	X		Europa, Norteamérica

Tabla 4. Inventario de comunidades con potencial e infraestructura turística

Provincia	Cantón	Parroquia	Coordenadas	Nombre de la comunidad	Número de fincas vinculadas	Servicios ofrecidos			
						Alojamiento	Restauración	Transporte	Servicios complementarios
Manabí	Santa Ana	Honorato Vásquez	10535.06 S 800815.75 O	Las Mercedes 1	7			X	

Estudio de las comunidades productoras de cacao en la provincia de Manabí

A continuación se identifican las principales respuestas de las encuestas de filtros para tomar los datos referenciales más importantes y caracterizarlos. También se incluye el análisis de las limitaciones y oportunidades que generan la producción de cacao y el turismo.

Acerca de la producción de cacao

En este apartado se agrupan las respuestas relacionadas con la producción de cacao en las fincas y la existencia de asociatividad, por medio de las cuales se analiza la situación actual de las comunidades campesinas productoras de cacao.

Acerca del *nivel de producción* actual del cacao, la mayoría de los productores mencionaron que últimamente no ha sido muy buena, debido a que las plantaciones antiguas no producen las cantidades deseadas y la presencia de enfermedades en las plantas también ha ocasionado disminución del producto. Es por eso que el 53 % de los productores generan mensualmente de 0-3 quintales, el 32 % de 3-6 quintales, el 11 % de 6-9 quintales y solo el 5 % 9 o más de 9 quintales.

Estos resultados se presentan como una oportunidad para potenciar la asociatividad dentro de las comunidades, debido a los problemas individuales de producción que se presentan en la zona; esto promueve las relaciones entre las comunidades para la búsqueda de soluciones ocupacionales y económicas, dejando la puerta abierta a posibilidades de transformación de materia prima y el turismo sustentable.

El análisis del *tamaño de la unidad de cultivo* arrojó que la mayoría son pequeños productores, de los cuales el 46 % posee entre 0-3 ha, el 32 % de 3-6 ha, el 8 % de 6-9 ha, mismo porcentaje de aquellos con 9-12 ha, y un 6 % mayor o igual a 12 ha. No todos los terrenos son destinados exclusivamente al cultivo del cacao, sino también a otros productos como cítricos, café, guineo, plátano, aguacate y maíz.

Aquí se presenta otra oportunidad, debido a las extensiones de dichos cultivos. Sin embargo, los intermediarios aprovechan sus posibilidades para adquirir el producto directamente a bajo costo; es aquí donde el *fair trade* entra en juego, ya que para ser competitivos en el mercado actual se deben mejorar los canales de distribución de los productos primarios como el cacao, e incluir la asociatividad y el turismo.

Indagando con respecto a los *incentivos para la producción*, se identificó que aunque los productores forman parte de organizaciones, el 56 % no recibe apoyo por parte de las entidades gubernamentales, mientras que el 44 % estipula lo contrario, señalando a Maquita Cushunchic, Fortaleza del Valle y apoyos de entidades

internacionales. Entre las maneras en las que se han visto beneficiados por parte de estas entidades se cuentan las capacitaciones y el abono.

Como dato relevante se comprueba la baja percepción del producto y el poco nivel de valor agregado que se le da. Se descubre que el 90 % de los productores solamente venden el producto, mientras que el 10 % le da un valor agregado, elaborando mistelas, manjar, bolitas caseras de chocolate, barras de chocolate y dulces.

Acerca del circuito del cacao

En esta sección se trata de conocer el alcance que ha tenido la idea del circuito del cacao y el empoderamiento de los productores con respecto a los beneficios que este aporta a las comunidades campesinas.

En primer lugar, se indaga acerca del *nivel de empoderamiento* por parte de las comunidades con respecto al circuito. Curiosamente, el 84 % de los productores no tiene conocimiento sobre el circuito del cacao, mientras que en menor escala el 16 % de ellos sí sabe de su existencia. Ello genera una gran disyuntiva en función del trabajo desarrollado por parte de los organismos correspondientes, ya que lo que no se conoce no se valora y, por ende, no se cuida, ni se protege. Esto representa una gran debilidad para las propuestas implementadas, ya que obviamente existe una deficiencia en el proceso de socialización con las comunidades campesinas.

Por otra parte, se realizó una pregunta inductoria referente al *concepto del agroturismo*. A pesar de que los encuestados no tenían una idea clara de su significado: alrededor del 90 % estipuló que les gustaría trabajar de la mano con el agroturismo, debido a la relación que hacía con la presencia de extranjeros en sus comunidades y la posibilidad de mejorar su calidad de vida debido a ello; por su parte, el restante 10 % no se mostró motivado con esta idea. Lo anterior deja asentada la necesidad de diversificación de las economías locales, lo cual abre camino al cambio de estructuras sociales y económicas a través de la creación de potenciales emprendimientos turísticos, comunitarios o privados.

La mayoría de los encuestados se dedica a la agricultura, por lo que se puede diversificar la oferta debido a que existe motivación por parte de los productores, a pesar de que desconozcan la actividad turística y las tipologías de turismo sustentable existentes. En general, todos los productores pertenecen a organizaciones

en cada una de las comunidades; sin embargo, la mayoría de ellos distribuyen su producción a intermediarios, motivo por el cual sus ingresos mensuales están en un rango de 100-200 dólares americanos, lo cual resulta muy poco favorable para sustentar a la familia, teniendo en cuenta que el sueldo básico en Ecuador es de 386 dólares. Por otro lado, se pudo determinar que no existe un involucramiento de las autoridades con las comunidades campesinas y sus procesos productivos.

A pesar de que la propuesta del circuito se enfoca principalmente en el cacao (como lo indica su nombre), la presencia de productos varios de uso diario en la gastronomía y la arquitectura manabita ofrece posibilidades para la generación de nuevas propuestas; este es el caso de el plátano o la caña guadua, productos de gran importancia para las comunidades campesinas manabita.

Análisis estratégicos de las oportunidades y limitaciones

Es importante mencionar que se efectuó la socialización en los diferentes Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales, durante la cual se aplicaron las matrices EFI y EFE para identificar los factores internos y externos; también se realizaron encuestas filtro en las comunidades de cada uno de los cantones seleccionados en esta investigación, de las cuales se obtuvieron las debilidades y fortalezas.

Como se observa en la tabla 5, y además en las tablas 6-7, gracias al consenso en los municipios se pudo estructurar la DAFO general y así dar paso al desarrollo de las matrices EFI y EFE. A continuación se explicarán los procesos de procesamiento de datos de cómo realizar las matrices y cuáles son los puntos a seguir, así como su desarrollo y su respectiva ponderación.

Planificación turística en territorios campesinos

El primer paso consiste en enumerar los factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades; estos pueden ser calificados de 10 a 20. Se les asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de forma tal que la suma de todos los valores debe ser igual a 1.0 o 100; se debe asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o una fortaleza mayor (clasificación de 4) y, por último, se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable. Finalmente, se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la comunidad. Los puntajes con un valor muy por debajo de 2.5 caracterizan debilidades relevantes, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican fortalezas importantes.

Tabla 6. Factores internos clave (EFI)

Debilidades	Ponderación	Clasificación	Resultados
Comunidades con débil desarrollo turístico	0.04	3	0.12
Desaprovechamiento del recurso natural	0.05	3	0.15
Ausencia de valor agregado al cacao en la mayoría de las comunidades	0.04	2	0.08
Desconocimiento del agroturismo por parte de los pobladores y las comunidades	0.04	3	0.12
Carencia de la planta turística en la mayoría de las comunidades	0.05	4	0.20
Ausencia de un plan de desarrollo turístico	0.06	4	0.24
Inadecuada tecnificación para la producción de cacao	0.04	2	0.08
Carencia de capacitaciones continuas a los productores	0.04	3	0.12
Afectación de la plantación por enfermedades presentes en los diferentes ciclos de la producción	0.05	3	0.15
Presencia de enfermedades por las condiciones climáticas	0.04	3	0.12
Débil interés por jóvenes en las actividades agrícolas	0.04	3	0.12
Insuficiencia de ingresos económicos	0.03	3	0.09

Turismo y cacao: alternativa de desarrollo para las comunidades campesinas

Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Resultados
Desarrollo de la producción agrícola en relación con el cacao	0.05	3	0.15
Desarrollo cultural e histórico en relación con el cacao	0.04	2	0.08
Hospitalidad de su gente	0.03	2	0.06
Gente trabajadora	0.03	2	0.06
Inclinación por actividades agroturísticas	0.04	3	0.12
Presencia de organizaciones	0.03	3	0.09
Existencia de potencialidades turísticas	0.04	3	0.12
Amplia producción de cacao nacional	0.04	3	0.12
Interés por el desarrollo agroturístico en las comunidades	0.05	4	0.20
Habitantes que viven en sus fincas	0.05	4	0.20
Años de experiencia de producción	0.02	2	0.04
Distribución de horario adecuado a la producción	0.03	3	0.09
Integración familiar para la producción de cacao	0.03	3	0.09
Total	1		2.92

Fuente: elaborada con base en los criterios de Fred (2003).

A continuación, para la aplicación de la matriz EFE, es necesario enumerar los factores externos incluyendo tanto oportunidades como amenazas, utilizando el mismo procedimiento de valoración empleado por el grupo investigador en la matriz anterior, con lo que se logra obtener ponderaciones que contribuyen al desarrollo de estrategias: si el valor obtenido sobrepasa el 2.5, indica que las oportunidades tienen mayor incidencia que las amenazas. A continuación se muestran las ponderaciones realizadas a la matriz EFE (tabla 7).

Tabla 7. Factores externos claves (EFE)

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Resultados
Proceso de comercialización a nivel nacional e internacional	0.08	4	0.32
Turistas interesados en practicar actividades agroturísticas	0.07	4	0.28

Planificación turística en territorios campesinos

Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Resultados
Mejora la calidad de vida de los productores	0.07	3	0.21
Apoyo por parte de las entidades privadas	0.06	3	0.18
Investigaciones científicas de instituciones de educación superior	0.06	3	0.18
Proyectos para fomentar fábrica chocolatera	0.06	3	0.18
Rutas internas existentes	0.05	3	0.15
Presencia de corporaciones cacaoteras (Fortaleza del Valle y Maquita Cushunchic)	0.05	3	0.15
Presencias de ONG en las corporaciones	0.06	3	0.18
Amenazas	Ponderación	Clasificación	Resultados
Presencia de intermediarios en el proceso de comercialización	0.04	2	0.08
Crisis económica del país	0.06	4	0.24
Introducción de otras variedades de cacao	0.02	2	0.04
Deficiente apoyo por parte de las entidades gubernamentales en ciertas comunidades	0.04	2	0.08
Fenómenos naturales	0.04	3	0.12
Desconocimiento sobre el circuito del cacao en Manabí	0.03	3	0.09
Vías de acceso en mal estado	0.04	3	0.12
Inexistencia de promoción turística en ciertas comunidades	0.03	2	0.06
Carencias de emprendimientos turísticos en las corporaciones cacaoteras	0.05	3	0.15
Inexistencia de ciertos cantones en la integración del circuito del cacao fino y de aroma del Gobierno provincial	0.05	3	0.15
Inexistencia de planificación y zonificación turística en los cantones	0.04	3	0.12
Total	1		3.08

Fuente: elaborada con base en los criterios de Fred (2003).

Conclusiones

Las modalidades turísticas alternativas nacen por la necesidad de generar nuevos ingresos para la conservación de los recursos naturales. A partir de ellas surge una

serie de tipologías, las cuales se han ido vinculando cada día más a los territorios rurales o campesinos. El trabajo participativo mediante metodologías de acción y participación con las comunidades es de vital importancia si se desean estructurar propuestas turísticas relacionadas con la naturaleza y el patrimonio. El presente trabajo pretende dar un enfoque diferenciado entre las actividades y modalidades turísticas nacientes del turismo sostenible y sustentable.

El turismo comunitario es un término que engloba una serie de alternativas de desarrollo para las comunidades campesinas, debido a los procesos colaborativos, las ventajas actuales de la organización popular y solidaria, pero es muy importante tener en cuenta una de las características bases que posee: *la asociatividad*; esta es clave para facilitar la toma de decisiones y la generación de un modelo de gestión más adecuado de cualquier actividad económica comunitaria. En el caso de las comunidades en torno al circuito del cacao, existe un sinnúmero de inconsistencias que están relacionadas directamente con la inadecuada socialización del proyecto y el bajo nivel de involucramiento de las comunidades de manera activa en la elaboración de los productos turísticos locales, los cuales son de difícil acceso. A pesar de ello muestran interés por la actividad turística, lo que puede ser aprovechado de mejor manera por las autoridades y entidades comercializadoras, con el fin de generar ese vínculo necesario y acortar brechas entre las comunidades campesinas de la zona y las agencias y organismos locales.

El turismo rural y el agroturismo son también modalidades o tipologías que se adaptan a las características geográficas y demográficas del entorno manabita. Es necesario generar una cadena de valor agregado más amplia en las comunidades campesinas manabitas, para de esta manera tener mejores opciones en la inserción de la actividad turística. La rutas agroalimentarias también pueden ser otra opción de desarrollo turístico dentro de la zona, debido a la relación existente entre los recursos presentes y el agroturismo de la zona.

Los sucesos históricos más importantes del cacao en Manabí se dieron entre los siglos XIX y XX con el *boom* cacaotero. En la actualidad el cacao ecuatoriano está muy bien posicionado en el mercado mundial, lo que debe ser entendido como una oportunidad para la generación de emprendimientos y la inserción de productos con alto valor agregado a nuevos mercados de la economía mundial.

Esta historia debe ser recopilada e investigada con mayor profundidad para poseer un respaldo contundente en la búsqueda de una certificación internacional o una declaratoria ante organismos mundiales.

Las fincas, asociaciones y comunidades inventariadas cuentan con diversos recursos naturales y culturales, tales como caídas de agua, ríos, manifestaciones culturales, diversidad de especies y gastronomía, entre otros, lo cual hace factible implementar facilidades para la realización de actividades turísticas. Las comunidades poseen interés por insertarse al turismo, así que se deben buscar los mecanismos para efectuar esta vinculación socioeconómica de la manera más adecuada posible, con base en una planificación clara que responda a un modelo de gestión nuevo para la zona interna manabita.

Según la metodología aplicada en el análisis estratégico, mediante los coeficientes encontrados dentro de cada matriz (EFI y EFE) existen coeficientes por encima de 2.5, lo que muestra que tanto las fortalezas como las oportunidades poseen un resultado favorable para iniciar una intervención en la actividad turística en las comunidades estudiadas, debido principalmente al interés de las comunidades locales por diversificar su economía a través del turismo, ya que para gran porcentaje de los pobladores este resulta una actividad atractiva, aunque necesitan comprender más su funcionamiento, lo que puede mejorar mediante la aplicación de procesos de socialización integradores y didácticos. Lo anterior se constituye en una herramienta fundamental para los planificadores, ya que se pasa del análisis cualitativo al cuantitativo, lo que facilita la creación de estrategias de desarrollo en comunidades campesinas.

Agradecimientos

La elaboración del presente material no hubiese sido posible sin la colaboración de los estudiantes de la Carrera de Turismo de la ESPAM MFL. También se agradece la participación de los compañeros Iván Mendoza y Yadira Párraga, quienes contribuyen en el proyecto denominado «Procedimientos para diseñar ofertas agroturísticas en la provincia de Manabí, Ecuador. Estudio de caso “Circuito del cacao”». También

se reconoce la contribución con datos específicos relacionados a la historia del cacao en Manabí por parte de la ingeniera Zaira Velásquez, directora de comunicación de la ESPAM MFL.

Referencias

- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Araújo, N., & Paül, V. (junio, 2012). El agroturismo como alternativa de ocio. Análisis del perfil de agroturista en el Parc Agrari del Baix Llobregat (Cataluña). *TURyDES*, 5(12), 1-16.
- Barkemeyer, R., Holt, D., Preuss, L., & Tsang, S. (2014). What happened to the «Development» in sustainable Development? Business guidelines two decades after Brundtland. *Sustainable Development*, 22(1), 15-32.
- Barrera, E. (2013). Las condiciones de éxito en la construcción de las rutas alimentarias. *Revista Académica REDMARKA*, 6(1), 21-49.
- Berr, E., & Ponsot, J. (2015). Coopération Sud-Sud et financement du développement: la relation Chine-Amérique du Sud face aux enjeux du développement soutenable. *Mondes en Développement*, (169), 61-76.
- Blanco, M., & Riberos, H. (2010). El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. *Revista Estudios Agrarios*, 117-125.
- Cardona, M., & Burgos, R. (2015). El turismo comunitario en Colombia: iniciativa de desarrollo local y estrategia de empoderamiento del patrimonio cultural. *Revista Administración & Desarrollo*, 45(1), 129-141.
- Chiriboga, M. (1980). *Jornaleros y grandes propietarios en 135 años de exportación*. Quito: Consejo Provincial de Pichincha.
- Chiriboga, M. (1988). Auge y crisis de una economía agroexportadora: el periodo cacaotero. En Enrique Ayala Mora, *Nueva historia del Ecuador* (vol. 9). Quito: Grijalbo Ecuatoriana.

- Deler, J. (1994). Transformaciones regionales y organización del espacio nacional ecuatoriano entre 1830 y 1930. En J. Maiguashca, *Historia y región en el Ecuador, 1830-1930*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Centre for Research on Latin America and the Caribbean, Corporación Editora Nacional.
- Dueñas, C. (1986). *Historia económica y social del norte de Manabí*. Quito: Abya Yala.
- Dueñas, C. (1997). *Marqueses, cacaoteros y vecinos de Portoviejo*. Quito: Universidad San Francisco de Quito, Abya Yala.
- Félix, A., & Bayas, J. (2016). El agroturismo como dinamizador de destinos turísticos en el centro de Manabí. En A. Mendoza (Ed.), *CONGRETUR 2016 Investigaciones turísticas del Ecuador: Fortaleciendo la innovación en los destinos turísticos* (pp. 105-116). Santa Elena, Ecuador: Universidad Estatal de la Península de Santa Elena.
- Félix, A., & Doumet, Y. (2016). *Teoría y práctica del turismo rural: casos de planificación*. Quito: Abya Yala.
- Ferrín-Schettini, R. (1986). *Economías campesinas, estructura agraria y formas de acumulación: el caso de Manabí a partir de la Revolución Liberal*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Consejo Nacional Universitario y de Escuelas Politécnicas.
- Font, M. (2010). *Metodología para el diseño de productos turísticos como alternativa de desarrollo local*. Matanzas, Cuba: Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández, M. M., Gonzáles, C. J., Ledesma, J. D., & Gil, S. M. (2013). *Turismo rural y en áreas protegidas*. Madrid: Síntesis.
- Hidrovo, T. (2003). *Manabí histórico. Del conocimiento a la «comprensión»*. Manta, Ecuador: Mar Abierto.
- Jiménez, L., & Jiménez, W. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica*. Bogotá: Ecoe.
- López, T., Borges, O., & Cerezo, J. (2011). Community-based tourism and local socio-economic development: A case study in Cape Verde. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1608-1617.

- Mejía, W. (2016). Patrimonio cultural inmaterial de la Unesco: un nuevo camino hacia el turismo. En W. Mejía, A. Nieto, & S. Varón, *Patrimonio cultural inmaterial: recreación y salvaguardia en la plaza de mercado* (pp. 17-77). Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Morales, C. (2011). *El turismo rural de la Región de Murcia y Costa Rica: un estudio comparativo*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Cartagena, España.
- Nieto, A. (2016). Paisaje natural y paisaje campesino: una propuesta de gestión ecoturística en el Parque Nacional Sumapaz. En W. Mejía, A. Nieto, & S. Husain-Talero, *Sociedades locales y turismo: ¿una relación sostenible?* (pp. 67-115). Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Ochoa, F., & Morales, D. (2016). *Tejiendo el territorio: lineamientos para la construcción del turismo desde lo local*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Organización Mundial del Turismo. (2004). *Indicators of sustainable development for tourism destinations: A guidebook*. Madrid: Autor. Disponible en <http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/Indicators-of-Sustainable-Development-for-Tourism-Destinations-A-Guide-Book-by-UNWTO.pdf>.
- Orgaz, F. (2013). El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados. *Nómadas. Critical Journal Of Social And Juridical Sciences*, 38(2), 79-91. doi:10.5209/rev_NOMA.2013.v38.42908
- Parent, S, Klein, J-L., & Jolin, L. (2011). Le développement communautaire local et le tourisme communautaire: une analyse conceptuelle comparative. *ESSA-CHESS-Journal for Communication Studies*, 2(4), 73-89.
- Pérez, S. (2010). El valor estratégico del turismo rural como alternativa sostenible de desarrollo territorial rural. *Agronomía Colombiana*, 28(3), 507-513.
- Ricaurte, C. (2013). *Manual para el diagnóstico turístico local: diagnóstico turístico*. Recuperado de <http://unrn.edu.ar/blogs/pt/files/2013/03/6-Ricaurte09-Guia-PlanTuris-ver-fichas-al-final-post-2007.pdf>
- Romeo, A. (1978). *Los gobernadores de Guayaquil del siglo XVIII*. Guayaquil: Archivo Histórico del Guayas.

- Ruiz, E., Hernández, M., Coca, A., Cantero, P., & Del Campo, A. (2008). Turismo comunitario en Ecuador: comprendiendo el *community-based tourism* desde la comunidad. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 399-418.
- Sánchez, F., Díaz, J., & Cisneros, L. (2013). *El turismo rural como producto turístico alternativo para el desarrollo local en países latinoamericanos; caso Venezuela*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Sanchis, A., & Olcina, L. (1995). El desarrollo del turismo rural y sus repercusiones. *Papers de Turisme*, (17), 89-101. Recuperado de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/296/253>
- Sandoval, S., & Ewaldo, R. (2006). *Ecoturismo: operación técnica y gestión ambiental*. Ciudad de México: Trillas.
- Secretaría de Turismo de México. (2004). *Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo*. Ciudad de México: Autor.
- Simón, X., Gil, C., & Carpintero, P. (2011). Proyecto de agroturismo en la comarca de Terra de Lemos (Galicia). *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(2), 353-366.
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (julio-agosto, 2012). Asociatividad y agroturismo: evaluación de las habilidades asociativas en redes de agroturismo del sur de Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(4), 1013-1034.
- Velasco, F. (1975). La estructura económica de la Real Audiencia de Quito. Notas para su análisis. En *Ecuador, pasado y presente*. Quito: Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Central.
- World Commission on Environment And Development. (1987). *Nuestro futuro común. Comisión mundial para el medio ambiente [Informe Brundtland]*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Yepes, V. (1995). Turismo sostenible en el interior de la comunidad valenciana. Posibilidad de un desarrollo turístico complementario al de sol y playa. *Papers de Turisme*, (17), 75-87.
- Zambrano, C. (2014). La segunda Revolución Industrial europea, el valle de Chone y el cacao. *Revista Cultural Spondylus*, (40), 5-25.

Soacha, turismo: misión posible. Lineamientos para la planificación y la gestión turística con la metodología del marco lógico¹

Mauricio Javier León Cárdenas

Andrés Paredes Murcia

Universitaria Agustiniiana, Uniagustiniana

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016), los resultados de la actividad turística son cada vez mayores y en continuo crecimiento, al punto de superar las exportaciones de sectores como el automotor, el de la industria alimentaria y el del petróleo, este último en crisis no solo a nivel mundial, sino con graves repercusiones en la economía colombiana.

La misma OMT (2016) desarrolla acciones e insiste en que el turismo puede aportar grandes beneficios a los países en vías de desarrollo, con criterios de sostenibilidad asociados a la calidad y la capacidad de generar renta turística, para lo cual es necesaria la adecuada planificación, tanto desde lo público como desde lo privado, promoviendo la articulación de acciones con la estructura turística y, por supuesto, proveyendo la infraestructura para tal fin.

1 Este capítulo se construyó a partir de los resultados del trabajo de investigación «Aplicación en la planificación y gestión turística municipal de la metodología del marco lógico. Caso: municipio de Soacha, departamento de Cundinamarca», llevado a cabo durante el 2017. Algunos de los resultados de este trabajo fueron presentados como ponencia con el título «Metodología del marco lógico en los proyectos estatales de turismo, caso Soacha, Cundinamarca, Colombia», durante el VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo organizado por el Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la Enseñanza del Turismo en la Argentina (CONDET): *Desafíos del turismo para el desarrollo sostenible*, el cual tuvo lugar en Buenos Aires, Argentina, los días 4, 5 y 6 de octubre de 2017.

Desde el Viceministerio de Turismo de Colombia y las entidades que le antecedieron en la organización estatal se han venido elaborando y publicando documentos orientadores, como el de *Asistencia técnica en planificación del turismo* (Viceministerio de Turismo, 2017), *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos, enero de 2010* (Viceministerio de Turismo, 2010), y otros como el *Formato único para la elaboración de inventarios turísticos* (Viceministerio de Turismo, 2009); los documentos mencionados se orientan hacia temas de diagnóstico y concepción de productos, sin profundizar en los temas de gestión y articulación, los cuales precisamente se pueden abordar de manera fácil y acorde con tendencias internacionales como la *metodología del marco lógico* (en adelante MML).

Tanto dentro de la concepción de la OMT como en la de los planes de desarrollo gubernamentales en Colombia (bien sean estos en el nivel local, regional o nacional), se ha visibilizado la oportunidad de desarrollo social y económico ligada a la actividad turística. Sin embargo, y especialmente a nivel territorial local o regional, dichos planes carecen de un sentido claro del diagnóstico necesario y de una metodología a seguir para la elaboración del plan y la implementación de las acciones que de él se deriven, en esos mismos aspectos sociales y económicos, tales como la ponderación en el *análisis de involucrados* o el *análisis de problemas potenciales*.

Pero, pese a la normatividad sobre planificación del desarrollo y a los organismos por ella establecidos para su ejecución, el proceso no ha dado los resultados esperados. En toda la geografía colombiana se carece de instrumentos para la planeación del desarrollo social, económico y ambiental, o porque no se conocen las normas o porque no se aplican como es debido. El hecho cierto es que las oficinas de planeación territorial no están haciendo la tarea que les corresponde. Mucho del atraso y del pobre desarrollo social y económico de nuestro país se debe a la falta de claridad sobre lo que es la planeación a largo plazo tanto en los entes territoriales como en el gobierno central. (Leudo, 2011, p. 10)

La MML ha venido siendo adoptada por varios organismos multilaterales como las Naciones Unidas y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como por parte de varios gobiernos de América Latina y el Caribe, adscritos a la

Comisión Económica para América Latina, como un instrumento para apoyar la gestión para resultados en los programas y proyectos del sector público, ante las necesidades de mejorar la calidad de vida de sus habitantes de forma sustentable (Aldunate & Córdoba, 2011).

Desde el 2005 esta metodología se incorporó en Colombia como insumo fundamental y obligatorio dentro de la *metodología general ajustada* (MGA) por parte del Departamento Nacional de Planeación (DNP), para la identificación, preparación y evaluación de los proyectos de inversión pública que presenten las entidades territoriales (DNP, 2005).

En esta investigación se analizó la potencialidad turística del municipio de Soacha; se identificaron las variables, factores y criterios necesarios para que de una manera amigable se utilice la MML en la concepción e implementación de planes, programas o proyectos turísticos de carácter público en el municipio sujeto de estudio, como base para su aplicación en la MGA, de manera que después se pueda reproducir dicha aplicación en otros municipios de características similares.

Planificación y desarrollo

El *Diccionario de la lengua española* define la planificación de la siguiente manera: «plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.» (Real Academia Española, 2017b). Esta definición está exenta de los sesgos que le puedan agregar las escuelas y teorías sobre administración, pero conlleva la necesidad de un método para su realización y una finalidad objetiva.

En lo referente al desarrollo, el mismo diccionario lo define como «la acción y efecto de desarrollar» (Real Academia Española, 2017a), este último verbo al cual se refiere en términos económicos como la evolución de una economía hacia mejores niveles de vida, lo cual le confiere un doble sentido: de cambio y prospección.

Ahora bien, es necesario articular los conceptos como proceso ligado a las circunstancias de las que se ocupó esta investigación:

Uno de los recursos metodológicos más trascendentales propio de la abstracción que ha logrado el hombre, es el de la planificación, mediante el cual aspira a seguir actuando en su proceso histórico interponiendo la racionalidad como elemento regulador.

La racionalidad es la razón de ser de la planificación y al mismo tiempo su principal obstáculo, porque al no admitir límites tal racionalidad no solo tiene injerencia en el desarrollo de las fuerzas productivas, sino incluso en las relaciones sociales de producción. (Hernández, 2007, p. 15)

Lo anterior no solamente sintetiza el origen de la planificación en la racionalidad, sino que resalta su sentido desarrollador y las fuerzas que socialmente desencadena no solo en el proceso social, sino en la contraposición de ideas y en la asunción de conceptos alineados o divergentes en relación con teorías, escuelas o modelos presentes en un momento histórico.

Ese sentido de planificar para el desarrollo ha hecho que en muchos países la institucionalidad reciba la denominación ya sea de ministerio o de secretaría de planificación y desarrollo.

Significa también que el Estado, como ente regulador de la convivencia y el desarrollo de quienes lo conforman, debe establecer los lineamientos para la construcción de país, comunidad y tejido social —tanto en el sentido normativo como en el deontológico—, en relación con las mejores posibilidades y oportunidades que desde lo local hasta lo globalizador permitan a sus individuos, tanto su propia proyección, como la de la sociedad de la cual hacen parte.

No se puede soslayar la influencia que sobre la planificación y el desarrollo han ejercido organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, como consecuencia de la participación del Estado en dichos organismos, la deuda pública, la composición del producto interno bruto y otros temas incidentes y conducentes a la evaluación del riesgo. Esta influencia puede darse de manera directa, de acuerdo con los resultados económicos

pasados y las expectativas que de ellos se derivan, o de manera indirecta, cuando el ideario de los gobernantes se alinea con políticas de estos organismos.

También es necesario mencionar que en los planes de desarrollo de cada gobierno se expresan objetivos de énfasis en algunos aspectos que, para el momento de su elaboración, puedan considerarse prioritarios, como el apoyo y el impulso a sectores económicos específicos, el bienestar social, la generación de empleo, el déficit fiscal, el crecimiento económico, el desarrollo territorial o la infraestructura.

En la lógica de lo que representa un periodo de gobierno y el tiempo que toman la implementación de sus políticas, así como el de los empalmes de comienzo y fin con el de la administración anterior y la siguiente respectivamente, es comprensible que los planes de desarrollo no puedan considerarse como de largo plazo, a no ser que algunos de sus contenidos —respaldados en normas— se puedan proyectar de tal manera.

Con los condicionantes expresados de influencia, énfasis y tiempo, según Franco (1994) citando al exministro colombiano y consultor económico internacional Guillermo Perry, entre los objetivos y motivos de los planes de desarrollo de mitad del siglo pasado y los de finales del mismo siglo, no hubo grandes diferencias; se siguieron abordando aspectos como: «cuellos de botella en la infraestructura física —transporte y energía eléctrica—, deficiente infraestructura social, dualismo del sector agrario, deficiencia en la demanda externa, escasez de divisas e insuficiencia de ahorro, ineficiente administración pública y equivocados manejos monetarios» (Franco, 1994, p. 48). Aspectos como las políticas de carácter poblacional o ambiental, o no estuvieron presentes en los planes, o carecieron de proyección en el largo plazo.

En la medida en que evoluciona la racionalidad evolucionan también los métodos, técnicas y modelos aplicables a la planificación como forma de concepción del mundo que se quiere lograr a través del desarrollo en sus distintos ámbitos: político, económico, social, tecnológico, ecológico..., y ello necesariamente se traslada a las actividades de la sociedad, y con esto a las ciencias y disciplinas que en ellas intervienen.

Así las cosas, la visión y el sueño de un mejor país no pueden alejarse o prescindir de la planificación como premisa para su construcción, lo que conlleva las

actividades económicas que se han asumido como ejes de desarrollo; en el caso colombiano incluye al turismo.

Planificación turística

Conceptualizar la planificación turística resulta un ejercicio complejo, ya que su definición está ligada a diferentes consideraciones que, en muchos casos, son contradictorias. Para Hernández (2007) la buena planeación turística se debe basar en una comprensión sólida de aquellos factores que determinan fundamentalmente el éxito de un destino; su adecuada implementación debe incluir aspectos de tipo físico, legal, promocional, financiero, económico, de mercado, administrativo, social y ambiental para, de esa manera, ayudar a obtener los beneficios del desarrollo turístico. Sin embargo, esta visión integral no se concibió desde el principio; en las primeras etapas de la planeación turística su enfoque se centraba en la planificación física de las atracciones y servicios turísticos y de la promoción (Jiménez & Jiménez, 2013).

En un comienzo se entendía la planificación turística como «el proceso racional u ordenado para alcanzar el crecimiento o el desarrollo turísticos» (Osorio-García, 2006, p. 293); sin embargo, este concepto se ha ido transformando poco a poco, tendiendo hacia la *planificación estratégica en el turismo*. Esta tarea se ha encomendado por derecho a los organismos gubernamentales de cada país, pues la planificación del turismo incluye por asociación la planificación territorial. Ahora bien, los antecedentes de los que se dispone con respecto a lo que se ha llamado *planificación formal del turismo por parte de los Estados*, indican que este proceso comienza en Francia con la elaboración del Primer Plan Quinquenal del Equipamiento Turístico para el periodo 1948-1952 (Acerenza, 1997).

El turismo en sí mismo ha experimentado distintos enfoques desde la percepción de su planeación, cada uno de ellos con miras a satisfacer un sector diferente; algunos son: el desarrollista, el económico, el enfoque espacial o territorial y el estratégico. Justamente cada uno de estos enfoques desarrolla modelos que sustentan su direccionamiento y formas diferentes de concebir la planeación en

el sector turístico; la tabla 1 muestra dieciséis de los modelos desarrollados en el transcurso del tiempo.

Tabla 1. Modelos de planeación turística

Modelo	Autor	Año
Modelo PASOLP (secuencia para el análisis del producto para la planificación del turismo y la recreación)	Lawson & Baud-Bovy	1977
Modelo de planificación turística	Boullón	1978
Modelo de planificación integral del turismo	Molina, Sergio	1982
Modelo de planificación para el desarrollo	Hernández	1982
Modelo de planificación turística	Kaiser & Helver	1983
Modelo de planificación estratégica en turismo	Acerenza	1985
Modelo de planificación integral del turismo	Molina & Rodríguez	1987
Modelo de planificación en el nivel nacional	Pearce	1988
Modelo de planeación económica del turismo	Bote	1990
Modelo de planificación turística nacional y regional	OMT	1994
Modelo para la planificación de los espacios turísticos	Vera et al.	1997
Modelo para la elaboración de un plan estratégico local de desarrollo turístico sostenible	OMT	1999
Modelo de planificación y mercadotecnia para el desarrollo turístico	Godfrey & Clarke	2000
Modelo de planificación turística regional	Gunn	2002
Modelo básico de planificación turística	Ivars	2003
Modelo de planeación del turismo alternativo	Zamorano	2012

La mayoría de estos modelos presentan elementos y etapas en común que se muestran en la figura 1.

Figura 1. Elementos de un modelo de planeación turística



Nota. Basada en Osorio-García (2006).

Sin embargo, estas fases propias de la planeación turística no siempre son bien ejecutadas, en ocasiones por desconocimiento de los procesos, por la falta de idoneidad del personal que es responsable de la tarea o bien sea por diferencias políticas de los dirigentes a cargo. Estos factores se analizan más adelante en el caso puntual de Soacha.

Independientemente del factor que origina la falta de planeación, la consecuencia es la misma: problemas en el desarrollo de una provincia y pérdida de oportunidades de participación de recursos nacionales como los provenientes del sistema nacional de regalías, que para su asignación requieren la previa aprobación de los proyectos en que se invertirán, o al desaprovechamiento de los recursos propios como en los casos de carencia o inadecuada conformación de presupuestos. Precisamente, según Vera, López y Vera (1997) la administración, en sus diferentes escalas, es un agente clave de los procesos de planificación y de orientación estratégica de la política turística; la política turística, por su parte, es la encargada de las directrices de ordenación, planificación, promoción, fiscalización, gestión, ayudas, premios, créditos y subvenciones de la actividad turística en un país (Montaner, 2002).

Fayos (2004) habla de la transformación del concepto de política turística, asumiéndolo técnicamente como el empleo de la gestión del conocimiento en la investigación y difusión de reglas de nivel macro para maximizar la contribución social de la actividad turística. El mismo autor plantea una definición de la política turística basada en el contexto de un mundo globalizado donde intervienen múltiples factores exógenos, así como distintos actores en el proceso. «El entorno

actual exige a la administración central definir el marco y las acciones que permitan a la actividad adaptarse proactivamente a las circunstancias de entorno de la mano de la gestión del conocimiento» (Fayos, 2004, p. 225).

Por tanto, puede entenderse que los conceptos de planeación turística y política turística están relacionados estrechamente; no obstante, es preciso diferenciar tipos de planeación aplicables o existentes:

la planificación de alto nivel o estratégica relacionada con la definición de los grandes ejes del desarrollo turístico y la toma de decisiones, que otros autores entienden como política turística, y la realizada a nivel operativo o de ejecución, que constituye el medio a través del cual se concreta la planificación estratégica. (Quintero, 2009, p. 18)

Entonces, al tratarse de una investigación centrada en un municipio de Cundinamarca (Colombia), se debe fijar la atención en la política turística como generadora estratégica para el desarrollo de la región que se estudia; es decir, las decisiones de la administración y su proactividad con el entorno; su capacidad de planeación y alineación con las metas y planes de gobierno estatales, tal y como se mencionó en la sección de planificación y desarrollo.

Asimismo, la planificación turística no debe verse como una meta ni como un proceso; es más bien una herramienta de gestión para el turismo. Debe ampliarse de manera progresiva de acuerdo con las necesidades de las regiones de aplicación y atendiendo a las particularidades de esta, y al verla como herramienta, es necesario generar una metodología que respalde su uso y que garantice resultados al final del proceso.

Metodología del marco lógico

Los fundamentos de la MML tienen su origen en la teoría general de sistemas a principios de la década del cincuenta, siendo complementada en distintos momentos por otras teorías de carácter organizacional y de gestión, como la de Douglas

McGregor, que menciona la motivación para el desarrollo de la actividad de una persona como premisa para la integración de sus objetivos con los de la organización; es justamente allí donde nace la gestión por objetivos (Aldunate & Córdoba, 2011).

La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, p. 13)

Según Aldunate y Córdoba (2011), esta metodología se orienta a la solución de problemas específicos, abordados en tres fases: la primera se refiere a la identificación del problema con base en un diagnóstico que identifique su causa y la razón de no haber sido solucionado; en la segunda fase se elabora un modelo con las condiciones lógicas necesarias para su resolución, y en la tercera se expresan de manera secuencial las condiciones de gestión para implementar la estrategia que lo soluciona. Sin embargo, según la interpretación de Sánchez (2007), en la aplicación de la MML se pueden identificar dos etapas:

1. *Primera etapa*: identificación del problema y alternativas de solución.
Paso 0: identificación de los actores.
Paso 1: análisis del problema.
Paso 2: análisis de los objetivos (medios y fines).
Paso 3: identificación de las alternativas (acciones) de solución.
Paso 4: elaboración de la estructura analítica del proyecto (EAP).
2. *Segunda etapa*: construcción de la matriz (planificación) de marco lógico.

El resultado de la aplicación de la MML es el producto de la segunda etapa. Si bien es cierto que el resultado final de la aplicación de la MML es la matriz de marco lógico (tabla 2), no existe una única herramienta diseñada para desarrollar la primera fase de *identificación del problema y alternativas de solución*, por lo que

es fácil incurrir en errores e incluso se podría llegar a obviar alguno de los pasos allí expresados.

En los siguientes acápitales se reflejan algunas de las herramientas recomendadas para abordar cada paso de la primera fase.

Tabla 2. Matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Riesgos o supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Identificación de los actores

En un proyecto de ejecución estatal o municipal este punto toma especial relevancia, debido a la participación de la población en él, su influencia, aporte y posibles inconvenientes que puedan surgir. Se recomienda consolidar la información como se indica en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de identificación de los actores

Participante	Tipo				Intereses o expectativas sobre el proyecto	Categoría	Conflictos frente al proyecto	Rol de los actores	Tipo de contribución al proyecto
	Pública	Privada	Persona	Otro					

Nota. Fuentes de datos: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2012); Comisión Europea (2001).

Según Kuper, Ramírez y Troncoso (2010), quienes coinciden con Quintero (2009), el planeamiento actual y posterior a los años setenta es participativo y dialógico con los diversos actores involucrados, hecho del cual no se aparta la actividad turística en Colombia.

Asimismo coincide esta circunstancia con la posición de la Organización Mundial del Turismo (2010), que considera que

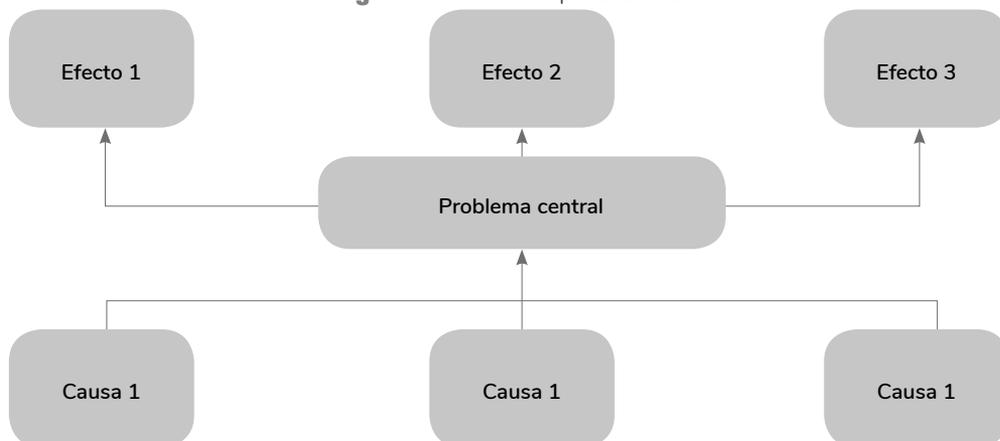
el turismo es uno de los principales motores del comercio y de la prosperidad en el mundo. La atenuación de la pobreza es uno de los mayores retos globales. A pesar del momento turbulento que atraviesa la economía mundial, estas verdades son difíciles de cambiar. Enfocar el poder de creación de riqueza del turismo hacia las personas más necesitadas es por tanto una tarea inmensa y una extraordinaria oportunidad. (§ 1)

Esto da a entender que los protagonistas de la planificación turística ya no son, de manera exclusiva, las entidades asignadas para ello por el Estado, dado que la cadena productiva del turismo debe convocar a las comunidades residentes, a los prestadores de servicios turísticos e incluso a actores no tan evidentes, como la academia.

Análisis del problema

El análisis del problema debe conservar la relación de causalidad (causa-efecto), para lo cual una de las herramientas más propicias es un árbol de problemas (figura 2). Allí se deben mostrar las causas que generan problemas grandes o más estructurados y que a su vez terminan en un problema mayor, que se convierte en el problema central, el cual redundará en efectos para los actores que se analizaron en el punto anterior.

Figura 2. Árbol de problemas



Nota. Basada en Penagos y Vargas (2017).

Análisis de los objetivos

El análisis de los objetivos es la presentación positiva de los problemas en el mismo árbol de problemas esquematizado en la figura 2. El problema central se convierte en el objetivo general del proyecto a desarrollar, y las siguientes líneas jerárquicas serán respectivamente los objetivos específicos y las actividades iniciales a llevar a cabo en el proyecto. Es preciso aclarar que no se debe simplemente hacer una transformación positiva del problema, sino expresarlo en verbos que cumplan con las condiciones de objetivo o actividad, según sea el caso.

La redacción de los objetivos no puede carecer del rigor que implica asociarlos con una metodología:

Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse (Tucker, 2004)—. Son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Al redactarlos es habitual utilizar verbos y derivados del tipo “describir”, “determinar”, “demostrar”, “examinar”, “especificar”, “indicar”, “analizar”, “estimar”, “comparar”, “valorar”, y “relacionar” respecto de los conceptos o variables incluidas. Evidentemente los objetivos que se especifiquen deben ser congruentes entre sí. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 37)

Identificación de las alternativas

No siempre la elaboración del árbol de objetivos indica que se puedan o deban abordar todos los objetivos allí expresados, dado que es necesario tener en cuenta la participación de los actores y las restricciones de alcance, tiempo y recursos. Por ello se debe, a partir del árbol de objetivos, entrar a clasificar grupos de causas y efectos que pueden ser solucionados según el conjunto de actores, tiempo estimado y recursos necesarios. De esta forma, al finalizar, es posible escoger la alternativa más idónea y realizable que contribuya al fin de la solución de la problemática.

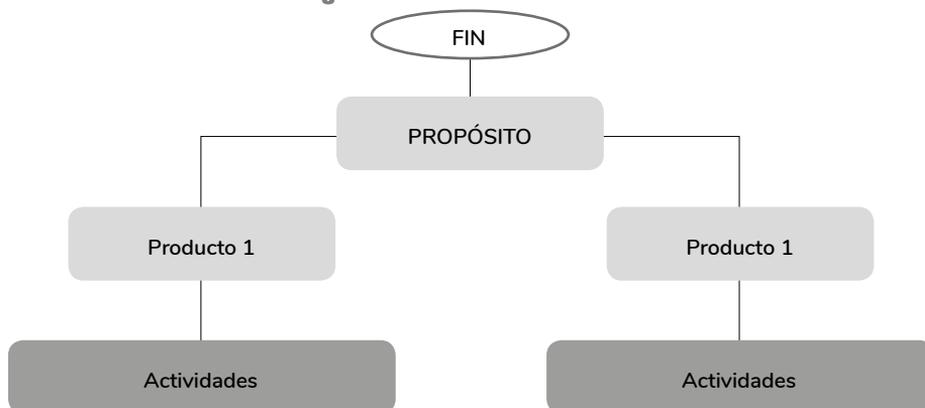
Se debe tener presente que no siempre en los proyectos se puede solucionar totalmente una problemática; por el contrario, en la mayoría de los casos solo se llega a una contribución frente al fin global planteado. En ello también se debe atender a consideraciones metodológicas. Por otra parte,

resulta indispensable que tengamos acceso al lugar o contexto donde se realizará el estudio. Es decir, tenemos que preguntarnos de manera realista si es posible llevar a cabo esta investigación y cuánto tiempo tomará efectuarla. Estas preguntas son particularmente importantes cuando se sabe de antemano que se dispondrá de pocos recursos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 41)

Estructura analítica

Escogida la alternativa con la que se va a trabajar, se debe estructurar el proyecto, según se muestra en la figura 3.

Figura 3. Estructura analítica



Nota. Basado en Penagos y Vargas (2017).

Esta sería la correcta aplicación de la MML, siguiendo cada paso y fase con una herramienta que permita, en cada caso, una depuración ordenada, sistémica y analítica de la información recolectada.

La MML resulta un instrumento interesante para apoyar la gestión estatal, pero debe entenderse que se trata de una metodología, de una herramienta que por sí misma no estaría en facultad de solucionar toda una problemática, sino que se debe articular a una política estatal y a un medio que facilite su implementación.

Precisamente, en Colombia en el 2005, mediante resolución 0806 del 10 de agosto, se determina la obligatoriedad para que los entes territoriales empleen la MGA diseñada por el DNP «para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública» (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012, p. 2); asimismo, se considera que el principal insumo para la MGA lo constituye la planificación de proyectos orientada a objetivos, que es otra forma de expresar la MML (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2012).

Siendo la MGA una directriz de orden nacional para ser aplicada a los diferentes proyectos que se formulen, y pese a los diferentes planes de capacitación que se llevaron a cabo en torno a esta metodología, al final del proceso solo se centra la atención en el diligenciamiento de la matriz de marco lógico (tabla 3), la cual se debe adjuntar a la presentación del proyecto, desconociendo (en un alto grado) el trasfondo del significado de trabajar bajo la MML visto a lo largo de este capítulo.

Soacha: potencialidad turística

El municipio

El municipio de Soacha forma parte del departamento de Cundinamarca (Colombia). Su población supera los 530 000 habitantes, que se distribuyen en un territorio de 184 km², de los cuales 19 conforman el casco urbano, en tanto que los 165 restantes son terrenos rurales o semirurales, en los que se incluyen zonas de reserva natural como el páramo de Sumapaz, el nacimiento del río Soacha y el sector de Canoas al Salto del Tequendama (Alcaldía de Soacha, 2017).

Montenegro (2011, citado en Rueda & Sáenz, 2012) se refiere a las razones del tamaño de la población y dicha información le permite calcular que entre el 2010 y el 2017 esta ha aumentado en un 16.23 %:

Hoy en día cuenta con la décima población más alta del país, alojando parte del desborde poblacional de Bogotá de los últimos 30 años y parte de la población migrante a la ciudad, especialmente la de menores ingresos. En 2010 Soacha contaba con una población de 456 mil habitantes, ubicados en 3110 hectáreas de suelo urbano, con una densidad de 146.6 habitantes/hectárea. (Rueda & Sáenz, 2012, p. 120)

Otras causas para el flujo migratorio se encuentran en el desplazamiento que generó la violencia y la transformación del país a partir de la apertura económica iniciada en 1991.

El municipio limita al oriente con la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, al punto que, con el crecimiento de ambos polos, se encuentra conurbado y hace parte del área metropolitana de esta ciudad. El concepto de conurbación señala cómo las ciudades al crecer terminan integrando en su área urbana poblaciones con menos habitantes.

En Colombia la miseria rural y los conflictos armados han generado grandes desplazamientos de personas hacia las ciudades, este fenómeno crea un gran caos urbano. Las ciudades no cuentan con una red óptima de servicios públicos,

se construye en lotes «piratas» que no cuentan con servicios y se localizan en áreas de riesgo. Generalmente los nuevos habitantes de la ciudad se localizan en áreas periféricas cercanas a los municipios vecinos. (...) Municipios como Soacha, Mosquera y Chía siguen teniendo independencia administrativa, aunque en la vida cotidiana hacen las veces de un barrio más de la ciudad. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017, § 4-5)

Otros autores denominan el fenómeno como *metropolización*, y con ello involucran a la metrópoli y a las poblaciones que le dan continuidad física a través de la urbanización y la integración funcional. Para el caso de Bogotá, su área metropolitana da cabida a diecisiete municipios limítrofes, entre los que por el sur se encuentra Soacha. Para 1985 el municipio albergaba la cuarta parte de la población periférica del área metropolitana y una parte importante de los barrios ilegales de Bogotá (Dureau, Hoyos, & Flórez, 1994).

En la metropolización Soacha ha desempeñado un papel importante en el crecimiento y la continuidad del territorio del Distrito Capital; en ella se ha desarrollado una buena parte de los barrios ilegales de Bogotá, en los que la población más pobre, ante el costo de la construcción formal y legal, se hacina en viviendas ya existentes u ocupa ilegalmente terrenos para generar vivienda autoconstruida (Dureau, Hoyos, & Flórez, 1994).

Ante la escasez de terrenos para construir y las grandes distancias en la capital, se presenta en Soacha —al igual que el área metropolitana de Bogotá— una nueva tendencia: el uso de espacios tradicionalmente populares en la construcción dirigida a clase media, dando lugar a una «disminución de la intensidad de la segregación socioespacial» (Dureau, Hoyos, & Flórez, 1994, p. 96). Este aspecto se puede evidenciar en el proyecto Ciudad Verde, del que se trata más adelante en esta sección.

«Soacha en la actualidad es uno de los municipios colombianos que presenta un mayor desorden físico, espacial y ambiental» (Alcaldía de Soacha, s. f., § 1). Esta última circunstancia se debe en parte a que se encuentra en la parte alta de la cuenca hidrográfica del río Bogotá, el que recibe los vertimientos del alcantarillado

de la ciudad capital, la que cuenta con más de ocho millones de habitantes (Alcaldía de Soacha, s. f.)

Con una altura de 2256 m s. n. m. en la cabecera municipal y dada su localización sobre la cordillera Oriental, la riqueza de la flora va desde la caracterizada como de bosque seco montano bajo, hasta la de bosque muy húmedo montano, lo que asocia también una importante variedad en especies de aves.

El municipio que otrora fuera territorio industrial, en la actualidad se ha ido transformando en un polo comercial y de servicios, en el que el primero se caracteriza por la informalidad y la generación de empleo de baja calidad, mientras que los segundos se dirigen especialmente a necesidades ciudadanas como salud y finanzas, en los que se agrega poco valor ya que quienes laboran en ellos residen en su mayoría en Bogotá (Alcaldía de Soacha, 2017).

Lo anterior explica en buena medida cómo la mano de obra para la actividad económica no es calificada en su mayoría, y la que sí lo es proviene principalmente de Bogotá, generando al mismo tiempo un ámbito de frustración entre quienes siendo nativos y con formación deben emigrar a otros lugares para ser contratados (Alcaldía de Soacha, 2017).

La vía principal de comunicación es la Autopista del Sur (principal conector de la capital con el occidente del país), la cual divide el casco urbano de Soacha en dos: una parte limita con Bogotá y otra al occidente lo hace con el municipio de Sibaté. Sobre esta vía la condición de movilidad es compleja en volumen y calidad, a pesar de que hoy se cuenta con el Servicio Integrado de Transporte Público (SITP) de Bogotá, representado en estaciones y rutas de Transmilenio. Asimismo,

en los últimos años ha sido objeto de importantes proyectos urbanos y regionales, como la ampliación a doble calzada de la vía Bogotá-Girardot (uno de los principales ejes viales de Colombia), el desarrollo del Macroproyecto de Vivienda de Interés Social Ciudad Verde que tiene prevista la construcción de 42 000 viviendas. (Rueda & Sáenz, 2012, p. 121)

Bonilla (2009, citado en Rueda & Sáenz, 2012), explica la incidencia de la localización del municipio sobre la Autopista del Sur y la conurbación con Bogotá:

El elemento principal que define la relación funcional entre Soacha y Bogotá es la Autopista Sur. La Autopista atraviesa toda el área urbana de Bogotá de Norte a Sur, y se convierte en Autopista Nacional (conectándose con la región sur y el suroccidente del país) una vez sale de Bogotá y entra al territorio de Soacha. El crecimiento urbano de Soacha se ha desarrollado de manera lineal sobre la actual Autopista Sur, albergando diferentes actividades económicas, brindando acceso a distintos servicios urbanos y, fundamentalmente, siendo el punto de acceso y conexión al empleo y las oportunidades presentes en Bogotá

(...)

Además de la relación funcional a través de la Autopista al Sur, los tejidos urbanos que definen el borde entre Soacha y Bogotá han borrado toda evidencia de un límite físico entre los territorios. Zonas como Cazucá, que presentan altos índices de informalidad y se ubican en territorios de difícil acceso por factores topográficos y sociales, encuentran relaciones funcionales más efectivas con Bogotá que con la misma Soacha. El suministro de agua y energía en áreas como Cazucá se ha dado de manera ilegal gracias a su cercanía con Bogotá. (Rueda & Sáenz, 2012, pp. 122-3)

En términos de suministro legal, los servicios públicos del municipio son provistos por las empresas públicas de Bogotá.

Juliao (2011) señala que la localidad bogotana de Ciudad Bolívar (sector Sierra Morena) es precisamente la que colinda sin límite físico con los Altos de Cazucá, localidad 4 de Soacha, al tiempo que entre ambas constituyen uno de los territorios que mayor cantidad de desplazados han recibido como consecuencia del conflicto interno colombiano. La misma autora expresa que

el impacto social y económico del desplazamiento forzoso es sustancial. La violencia que lo causa obliga a los hogares a migrar intempestivamente, impidiendo a sus víctimas preparar la migración para mitigar sus impactos y proteger sus activos. La naturaleza rural del conflicto colombiano significa que casi todos los

hogares desplazados provienen de áreas rurales y se dedicaban a labores agrícolas. Su inadecuada experiencia laboral, para las zonas urbanas redundaba en altas tasas de desempleo y pocas alternativas de generación de ingresos. La elevada pérdida de activos, la dificultad para insertarse en los mercados laborales y las escasas oportunidades de generación de ingresos derivan en caídas sustanciales en el bienestar económico y condiciones económicas mucho peores que aquellas de los pobres urbanos. (Ibáñez & Velásquez, 2008, p. 5)

Las fuentes de información sobre población desplazada no coinciden en sus cifras y, por lo mismo, se presenta a continuación las oficiales del Registro Único de Población Desplazada (RUPD) para caracterizar a estos grupos:

- Los hogares tienen en promedio 5,1 personas.
- Existe una base muy amplia de niños, niñas y jóvenes, y una proporción más alta de mujeres que de hombres en las unidades más adultas.
- Los niveles de educación son bastante bajos (5,5 años promedio de escolaridad adulta; el 14,5 % no tiene ninguna educación).
- Población de origen campesino con incapacidad de adaptarse fácilmente a las condiciones en el lugar de llegada (63 % de la población desplazada procede de área rural, frente a un 15,5 % que proviene de cabeceras municipales).
- El 33,8 % se desplazó solo o con miembros de su mismo hogar; el 25,5 % en forma grupal (entre 2 y 10 hogares), y el 40 % en forma masiva (más de 10 hogares).
- El 13,8 % de las familias desplazadas, incluidas en los registros oficiales (RUPD) y el 13,6 % de las no inscritas, han sido víctimas de desplazamiento forzado en más de una ocasión. (Juliao, 2011, p. 107)

Con relación a Soacha, según estadísticas de Acción Social la población en situación de desplazamiento del municipio estaba en 24 311 personas, en agosto

del 2008, en enero 21 de 2009, fecha de la última consulta, este número ascendía a 26 662. (Juliao, 2011, p. 110)

Turismo

En tiempos anteriores, la distancia que separaba al municipio de la capital constituía una barrera espacial propicia para que los bogotanos visitaran Soacha en el tiempo libre o en el tránsito obligado hacia el occidente del país; el crecimiento de la urbe y del municipio han colmado este espacio y su vocación con respecto al ocio ya no es tan evidente. De manera que la funcionalidad de los recursos que posee el municipio debe repensarse entre lo urbano y lo natural, considerando el gran espacio rural del municipio y lo que allí se tiene (por ejemplo, los parques Boquemonte y la Poma).

Recursos y atractivos turísticos

El ya mencionado documento *Metodología para la realización del inventario de atractivos turísticos*, hace la siguiente diferenciación entre unos y otros:

- Recursos: «factores físicos y culturales potencialmente explotables por el turismo».
- Atractivos: «factores físicos y culturales que reúnen las condiciones para ser integrados de inmediato a los productos turísticos» (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2010, p. 4).

Esta diferencia se basa especialmente en el significado de los bienes inmuebles, que va desde lo estrictamente local hasta lo internacional, pasando por lo regional y lo nacional. Lo anterior complementa la evaluación del estado de conservación, de la constitución de los bienes y la representatividad general de estos en su contexto.

El municipio de Soacha cuenta con más de treinta de ellos, no todos con la suficiente representatividad y las condiciones para convertirse en productos, de tal manera que se debe realizar una decantación de acuerdo con un criterio válido para determinar cuáles tienen la categoría de recursos y cuáles la de atractivos.

Sin embargo, es de advertir que esta diferenciación no aplica para muchos autores y que los dos conceptos aplican indistintamente en la mayoría de los casos.

El mismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2010), citando al Ministerio de Cultura (2005), separa recursos y atractivos en:

- Patrimonio cultural: «el conjunto de bienes y manifestaciones culturales materiales e inmateriales, que se encuentra en permanente construcción sobre el territorio transformado por las comunidades. Dichos bienes y manifestaciones se constituyen en valores que conforman sentidos y lazos de permanencia, identidad y memoria para un grupo o colectivo humano» (p. 5).
- Sitios naturales: «contemplan las áreas geográficas (conjunto de atractivos con sus componentes) y los recursos naturales (que por sus características no permiten estar agrupados) de importancia e interés para el turismo» (p. 6).

A su vez, estos grupos se subdividen por condiciones de su propia naturaleza en materiales o inmateriales, y según tengan la capacidad de movilidad o no. Con estos criterios, diversos autores han realizado diferentes clasificaciones, pero para este caso se acoge la de Navarro (2015), la cual a su vez se basa en la clasificación del patrimonio de la Unesco y en sus propios trabajos anteriores (tabla 4).

Tabla 4. Clasificación de los recursos turísticos

Natural		Cultural			Humano			
Tangible		Intangible	Tangible		Intangible	Tangible		Intangible
Mueble	Inmueble		Mueble	Inmueble		Mueble	Inmueble	

Nota. Basado en Navarro (2015).

Navarro (2015) entiende al turismo como el resultado de la interacción entre un «subsistema de origen (visitantes) y un subsistema de destino (constructo socio-natural receptor)» (p. 345), el segundo de ellos descompuesto en otros subsistemas, cual se ilustra en la tabla 5.

Tabla 5. Componentes del subsistema destino

Componente	Recursos
Natural	Clima, hidrografía, relieve, flora, fauna, etc.
Artificial	Bienes inmuebles y muebles, paisaje cultural.
Cultural	Productos intangibles, procesos gastronómicos, medicina, historias y leyendas, juegos y fiestas, deportes, literatura y cine, música e identidades, identidades.
Social	Actores, productos y procesos de la sociedad civil.
Económico	Actores, productos y procesos comerciales.
Político	Actores, productos y procesos gubernamentales.

Nota. Basado en Navarro (2015).

En la tabla 6 se muestra la aplicación de esta composición a los recursos presentes en el territorio de Soacha.

Tabla 6. Componentes del subsistema de destino Soacha

Componente	Recursos
Natural	Parque La Poma, laguna Los Colorados, salto del Tequendama, Abrigos Rocosos del Tequendama, parque Chicaque, humedal Tibanica, humedal de Neuta, humedal de Tierra Blanca, páramo de Sumapaz, cuenca del Muña, reserva Aguasvivas, pantano del Uche, Trono del Diablo.
Artificial	Parque Arqueológico Boquemonte, ruinas del Monasterio del Tuso, represa del Muña, Parque Metropolitano Hacienda Canoas, hacienda Logroño, hacienda Terreros, hacienda Malachí, hacienda Puyana, hacienda Canoas, hacienda La Chucuita, hacienda El Vínculo, pictogramas muiscas en San Mateo, piedras El Infinito, piedras del Indio, pictogramas muiscas en San Mateo, pozo de San Isidro, catedral de Soacha, parque Central, Casa Museo del Salto, Casa de la Cultura, Teatro Sua, Teatro El Charquito, estación de Chusacá.
Cultural	Gastronomía autóctona.
Social	Interés de la juventud por revalidar el patrimonio y participar en actividades de guionaje.
Económico	Centros comerciales.
Político	Festivales culturales (La Soachunita).

Nota. Basado en Navarro (2015).

Como resultado del trabajo de campo desarrollado con habitantes, visitantes, prestadores de servicios turísticos y funcionarios del turismo en el municipio de

Planificación turística en territorios campesinos

Soacha, se establece el grado de conocimiento y la calificación que se les concede a los recursos mencionados.

En las fuentes primarias relacionadas, el 77.75 % del público consultado considera que en el municipio de Soacha existen condiciones para la realización de actividades turísticas; el 22.25 % restante no lo ve así. Al evaluar el reconocimiento y la calidad de los componentes naturales y artificiales, se encuentra que los primeros constituyen el 40 % del total, y los segundos el 60 % restante, integrados como se ilustra en la tabla 7.

Tabla 7. Componentes naturales y artificiales del subsistema de destino Soacha

Componente	Recursos	Nivel de reconocimiento (%)	Calificación			
			Muy atractivo (%)	Atractivo (%)	Poco atractivo (%)	Nada atractivo (%)
Natural	Salto del Tequendama	67.53	42.55	39.15	12.77	5.53
	Parque Chicaque	38.79	50.37	38.52	5.19	5.93
	Páramo de Sumapaz	26.44	47.83	23.91	13.04	15.22
	Humedal de Neuta	23.56	21.95	43.90	12.20	21.95
	Abrigos Rocosos del Tequendama	22.13	38.96	37.66	6.49	16.88
	Parque Ecológico La Poma	20.40	33.80	26.76	14.08	25.35
	Humedal de Tierrablanca	18.10	23.81	23.81	26.98	25.40
	Cuenca del Muña (quebradas)	16.67	29.31	20.69	18.97	31.03
	Laguna Los Colorados	14.66	15.69	35.29	19.61	29.41
	Ruinas Monasterio del Tuso	13.22	30.43	26.09	10.87	32.61
	Pantano del Uche	11.78	17.07	21.95	19.51	41.46
	Reserva Aguasvivas	11.49	17.50	17.50	17.50	47.50
	El Trono del Diablo	11.21	41.03	7.69	10.26	41.03

Soacha, turismo: misión posible.

Lineamientos para la planificación y la gestión turística con la metodología del marco lógico

Componente	Recursos	Nivel de reconocimiento (%)	Calificación			
			Muy atractivo (%)	Atractivo (%)	Poco atractivo (%)	Nada atractivo (%)
Artificial	Parque Central	81.03	25.53	46.10	18.44	9.93
	Catedral de Soacha	63.22	34.09	37.73	16.82	11.36
	Casa de la Cultura	45.98	26.25	42.50	20.00	11.25
	Teatro Sua	41.67	23.45	38.62	24.14	13.79
	Casa Museo del Salto (antes hotel)	38.79	40.74	40.74	5.19	13.33
	Humedal Tibanica	25.29	27.27	36.36	17.05	19.32
	Estación de Chusacá	21.26	33.78	25.68	18.92	21.62
	Represa del Muña	20.98	16.44	20.55	30.14	32.88
	Parque Arqueológico Boquemonte	20.40	35.21	28.17	8.45	28.17
	Parque Metropolitano Hacienda Canoas	20.11	28.57	25.71	18.57	27.14
	Hacienda Terreros	20.11	12.86	32.86	25.71	28.57
	Pictogramas muiscas en San Mateo	18.39	23.44	37.50	15.63	23.44
	Teatro El Charquito	16.09	32.14	23.21	12.50	32.14
	Piedras (el Infinito, el Dios varón, etc.)	14.66	21.57	37.25	13.73	27.45
	Hacienda Puyana	13.79	18.75	31.25	12.50	37.50
	Piedras del Indio	12.93	22.22	26.67	17.78	33.33
	Hacienda Canoas (Sáenz y Gómez)	11.49	20.00	27.50	12.50	40.00
	Hacienda La Chucuita	11.21	25.64	15.38	17.95	41.03
	Pozo de San Isidro	11.21	23.08	20.51	15.38	41.03
	Hacienda Logroño	10.92	13.16	18.42	15.79	52.63
Hacienda El Vínculo	10.63	18.92	21.62	10.81	48.65	
Hacienda Malachí	10.34	19.44	11.11	19.44	50.00	

Se colige de lo anterior que los recursos más destacables, no solo por el nivel de reconocimiento sino por su representatividad, son el salto del Tequendama, el parque Chicaque y el páramo de Sumapaz, todos del componente natural; sin embargo, se debe mencionar que recursos con menos antigüedad, y por ello también con menos reconocimiento, como son los parques La Poma y Boquemonte, van logrando un sitio importante dentro de este componente de destino, aunque este último no puede considerarse únicamente en un contexto natural por su connotación de parque arqueológico.

Los recursos más destacables dentro del componente artificial son el Parque Central, la Catedral, la Casa de la Cultura, el Teatro Sua y la Casa Museo del Salto, esta última vinculada con el Salto del Tequendama, que contribuye a dicho reconocimiento. La representatividad de estos recursos está por debajo de los niveles de los principales del componente natural.

Se deduce de lo expuesto que la vocación de producto para el municipio está ligada especialmente a su componente natural y que los recursos involucrados deben ser objeto de análisis en la planificación turística de este, pues son reconocidas debilidades de carácter ambiental, o hechos de vinculación de estos mismos recursos con otros municipios con los que se deben establecer convenios para beneficio en conjunto, como es el caso del Parque Natural Chicaque, al cual se puede acceder ingresando por Soacha; de hecho los visitantes lo asocian con ella, pero se ubica en el municipio de San Antonio del Tequendama.

Es innegable la oportunidad que representa la interacción con Bogotá, de manera que, siendo la capital un gran polo de dispersión turística, contribuya tanto desde lo local hasta lo internacional en la orientación de turistas hacia los atractivos naturales del municipio, como ya lo hace hacia otros atractivos y municipios como Zipaquirá (y su Catedral de Sal) o Nemocón.

Aplicación de la matriz de marco lógico en la planificación y la gestión turística municipal

Consultados diferentes grupos de interés relacionados con la actividad turística en el municipio de Soacha (tabla 8), la percepción en el 77.75 % de los casos es que el municipio tiene potencialidad para ella pero no se han dado las condiciones para su desarrollo. Al respecto se mencionan circunstancias como falta de voluntad político-institucional para impulsar el desarrollo de la actividad turística, el desconocimiento por parte de los funcionarios encargados de la planificación acerca de la actividad turística y todo lo que ella convoca, así como la ineficiencia de los procesos relacionados con la planificación turística en la entidad de gobierno territorial

Tabla 8. Actores relacionados con la investigación

Participante	Categoría	Rol de los actores
Docentes-investigadores	Ejecutores	Coordinación y ejecución del proyecto
Alcaldía de Soacha	Beneficiario directo	Aprobación e institucionalización del producto resultante del ejercicio del convenio
Secretaría de Planeación de Soacha	Gestor	Acompañante y facilitador en el desarrollo del proyecto
Prestadores de servicios turísticos de Soacha	Beneficiario indirecto	Grupo de interés
Comunidad soachuna	Beneficiario indirecto	Grupo de interés
Comunidad circundante a los atractivos turísticos	Afectados	Grupo de interés
Turistas en el municipio	Beneficiario indirecto	Grupo de interés
Visitantes del municipio	Beneficiario indirecto	Grupo de interés

Planificación turística en territorios campesinos

Además de los actores, se plasmaron tres variables macro expuestas en la tabla 9, que inciden directamente en los resultados de la investigación y de las cuales se derivan variables secundarias a ser abordadas con los actores que se identificaron.

Tabla 9. Variables de la investigación

Macrovariable	Variable
Voluntad política	El turismo en el plan de desarrollo municipal
	Asignación de recursos al sector turístico en el presupuesto municipal
	Crecimiento del sector productivo en el territorio
	Articulación de la actividad turística con el ordenamiento territorial
	Conocimiento de la máxima autoridad municipal frente al turismo
Conocimiento de los funcionarios encargados en el municipio, de planeación turística	El perfil del funcionario responsable directo de la planificación turística
	Oportunidades y acceso a recursos regionales o nacionales
	Conformación de una cadena de valor para el desarrollo turístico
	Equidad social y económica
	Satisfacción de la población
	Valor para los recursos turísticos
	Capacitación al funcionario en planeación turística y herramientas necesarias para el proceso
Procesos específicos definidos para la planificación turística	Oportunidades de desarrollo socioeconómico y turístico
	Articulación de la planificación turística con la de entes territoriales de mayor jerarquía
	La estructura organizacional

El contraste de las opiniones de los actores identificados en la tabla 8 frente a las variables establecidas (tabla 9), se condensa mediante una matriz de Vester² que permite determinar el grado de dependencia entre las categorías de variables

² Es un instrumento de desarrollo que ayuda y facilita la identificación de la problemática con mayor impacto en el campo a aplicar.

identificadas en la metodología. Para tal propósito se determinaron cuatro niveles de evaluación, dependiendo del grado de influencia, donde:

0 = No tiene influencia

1 = Influencia baja

2 = Influencia media

3 = Influencia baja

En la tabla 10 se muestran los resultados obtenidos en los grupos focales.

Tabla 10. Resultados aplicación matriz Vester

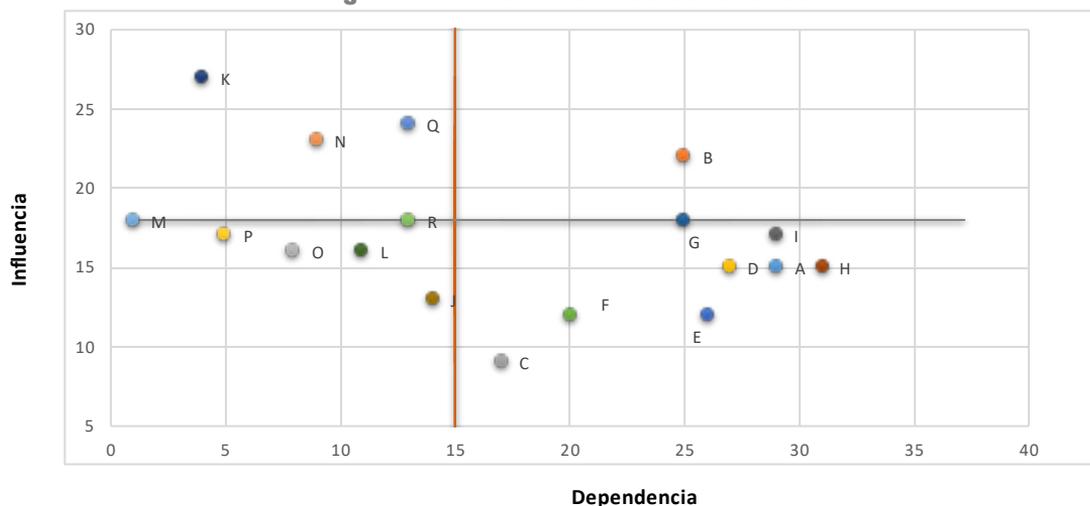
Variable		Dependencia	Influencia
A	Bajas oportunidades de acceso a recursos regionales o nacionales	29	15
B	No se conforma adecuadamente una cadena de valor para el desarrollo turístico	25	22
C	Población insatisfecha	17	9
D	Pérdida de valor para los recursos turísticos	27	15
E	Asignación insuficiente de recursos al sector turístico en el presupuesto municipal	26	12
F	Crecimiento desordenado del sector productivo en el territorio (uso del suelo)	20	12
G	Bajos niveles de articulación de la actividad turística con el ordenamiento territorial	25	18
H	Pérdida de oportunidades de desarrollo socioeconómico y turístico	31	15
I	Bajos niveles de articulación de la planificación turística con la de entes territoriales de mayor jerarquía	29	17
J	Inequidad social y económica	14	13
K	Voluntad política insuficiente	4	27
L	Bajo interés por el turismo en el plan de desarrollo municipal	11	16
M	Desconocimiento por parte de la máxima autoridad municipal del tema turismo	1	18
N	Los funcionarios encargados en el municipio desconocen el tema de planeación turística	9	23

Planificación turística en territorios campesinos

	Variable	Dependencia	Influencia
O	El perfil del funcionario no es el idóneo	8	16
P	El ente territorial no ha capacitado al funcionario en planeación turística ni en herramientas necesarias para el proceso	5	17
Q	Procesos ineficientes para la planificación turística	13	24
R	La estructura organizacional es inadecuada para la planificación turística	13	18

A partir de estas ponderaciones cuantitativas de las variables cualitativas evaluadas, es necesario determinar cuáles con los puntos medios de corte entre las variables. Para ello se utilizó la fórmula de máximos y mínimos: $(Vr. \text{Máx} + Vr. \text{Mín})/2$; determinando así un valor de influencia de 18 y uno de dependencia de 16 para poder graficarlo e interpretarlo como aparece en la figura 4.

Figura 4. Cartesiano análisis de variables



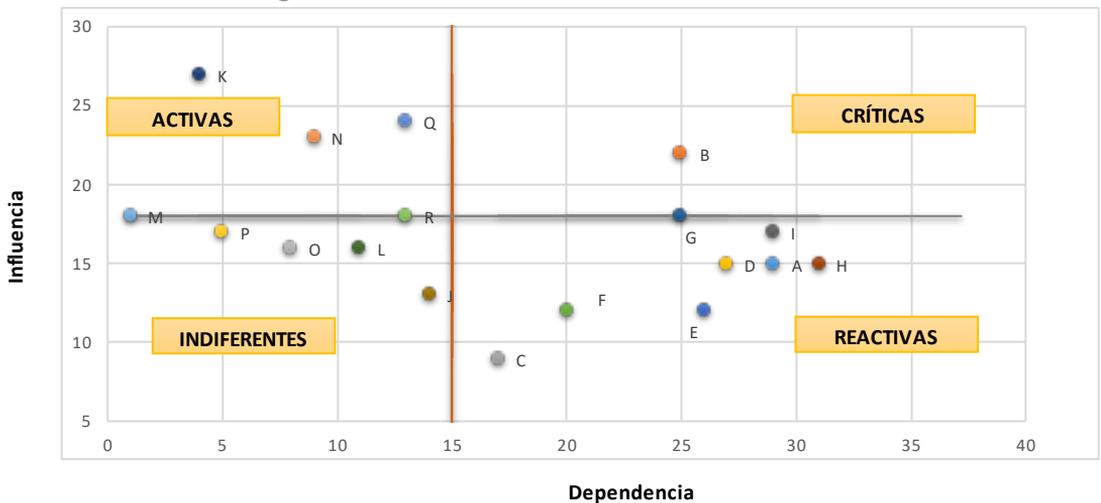
Bajo este esquema, según Penagos y Vargas (2017), se pueden agrupar las variables analizadas en cuatro tipos:

- *Activas*: variables de alta influencia, pero poco influenciadas por las demás. Muy importantes. Trabajar sobre estas se logra resultados en el proyecto.

- *Críticas*: variables de alta influencia, pero que son influenciadas por las demás. Sobre estas también se debe actuar. Están sujetas a otras variables lo que podría dificultar su control.
- *Reactivas*: variables muy influenciadas por otras y que ejercen poca influencia sobre las demás.
- *Indiferentes*: variables que hacen parte del sistema, pero no son definitivas ni estratégicas.

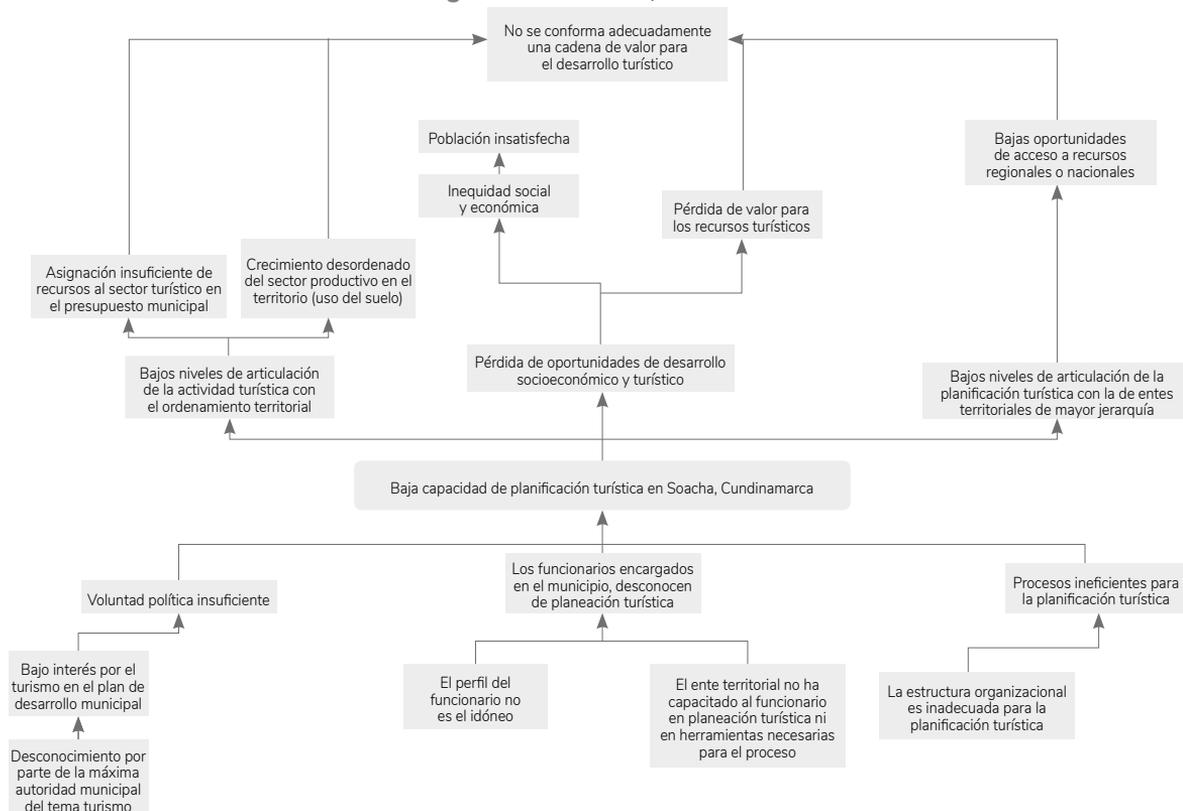
Esto significa que al plasmar los tipos de variables resultantes en el mismo plano cartesiano, se obtiene la clasificación mostrada en la figura 5.

Figura 5. Clasificación de las variables analizadas



Con las variables analizadas y clasificadas según la funcionalidad o jerarquización frente a una situación problémica, es pertinente generar un análisis que permita ubicarlas y generar una relación de causa-efecto, determinando así el verdadero foco del problema que presenta el municipio de Soacha con respecto a la planeación turística y la aplicación de la MML. Este análisis se muestra en el árbol de problemas de la figura 6.

Figura 6. Árbol de problemas



Del análisis realizado se deriva un fin, consistente en conformar una cadena de valor para el desarrollo del municipio; sin embargo, la conformación de esta cadena en la que participan varios actores intervinientes precisa que se solucione algo antes: incrementar la capacidad de planificación turística del municipio. Este aumento es factible si se logran solucionar tres problemas principales que se identificaron:

- La voluntad política insuficiente.
- El desconocimiento en planeación turística por parte de los funcionarios responsables del proceso.
- El mejoramiento interno de los procesos en cuanto a planificación turística.

Hacia atrás se observan las raíces de los problemas, de cuya solución depende que suceda igual hacia arriba en el árbol.

Discusión y conclusiones

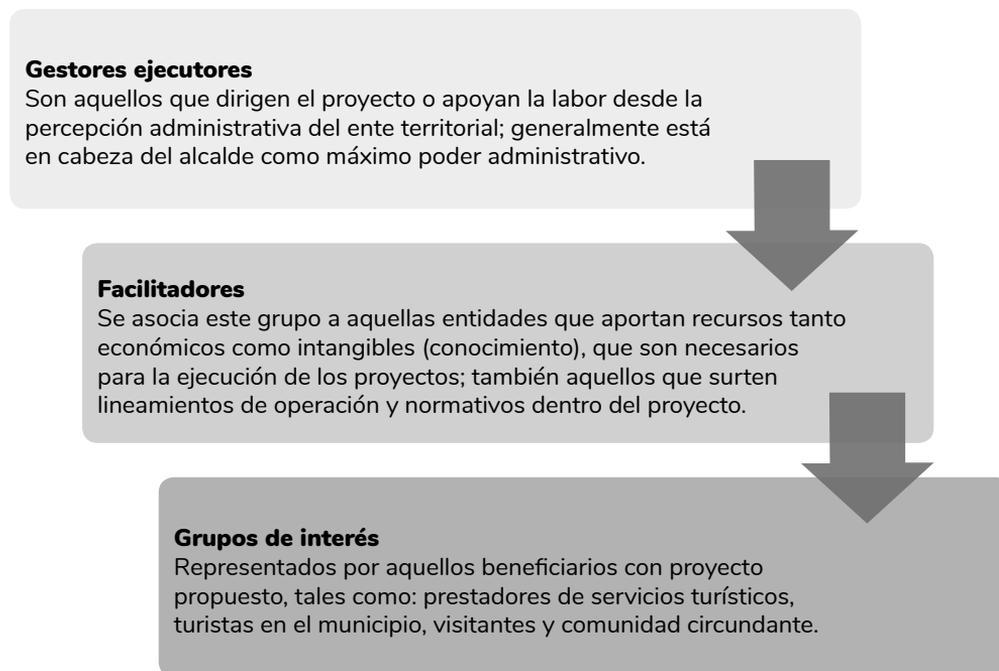
Los problemas detectados se relacionaron con los actores que pueden dar alcance a las necesidades de estos. Lo anterior se realizó en el entendido de que no todos los problemas principales hallados son del alcance del equipo investigador; en este cruce de información se plasman tres alternativas básicas, cada una de ellas orientada a un grupo de involucrados como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Análisis de alternativas

Participante	Alternativa	
	Causa	Efecto
Docentes-investigadores	El ente territorial ha capacitado al funcionario en planeación turística y en herramientas necesarias para el proceso	Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo socioeconómico y turístico
	Los funcionarios encargados en el municipio conocen de planeación turística	Altos niveles de articulación de la actividad turística con el ordenamiento territorial
Alcaldía de Soacha	Voluntad política suficiente	Asignación suficiente de recursos al sector turístico en el presupuesto municipal
	Conocimiento por parte de la máxima autoridad municipal del tema turismo	Aprovechamiento de oportunidades y de acceso a recursos regionales o nacionales
Secretaría de Planeación de Soacha	El perfil del funcionario es el idóneo	Aprovechamiento de oportunidades de desarrollo socioeconómico y turístico
	La estructura organizacional es adecuada para la planificación turística	Crecimiento ordenado del sector productivo en el territorio (uso del suelo)

Se derivan entonces tres grupos de actores principales para participar en proyectos que se desarrollen dentro del municipio que se muestran en la figura 7.

Figura 7. Grupos de actores para la formulación de proyectos en el municipio



Identificados los actores y después de seleccionar la alternativa idónea para abordar la problemática planteada, se estructuró la matriz de proyecto que se expone en la tabla 12.

Tabla 12. Matriz del proyecto bajo la metodología del marco lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD	Cadena de valor estructurada y adecuada para el desarrollo turístico	Un mapa de procesos en el que se visibiliza la cadena de valor, asociado a mínimo un producto turístico	Documento con el diseño de un producto turístico, en la oficina de planeación territorial de la alcaldía	Desarticulación de la cadena de valor por falta de compromiso de los actores

Soacha, turismo: misión posible.

Lineamientos para la planificación y la gestión turística con la metodología del marco lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO	Estructurar un modelo de aplicación de la MML para la planificación turística en la alcaldía del municipio de Soacha	Un documento final con el modelo establecido ya socializado compuesto por tres partes (diagnóstico, capacitaciones y herramienta diseñada)	Acta de finalización del proyecto	Que el tiempo sea insuficiente para la ejecución del proyecto
COMPONENTES	1. Documento que refleje la situación de la planificación turística en la alcaldía municipal de Soacha	Un informe de diagnóstico de ejecución de procesos actuales respecto a la planificación turística, socializado con la Secretaría de Planeación Territorial	Acta de socialización y entrega del informe	Que la alcaldía no entregue la información necesaria para la elaboración del diagnóstico
	2. Informe de conceptualización en los funcionarios respecto de los componentes de la planificación turística y la MML	Un informe que refleje la asistencia a por lo menos el 80 % de las sesiones concertadas. Evaluación de la capacitación dada a los funcionarios de la alcaldía con un mínimo aprobatorio del 70 % del instrumento definido para ello	Actas de asistencia. Informe de resultados de la evaluación aplicada	Que los funcionarios no cuenten con la disponibilidad para asistir a sesiones de capacitación. Falta de compromiso con el proyecto. Que la calidad de la capacitación no sea adecuada
	3. Documento contentivo del modelo para la aplicación de la MML en la Planificación turística	Un informe con los procedimientos necesarios para la aplicación de la MML en los proyectos de turismo	Acta de entrega del informe	El documento no refleja adecuadamente los procedimientos ó no se elabora por inconvenientes relacionados con los componentes precedentes
ACTIVIDADES	1.1. Reunir información sobre la MML y las directrices para planificación turística del Viceministerio de Turismo	Mínimo 5 documentos de cada tema, de fuentes válidas con carácter científico, normativo o legal	Bibliografía y referencias presentadas en la documentación del proyecto	Que la calidad de los documentos referenciados no sea adecuada a las características del proyecto
	1.2. Recopilar información acerca del métodos y responsables de la planificación turística en el municipio	Entrevistar al 80 % de los responsables de la planificación turística en el municipio. Número de encuestas a prestadores de servicios turísticos, con un margen de error del 10 % según el tamaño de la muestra	Entrevistas documentadas y encuestas tabuladas	Los involucrados no hacen entrega de la información necesaria

Planificación turística en territorios campesinos

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	1.3. Comparar el método utilizado por el municipio de Soacha con los lineamientos dados por viceministerio de turismo y la MML	Un documento que evidencie un paralelo entre lo que existe actualmente y lo requerido	Acta de entrega del documento	Los involucrados no hacen entrega de la información necesaria
	2.1. Capacitar al funcionario en los aspectos fundamentales del turismo.	Funcionarios capacitados/funcionarios participantes. Meta 70 %	Evaluaciones de capacitación aprobadas	Bajo interés del funcionario por la capacitación
	2.2. Capacitar al funcionario en los aspectos fundamentales de la planificación turística			
	2.3. Capacitar al funcionario en la utilización de la MML			
	3.1. Establecer un método para análisis de problemas, de acuerdo con la MML	Un documento que evidencie la metodología establecida	Acta de entrega del documento	Inadecuada conceptualización del método
	3.2. Establecer los actores involucrados en los planes para desarrollo turístico	Ponderar la participación de un mínimo de 5 involucrados	Matriz de actores	Mala selección de actores
	3.3. Componer la herramienta para planificación turística	Un documento que evidencie la ruta y el método	Acta de entrega del documento	Los elementos que la componen no sean los adecuados
	3.4. Probar la herramienta para planificación turística	Dos pruebas de escritorio	Resultados de las pruebas	Falta de tiempo para la prueba o un escenario de prueba inadecuado
	3.5. Ajuste y socialización del documento	Una reunión	Listado de asistencia	Tiempo insuficiente para la actividad

En conclusión

La planificación turística municipal está estrechamente ligada a la voluntad política del gobierno electo; el *Plan de Desarrollo de Soacha* no contempla esta

actividad como preponderante en el momento de establecer el plan de gobierno. Sin embargo, esta situación es un referente de mejora, no desde la perspectiva del ejercicio electoral, mas sí desde una panorámica de capacitación y fundamentación en organización territorial, desde la visión turística.

La capacitación y formación del personal a cargo del desarrollo turístico de la región Soacha debe mejorar en aspectos puntuales con respecto a la planificación sectorial, así como en la aplicación de la MML que, cabe recordar, es de obligatorio cumplimiento en el territorio colombiano a través de la MGA desde el 2005. Esto también constituye una oportunidad de mejora dentro de la organización administrativa del municipio que redundará en una mejor visión del turismo dentro del territorio.

Es necesario un mayor equilibrio en la estructura administrativa de la oficina encargada de llevar los temas turísticos, de manera apropiada con el desarrollo municipal en este sector de la economía.

La situación problemática identificada a lo largo de la investigación consiste en que actualmente no se conforma de manera adecuada una cadena de valor para el desarrollo turístico. Este gran fin, identificado a su vez en la matriz de marco lógico (tabla 12), tiene las causas ya identificadas que, como se observó en la tabla 10, se convirtieron en alternativas para gestar un macroproyecto que contribuya a la solución definitiva de la problemática. Por tanto, esta investigación aporta inicialmente a una tercera parte de este macroproyecto y se espera continuar desarrollando cada una de las fases resultantes para disminuir la brecha existente entre la planeación turística municipal y la planeación territorial, siempre en función de construir una adecuada cadena de valor en torno al turismo en la región.

Acorde con lo mencionado a lo largo de este trabajo, la MML constituye tanto una herramienta para la planificación turística de carácter estratégico, con base en el análisis de problemas, la fijación de objetivos y selección de alternativas, como una herramienta para la implementación de una política turística materializada en las actividades y recursos a cargo de los responsables de las operaciones de manera alineada con las estrategias.

Así las cosas, el objetivo ligado al fin de integrar adecuadamente la cadena productiva del turismo consistió en aumentar la capacidad para planificar la

actividad turística en la Alcaldía Municipal de Soacha, con base en una mayor voluntad política; capacitación en turismo, planificación turística y utilización de la MML a los funcionarios asignados para tal propósito, y el establecimiento de lineamientos para la articulación de procedimientos y procesos tanto de la planificación como de su ejecución misma, con lo que se evidencia la fortaleza de la MML al subsumir estos dos aspectos fundamentales del desarrollo.

La vocación de producto para Soacha como destino turístico se fundamenta especialmente en recursos turísticos de carácter natural, lo que implica orientar la promoción y la logística necesarias para su consolidación en el mismo sentido, aprovechando la interacción con Bogotá y otros municipios con los que se comparten territorialmente los espacios en que se ubican algunos de dichos recursos.

En el mismo sentido, la operación turística debe asumirse vinculando a la población local, pero de forma no excluyente en interrelaciones con operadores de Bogotá como polo de dispersión y principal emisor, lo que, a su vez, implica repensar la capacitación de los prestadores de servicios turísticos y la promoción que vincule a Soacha con la capital y con el departamento de Cundinamarca.

La facilitación turística es susceptible de mejora y en ello cuentan la calidad y la participación en la cadena productiva del turismo, circunstancia en la que, según se estableció por parte de los actores, aumenta la importancia de los centros comerciales que han ido apareciendo en los últimos años en el territorio del municipio.

Soacha puede y debe aprovechar sus recursos turísticos como una alternativa adicional de desarrollo para el municipio y sus pobladores, en lo que debe mediar una mayor voluntad política que articule esfuerzos y actores hacia la consolidación de una cadena productiva del turismo con calidad y productividad, lo que implica la asignación de responsabilidades en el diseño de productos, y con las capacidades para orientar o asumir negociaciones con los proveedores de servicios y con los canales de distribución.

Referencias

- Acerenza, M. A. (1997). Reflexiones sobre la planificación del turismo en Latinoamérica. *Aportes y Transferencias*, 1(2), 47-64.
- Alcaldía de Soacha. (s. f.). *Nuestro Municipio. Geografía*. Soacha: Secretaría de Planeación y Ordenamiento Territorial. Recuperado de <http://www.alcaldiasoacha.gov.co/secretaria/secretaria-de-planeacion-y-ordenamiento-territorial/34-nuestro-municipio/19-geografia>
- Alcaldía de Soacha. (2017). *Nuestro Municipio. Soacha: juntos formando ciudad*. Recuperado de <http://alcaldiasoacha.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/o/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf
- Comisión Europea. (2001, marzo). *Manual gestión del ciclo de proyecto*. Recuperado de http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/Manual_de_Gesti%C3%B3n_del_Ciclo_del_Proyecto.pdf?revision_id=69278&package_id=69185
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación [Colombia]. (21 de junio, 2012). Taller sobre la Metodología del Marco Lógico de Proyectos. *Documentos Investigación UIS*. Recuperado de https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/regalias/4_Presentacion_Dr_Diego_Puerta_COLCIENCIAS.pdf
- Departamento Nacional de Planeación [Colombia]. (10 de agosto, 2005). Resolución 0806 de 2005 por la cual se organizan metodologías, criterios y procedimientos que permitan integrar los Sistemas de Planeación y la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos. Alcaldía de Bogotá. Normas. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17464>
- Dureau, F., Hoyos, M. C., & Flórez, C. E. (julio, 1994). Soacha: un barrio de Bogotá. Movilidad y acceso a la vivienda de la población de los sectores orientales del municipio. *Desarrollo y Sociedad*, (34), 95-147.

- Fayos, E. (2004). *Política turística en la era de la globalización*. s. d.: Caja Rural Intermediterránea.
- Franco, H. (1994). Evolución de la planeación del desarrollo colombiano: una aproximación teórica. *Revista Universidad EAFIT*, 30, 45-53.
- Hernández, E. A. (2007). *Planificación turística: un enfoque metodológico*. Ciudad de México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, A. M., & Velásquez, A. (2008). *El impacto del desplazamiento forzado en Colombia: condiciones socioeconómicas de la población desplazada, vinculación a los mercados laborales y políticas públicas*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6151/So800725_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jiménez B., L., & Jiménez B., W. (2013). *Turismo: tendencias globales y planificación estratégica*. Bogotá: Ecoe.
- Juliao, C. S. (2011). Los desplazados en Bogotá y Soacha: características y protección. *Revista de Paz y Conflictos*, 4, 102-120.
- Kuper, D., Ramírez, L., & Troncoso, C. (2010). Política turística y planificación: ¿de las estrategias centralizadas a las estrategias participativas? *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XIV(331). Recuperado de <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-331/sn-331-41.htm>
- Leudo, J. E. (2011). ¿Hacia dónde va la planificación en Colombia? *Revista Gestión & Desarrollo*, 8(1), 9-13.
- Montaner, J. (2002). *Política y relaciones turísticas internacionales*. Barcelona: Ariel.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*, (35), 335-357.
- Organización Mundial del Turismo. (2010). *El turismo y la atenuación de la pobreza*. Recuperado de <http://step.unwto.org/es/content/el-turismo-y-la-atenuacion-de-la-pobreza>
- Organización Mundial de Turismo. (2016). *¿Por qué el turismo?* Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

- Osorio-García, M. (2006). La planificación turística: enfoques y modelos. *Quivera Revista de Estudios Territoriales*, 8(1), 291-314.
- Penagos, M., & Vargas, I. R. (2017). *Curso en Metodología de Enfoque Marco Lógico*. Bogotá: Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia.
- Quintero, P. A. (2009). *Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión turística*. (Tesis de maestría). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Real Academia Española. (2017a). Desarrollo. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=CTzcOCM>
- Real Academia Española. (2017b). Planificación. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>
- Red Cultural del Banco de la República de Colombia. (2017). Conurbanización. *Enciclopedia Banrepcultural*. Recuperado de <http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Conurbaci%C3%B3n>
- Rueda, N., & Sáenz, L. H. (2012). Soacha, “El Cazucable” y Bogotá D. C.: una relación difícil. En J. D. Dávila, *Movilidad urbana & pobreza. Aprendizajes de Medellín y Soacha, Colombia* (p. 209). Medellín: The Development Planning Unit, University College London, Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín).
- Sánchez, N. (2007). El marco lógico: metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, (2), 328-343.
- Vera, J. F., López, F., & Vera, F. (1997). *Análisis territorial del turismo: una nueva geografía del turismo*. Barcelona: Ariel.
- Viceministerio de Turismo [Colombia]. (2009). *Formato único para la elaboración de inventarios turísticos*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=61772&name=CuadrosInventario20093.pdf&prefijo=file>
- Viceministerio de Turismo [Colombia]. (2010). *Metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=61776&name=MetodologiaInventarioTuristicos2010.pdf&prefijo=file>

Planificación turística en territorios campesinos

Viceministerio de Turismo. [Colombia]. (2017). *Asistencia técnica en planificación del turismo*. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=82763&name=GUIA_ASISTENCIA_TECNICA_EN_PLANIFICACION_TURISTICA.pdf&prefijo=file

Actividades agrícolas y turismo como posibilidades de asociatividad y cooperativismo en entornos campesinos

Alvelayis Nieto Mejía

Fundación Universitaria San Mateo

Giovanna Carolina Cárdenas Mora

Fundación Universitaria San Mateo

En la nueva economía el conocimiento adquiere una importancia determinante como factor clave para el desarrollo productivo y la integración socioeconómica regional. Aquellas regiones que cuentan con clústeres productivos, dotados de una alta capacidad para crear o aplicar conocimiento, son las que desarrollan verdaderas ventajas competitivas sostenibles (Porter, 1999). Las instituciones de educación superior dentro de su objeto de extensión están llamadas a contribuir y liderar el proceso de universidad-región, considerándose que los sectores productivos y académicos pueden articularse para apoyar con el desarrollo económico local, así como con la competitividad y el crecimiento de las unidades productivas.

En esta dinámica, la vinculación estuvo asociada a un espacio de formación social en la cual los estudiantes y docentes de la Fundación Universitaria San Mateo pudieron desempeñar roles de interlocución y mediación, así como de acompañantes de procesos de desarrollo, en los cuales (empresarios, comunidad, Estado) son participantes activos de su realidad, con capacidad de intervenir, decidir y proponer opciones alternativas de desarrollo. Esta visión de vinculación está asociada al clúster como alternativa de desarrollo principal de las provincias, principalmente en los conglomerados turístico, agroindustrial orgánico y tecnológico.

En ese sentido, el propósito de este capítulo es presentar las potencialidades y propuestas productivas de asociatividad en un entorno regional, a partir de la

agricultura orgánica, los valores naturales y culturales que impacten de manera positiva a los estudiantes, sus familias y sus entornos. El objetivo central de este capítulo se articula con la presentación de procesos agropecuarios productivos que pueden generar asociatividad para mejorar la cadena de recolección, distribución y venta en mercados locales. De igual manera, se presentan las posibilidades de desarrollo turístico a partir de los bienes naturales, culturales y el paisaje campesino de las diferentes provincias objeto de estudio.

La propuesta de emprendimiento turística se fundamenta en plantear alternativas de asociatividad y emprendimiento que beneficien desde el punto de vista económico, social y ambiental a las comunidades, partiendo de sus potencialidades agrícolas, naturales y culturales, para generar una propuesta organizada y permanente en segmentos especializados conscientes, maximizando sus fortalezas frutícolas y pecuarias.

Posibilidades del desarrollo endógeno en territorios campesinos a partir del agro y el turismo

El sector agropecuario en Colombia es tan rico y diverso como en otros tantos países en Latinoamérica y el mundo, que encuentran en este sector una forma de generar ingresos convirtiéndose en potencias productoras de alimentos. Las condiciones geográficas y climáticas del país posibilitan que, a partir de sus pisos térmicos, se pueda producir casi cualquier alimento que el campesino se proponga. Es evidente entonces que el potencial agropecuario es inmenso, pero a la vez bastante paradójico, pues este sector no es el que más le aporta al crecimiento y al desarrollo de la nación; todo lo contrario, el campo históricamente ha sido el núcleo y origen de diversos conflictos que se mantienen hasta hoy.

La economía agropecuaria en Colombia es de pequeña escala y obedece a minifundios y pequeñas parcelas de los millones de campesinos del país. El nivel de escala de producción hace que se carezca de tecnificación en la producción, lo que significa una baja competitividad y productividad con respecto a otros países del hemisferio.

Ligado a lo anterior, el sector agropecuario presenta altos índices de pobreza con respecto a las condiciones de calidad de vida de los habitantes de los cascos urbanos. De igual manera, la diversificación en la producción es bastante limitada, en tanto que se centra en productos tradicionales como el banano, el café y las flores, negándole las posibilidades a otros productos alternativos que seguramente pueden hacer emerger la economía agrícola del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de potenciar los valores naturales y culturales de determinadas regiones, identificando las actividades productivas que les permitan, estratégicamente, construir iniciativas en torno a la asociatividad agropecuaria, para mejorar la cadena de distribución y venta, al igual que identificar los potenciales turísticos que les permitan integrarse a su cadena de valor.

Es la base para introducirse en el comercio justo, fortaleciendo los sistemas de compras locales, donde los intermediarios no sean los que pongan las reglas de juego y determinen las condiciones de los negocios, sino que, por el contrario, sean los propios productores los encargados de dirigir la cadena de comercialización de sus productos, generando una cultura de la valoración y el respeto por la producción de los campesinos colombianos.

Se deben realizar esfuerzos mayores para que la asociatividad y el cooperativismo sean estrategias de desarrollo eficiente que busquen que los pequeños productores orienten todos sus esfuerzos en un objetivo común; este último puede ser la producción y comercialización de un producto, o el desarrollo de una iniciativa productiva en torno a la riqueza natural y cultural de sus regiones. Se justifica entonces que estas estrategias son formas reales con las cuales se pueden transformar de manera positiva y productiva cadenas productivas que se encuentran marginadas o en un funcionamiento aislado, producto de múltiples factores que han empobrecido al campo colombiano.

Se pretende que el campo, la naturaleza y la cultura de los campesinos de las provincias objeto de estudio en Santander, identifiquen oportunidades de negocios que sean rentables y sostenibles en el tiempo, con las que se dé participación a las mujeres y a los jóvenes como una forma de dignificación y de generación de ingresos para fortalecer las economías familiares.

Los jóvenes deben identificar el proceso productivo más viable en su entorno, dando prioridad a aquellos productos orgánicos. Teniendo en cuenta que muchos de ellos son campesinos, es ideal que puedan integrar las actividades productivas que desarrollan en sus parcelas. De igual manera, esto permitirá identificar los atractivos naturales más representativos de la región, de acuerdo con la perspectiva del estudiante. Esta caracterización posibilitará encontrar lugares de convergencia frente a las propuestas de los demás estudiantes para poder unificar criterios y, finalmente, integrar los valores culturales que caracterizan cada lugar.

Los recursos naturales y culturales deben ser aprovechados de manera responsable por parte de los jóvenes habitantes de las diferentes provincias de Santander. Se deben identificar cuáles son los atractivos que gozan de una riqueza excepcional para que, a partir de ellos, se propongan iniciativas de desarrollo turístico, en las cuales se puedan articular los diferentes atractivos naturales y culturales como el folclor, las tradiciones, las artesanías, la gastronomía, las costumbres, las ferias y fiestas, y otras que se consideren relevantes. Asimismo, a lo anterior se puede articular la cadena productiva de los campesinos de la región por medio de asociaciones y cooperativas para que se puedan comercializar los productos de los campesinos a los turistas que lleguen a visitar las distintas regiones.

La estrategia nacional de reconciliación en la cual el Estado define políticas y programas (Prada, Sánchez, Restrepo, & Arboleda, 2017) centra su accionar en los que considera dos polos de desarrollo que deben contribuir a la prosperidad económica y social del país: por un lado, el agro y los campesinos que históricamente han sido los más afectados con el conflicto interno y han carecido de la asistencia del Estado por mucho tiempo; el campo se ha empobrecido por décadas y es el momento de reivindicar su importancia en la construcción del nuevo país. Por otro lado, el turismo, que es quizá el sector de la economía que más crece y es donde se ponen las esperanzas para generar alternativas económicas y laborales para los campesinos, a la vez que es una estrategia para que turistas nacionales y extranjeros puedan visitar las maravillas naturales y culturales que permanecieron ocultas producto del conflicto armado.

De esta manera, se propone que el turismo, ligado a las actividades productivas de los campesinos, se pueda constituir en eje de desarrollo económico y social,

buscando generar sinergia de acuerdo con objetivos comunes que propendan por el beneficio colectivo de las comunidades presentes en el área de estudio. En ese sentido, este proyecto define líneas de trabajo sobre cómo desarrollar iniciativas de cooperación que beneficien a los estudiantes que estén en entornos agrícolas y que, a partir del desarrollo de trabajos académicos, integren conocimientos adquiridos en emprendimientos que den soluciones reales a los problemas de su entorno. De igual manera, se definen líneas de trabajo para generar iniciativas de desarrollo turístico en las cuales se puedan integrar las actividades productivas de las fincas con los atractivos naturales y culturales de la región, para de esta manera desarrollar proyectos integrales en pro del beneficio colectivo de las comunidades.

Este tipo de actividades se constituyen en ejercicios iniciales que, a partir del acompañamiento pedagógico de la institución, permiten promover iniciativas de emprendimiento con los recursos elementales que poseen los estudiantes en sus territorios. Se busca, por tanto, incentivar el emprendimiento como uno de los valores centrales por los cuales propende la institución, ya que, a partir de proyectos de investigación formativa, se enruta a los estudiantes para que generen cuestionamientos e identifiquen problemáticas que afectan su entorno directo; asimismo, para que por medio del desarrollo de estos proyectos busquen las soluciones más acertadas y, en el proceso, identifiquen oportunidades para generar emprendimientos bien sea individuales o colectivos, permitiéndoles realizar aportes a sus comunidades fruto del proceso académico-investigativo.

Problemáticas que limitan las acciones para el desarrollo rural integral

El concepto de desarrollo rural integral estuvo asociado por mucho tiempo —quizás desde mediados del siglo XIX— a la reivindicación de los movimientos campesinos y las reformas agrarias que se manifestaron en América Latina a la par del triunfo de la Revolución Cubana y el nacimiento de grupos insurgentes de izquierda.

Para el caso colombiano, en el escenario del posconflicto, ahora se habla de la *reforma rural integral*, la cual busca la prosperidad económica y social de los

campesinos colombianos y la erradicación de la pobreza extrema en el corto plazo (Tobón, 2017). Como sus ejes prioritarios están cerrar la brecha entre campo y ciudad, el desarrollo de procesos productivos, la asociatividad y el cooperativismo.

El desarrollo asociado a la reforma rural posibilita el acceso y el uso de la tierra principalmente por campesinos afectados por el conflicto armado. Se articula a los planes nacionales rurales que contemplan acciones de inversión en infraestructura, educación, salud, vivienda, entre otras, y programas de desarrollo con enfoque territorial para aquellos territorios que sufrieron los embates del conflicto y los que menos presencia de la institucionalidad tienen.

La concepción de lo rural, desde la perspectiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011), se entiende como

la complejidad de las relaciones entre: el territorio, como fuente de recursos naturales, soporte de actividades económicas y escenario de intercambios e identidades políticas y culturales; la población, que vive vinculada a los recursos naturales y la tierra y que comparte un cierto modelo cultural; los asentamientos, que establecen relaciones entre sí mismos y con el exterior a través del intercambio de personas, mercancías e información; y las instituciones públicas y privadas, que confieren el marco dentro del cual funciona todo el sistema. (p. 18)

De esta definición se genera una problematización que evidencia las necesidades latentes del sector rural colombiano por generar alternativas de desarrollo. En primera instancia cabe resaltar que, según el PNUD (2011),

Colombia es más rural de lo que pensamos (...) no el 25 % sino el 32 % de los colombianos son pobladores rurales y en las tres cuartas partes de los municipios, cuya área ocupa la mayor parte del territorio nacional, predominan relaciones propias de sociedades rurales. (p. 67)

Lo anterior indica que el territorio rural del país es una fuente de procesos productivos alcanzables; sin embargo, se enfrenta a problemas latentes: en primera instancia, según el Censo Agropecuario (Departamento Administrativo Nacional

de Estadística, 2016), el 44.7 % de los campesinos vive en la pobreza, lo que los convierte en el grupo poblacional con menos oportunidades de la sociedad. Esta pobreza está ligada a la concentración de la tierra en el país. En este mismo informe, otras cifras importantes informan que 7 000 000 ha en el área rural están destinadas a cultivos y que el campo tiene un bajo nivel de capitalización, pues el 83.3 % de los campesinos no tiene maquinaria para realizar su actividad.

El sector rural colombiano se encuentra inmerso en situaciones no muy favorables, entre las que se pueden presentar el poco acceso a la tecnología y, en el caso de la educación,

la baja cobertura, la falta de calidad y pertinencia de un servicio educativo que no responde a las necesidades sociales y que no es un agente de transformación. Esto se refleja en la pobreza, el desempleo creciente y la violencia que se vive en muchas zonas rurales del país. (Ministerio de Educación Nacional, 2015, p. 3)

Lo cual, unido a lo anterior, muestra una realidad de grandes desigualdades en la adquisición y distribución de la tierra, y brechas en el acceso a la educación y a la tecnología.

De igual manera, resultado de estas problemáticas, es el aislamiento en el que se encuentran inmersas las sociedades campesinas, lo que resulta en poca productividad y competitividad frente a procesos foráneos, generando disminución de oportunidades. Por tal razón resulta apremiante el diseño de propuestas productivas como factor clave para el desarrollo y la integración social, económica y ambiental.

Para la Fundación Universitaria San Mateo y su Dirección de Programas Virtuales se hace imperativo reafirmar el compromiso social con inclusión, a partir del desarrollo de proyectos pertinentes con las comunidades rurales, los cuales permitan el fortalecimiento de grupos y comunidades campesinas asociadas para ser competitivos dentro de los entornos regionales frente a otros que estimen productos u ofertas similares, así como idóneos para integrarse a cadenas de valor más amplias.

Este proyecto se delimitó en el territorio de influencia de los programas virtuales de la Fundación Universitaria San Mateo, y se proyecta desde las propuestas

disciplinarios de cultivo y mercadeo orgánico y el desarrollo del turismo rural, los dos como agentes de desarrollo regional, orientados dentro de un proceso complejo y dinámico cuyo pilar descansa en los principios de sostenibilidad, asociatividad y emprendimiento. De igual manera, su aplicación y desarrollo estará construido desde los procesos pedagógicos y didácticos que permiten la inclusión de proyectos integradores y opciones de grado en las que participarán activamente los estudiantes como protagonistas de su realidad.

Emprendimiento e innovación para la productividad y la asociatividad

Emprendimiento social y cambio de mentalidad

El emprendimiento presenta diversos enfoques y abordajes ampliamente desarrollados. Este proyecto se centró en los aportes de Audretsch y Lehmann (2006), desde la inclusión de ideas económicas como el concepto de economía emprendedora y la noción de emprendedores. «En este modelo los emprendedores no suelen ser los mismos investigadores responsables del desarrollo de un nuevo conocimiento, ya que los primeros poseen unas habilidades y características diferentes a los técnicos y científicos» (Audretsch & Lehmann, 2006, p. 17). En esta misma dinámica se confirma la relación positiva que existe entre capital físico y producto, y entre trabajo y producto. Para este caso el capital emprendedor ha tenido un impacto positivo en el crecimiento económico regional; la cantidad de capital físico, el capital de conocimiento y el trabajo en las regiones dota de capital emprendedor y, por consiguiente, muestra un mayor crecimiento económico.

Bajo los lineamientos anteriores y teniendo en cuenta la población objeto de estudio, el emprendimiento social como regenerador de la sociedad (Parra & Durán, 2014, p. 23) tiene la capacidad de fomentar la habilidad en algunas personas para resolver problemas que crean limitaciones en las dinámicas internas de los grupos sociales. En ese sentido, se puede pensar que el emprendimiento social puede ser contemplado como una estrategia eficiente para abordar problemáticas que inciden, de manera particular, en comunidades campesinas, las cuales, debido

a su contexto geográfico, económico y social, presentan rezagos frente a comunidades similares en otras latitudes.

La génesis del emprendimiento social y sus diferentes formas de organización son más bien recientes; surge paralelo al discurso de la década del ochenta con respecto al desarrollo sostenible, el cual se relaciona directamente con la estructura capitalista y su competencia por el uso de recursos de manera interna, generando una disyuntiva entre objeto social, responsabilidad y rentabilidad.

El emprendimiento, para algunos investigadores sociales que han profundizado en su análisis (entre otros, Palacios, 2010; Parra, 2014), es una forma de tratar las necesidades sociales, entendiendo que en esencia se complejiza el entender cuál es el procedimiento más acertado. Otros investigadores (como Guzmán & Trujillo, 2008; Herrera, 2014) consideran que es necesario distinguir entre el emprendedor tradicional y el emprendedor social, en tanto que el último apuesta por la construcción de una red social.

Los estudios centrados en el emprendedor social muestran, según Guzmán y Trujillo (2008), que este es un individuo que tiene la capacidad de ir más allá de lo racional y lo lógico, y que está fuertemente aferrado a sus sueños y convicciones, lo cual incluso puede pasar a la arrogancia. Este tipo de emprendedores son visionarios que no necesariamente se ciñen a un plan o proyecto estratégico, sino que, todo lo contrario, son oportunistas de acuerdo con la realidad y el contexto que les toque; se diría que son emprendedores por oportunidad. Otra de las características es que son sujetos éticos y morales cuyos principios son la justicia social, la equidad y la igualdad. Son una especie de activistas comunitarios que persiguen la transformación de los modelos sociales institucionalizados, apostando por otras alternativas de organización social.

Muchos emprendimientos sociales captan la atención de emprendedores con rasgos especiales de bienestar social. Para autores como Melián y Campos (2010) el emprendedor posee cuatro características: por un lado la creatividad, entendida como la chispa espontánea que permite solucionar problemas o dar respuestas de manera alternativa a cómo se piensa y se visualiza de manera tradicional. Otra es la calidad emprendedora, la cual se traduce en la determinación que tiene el emprendedor y la persistencia con respecto a sus convicciones; es la visión

que se tiene y por la cual se trabaja con ahínco hasta conseguir los cambios que benefician la estructura social de una comunidad. La siguiente es la capacidad de extender el impacto de sus acciones, lo cual significa que no es conformista frente al primer logro y el reconocimiento que se le otorga; ese primer logro es el reto de que puede seguir consiguiendo resultados en la medida de su compromiso y la motivación frente a las vulnerabilidades de un determinado grupo humano. Finalmente, la última característica es la ética como individuo y como profesional, la cual pone un muro en la frontera entre la racionalidad y la seducción del facilismo.

El emprendedor social, por sí mismo, es un individuo con actitudes y cualidades de liderazgo, con la capacidad de hacerse seguir hacia la misión que considera un problema social. Es un individuo que genera credibilidad frente a sus propósitos y, aún más importante, goza del reconocimiento y el prestigio al interior de su comunidad como agente de cambio que posee una visión social colectiva. Para autores como Posso (2010) los emprendedores deben recibir formación y capacitación específica en habilidades para la gestión y administración del talento humano, manejo de recursos financieros, resolución de conflictos y disponer de un espacio físico en el cual se centralice las actividades y se convoque a las comunidades.

Ahora bien, el emprendimiento social —de acuerdo con Palacios (2010)— puede ser entendido como la habilidad de reconocer oportunidades para crear valor social; se puede visualizar como una estructura y ser percibido como un proceso más que como un evento. En ese sentido, el emprendimiento social puede ser entendido, de acuerdo con lo que propone Arroyo (2009), como la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social. Teniendo en cuenta esto, el rol del emprendedor social es transversal y determinado por la realidad social en la que está inmerso, en tanto que las oportunidades a identificar están fuertemente permeadas por elementos políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos, etc. Aquí, las redes en las que participa el emprendedor son determinantes para el manejo de información para una posible oportunidad de emprendimiento.

Desde la perspectiva de Vernis (2009) el emprendimiento social es otro tipo de organización lucrativa; la diferencia radica en que este busca diferentes métodos que tradicionalmente son utilizados por las empresas, pero aquí esos mismos

métodos son utilizados para alcanzar los objetivos sociales que se trazan; en otras palabras, es una forma innovadora de combinación de métodos del mundo empresarial y del no lucrativo para generar valor social.

En la constitución de las sociedades modernas los emprendedores sociales han sido determinantes a la hora de proponer modelos nuevos o alternativos para organizar la actividad humana. Podría decirse entonces que este tipo de emprendimientos fueron el origen de la sociedad moderna como se conoce hoy; en esa lógica, puede inferirse que no hay sociedad terminada, en tanto que los emprendimientos sociales son construcciones dinámicas que se modifican y generan revolución en el tiempo; por tanto, en este preciso instante se gestan nuevas formas de organización y control desde emprendimientos sociales.

Ahora bien, surge la pregunta: ¿qué es exactamente el valor social y cómo lo crean los emprendedores sociales? La respuesta la aclaran un poco Aragón y Severi (2002), quien menciona que es una novedosa solución a un problema social, la cual es más efectiva que apuestas tradicionales exógenas o con intereses particulares; el valor creado en las soluciones se acumula fundamentalmente para la sociedad como un todo, más que para individuos privados.

No todos los beneficios del emprendimiento funcionan a través del mercado o hay una asociación en términos económicos, ya que otras formas de emprendimiento aportan directamente al mejoramiento de las capacidades humanas. En muchas ocasiones los impactos que generan este tipo de emprendedores resultan revolucionarios, en tanto que tienen la capacidad de transformar realidades sociales que en algunos casos parecían pérdidas (Pereira, 2003).

No se debe confundir el emprendimiento social con el asistencialismo o la caridad. También se debe tener en cuenta que el emprendimiento social no significa ausencia de recursos económicos, ya que se puede entender que, como otras formas de capital, el social también es acumulable.

El emprendimiento social opera por medio de empresas sociales que, en consecuencia, hacen uso óptimo de los recursos financieros bien sean de capital público, privado o mixto. Estas se definen a partir de una estructura horizontal, a diferencia de las empresas que en la mayoría de los casos es vertical; no necesariamente

son organizaciones sin ánimo de lucro, ya que buscan ser rentables y sostenibles con el propósito de crear valor (Austin, Gutiérrez, Ogliastri, & Reficco, 2006).

La mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro están empezando a replantear sus formas tradicionales de consecución de recursos, en tanto que están sujetas a la disponibilidad de auxilios y donativos de terceros que se comprometen con determinadas causas; muchos de esos recursos económicos provienen de instituciones y organizaciones del extranjero, que en ocasiones deben sortear procesos burocráticos que toman tiempo. De acuerdo con Benítez y Cabrera (2010), estas organizaciones buscan formas alternativas para la consecución de ingresos y poder proveer bienes y servicios, de manera que no se incremente la dependencia de sus benefactores buscando la estabilidad financiera. Hoy estas organizaciones buscan la comercialización de sus programas para depender menos de las ayudas externas, pero manteniendo su objeto misional.

El objeto de este tipo de organizaciones tiene un alto impacto social y repercute directamente en el bienestar de la comunidad, pues desarrollan un sinnúmero de actividades con el ánimo de crear valor social para un grupo específico, ayudando a comprender las diferentes tipologías de empresas y el modelo de negocio del emprendedor social. Lo valioso de los emprendimientos sociales es que no son ayudas temporales o esfuerzos aislados sin repercusión alguna; todo lo contrario, son sostenibles y medibles en el tiempo. Por tanto, deben ser tenidos en cuenta para los esfuerzos posteriores de los estudiantes que realizan este tipo de proyectos, quienes en el futuro inmediato serán los emprendedores de sus regiones al gestar propuestas de asociatividad, cooperativismo y desarrollos turísticos.

Para Apetrei, Ribeiro, Roig y Mas (2013) el impacto es sostenible en la medida en que minimice daños ambientales sobre los ecosistemas. De igual manera, en lo relativo a lo económico, debe buscar una redistribución equitativa de los ingresos y será responsable socialmente si logra involucrar de manera plena a los habitantes de las comunidades como sujetos de cambio. En ese sentido, evaluar el impacto de los emprendimientos sociales es un gran desafío, ya que es complicado cuantificar sus efectos.

Ser sustentable es hacer movimientos estratégicos en nuevos mercados como una alternativa para subsidiar programas sociales. La empresa social debe optimizar

las redes sociales a las cuales pertenece para hacer uso eficiente de la movilización de sus recursos. Todo lo anterior no sería posible si de manera juiciosa y concienzuda no se realiza un plan de negocios porque, de lo contrario, todo esfuerzo terminaría en un fracaso. Por último, se debe contar con el concurso del Estado, el cual puede ser partícipe de múltiples formas; por ejemplo: apoyo y asistencia técnica, reducción de impuestos, incentivos y otros que aporten directamente al fortalecimiento del emprendimiento.

El marco normativo colombiano referente al emprendimiento tiene una gran trayectoria y es el resultado de una evolución natural de leyes, decretos y regulaciones. Hoy en día es un sistema normativo robusto que tiene como columna vertebral la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual en su título XII habla del régimen económico y de hacienda pública, y en su artículo 333 se establece la libertad económica y se considera a la empresa como la base para el desarrollo.

Actualmente Colombia cuenta con una política nacional de emprendimiento conocida como Ley 1014 de 2006 del Fomento a la Cultura del Emprendimiento; en ese sentido el papel del Estado es promover la alianza público-privada académica, facilitar las condiciones para el emprendimiento y desarrollar la dimensión local para el emprendimiento.

La innovación como proceso creativo e insumo para el cambio

En esta misma línea de trabajo, la innovación es analizada desde la perspectiva de Suárez (2014) y se asume como el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio en las organizaciones. Este proceso debe llevar a resultados concretos y medibles, y está asociado al desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos; es decir, a una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlos. Para esta misma autora se puede dar el uno sin el otro; no obstante, es posible emprender e innovar y es esto lo que precisamente ha dado lugar a una profunda transformación básica en la economía mundial, al pasar esta de un capitalismo administrativo a un capitalismo emprendedor. Tanto el emprendimiento como la innovación hacen parte de las nuevas reglas del juego de la economía del siglo XXI.

En definitiva, se debe entender que la innovación es un actuar determinante en cualquier iniciativa de emprendimiento; innovar es mejorar productos, servicios y procesos a partir de la introducción de nuevas ideas, nueva tecnología; es hacer de esa nueva idea algo útil (Landsdale, Abad, & Vera, 2012). La innovación tiene como fin lograr cambios estructurales, ya que las ideas deben convertirse en productos y servicios útiles que mejoran la calidad de vida.

Así, emprendimiento e innovación están íntimamente relacionados, ya que para algunos estudiosos como Curto (2012) u Ocampo (2016), el emprendimiento termina siendo una forma de innovación. De acuerdo con lo anterior, Parellada, del Palacio y Areyuna (2007) proponen que un proceso innovador es una secuencia de búsqueda, selección, exploración y síntesis, con ciclos de pensamiento divergentes, seguidos por un proceso de convergencia, en el que se destacan la exploración como mecanismo de búsqueda y aprendizaje para mitigar los riesgos y el nivel de supervivencia.

Partiendo de estos dos conceptos y al analizarlos desde la situación actual, Suárez (2014) realiza una revisión de la innovación y el emprendimiento en las regiones colombianas, ubicando al país en el 2013 en el puesto número sesenta entre los países innovadores y emprendedores. Infiere este resultado de la deficiencia en la formación del capital humano; la baja competitividad de los servicios básicos como la comunicación, el transporte y la logística, y un entorno económico e institucional desfavorable. La suma de estos factores afecta la productividad y el crecimiento de las empresas de la región y, adicionalmente, incide en su capacidad para generar empleos de calidad que impulsen el desarrollo.

Según el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, aunque Colombia descendió cinco posiciones en 2017 en relación con el año anterior, se mantiene por tercer año consecutivo como el quinto país más competitivo de la América Latina (posición 66). En el análisis que realiza Suárez (2014) del índice de competitividad global (ICG) 2017-2018 menciona que

se destacó la existencia del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia como ejemplo de un arreglo institucional público-privado que busca mejorar el nivel de competitividad del país.

Adicionalmente, resalta que los resultados del ICG son revisados y monitoreados por el presidente, el sector privado y la sociedad civil en la Comisión Nacional de Competitividad al final de cada año. Así mismo, resalta la creación del Consejo Privado de Competitividad como un *think tank* que reúne al sector privado y a la academia que utiliza el IGC para analizar la competitividad a nivel subnacional (Sistema Nacional de Competitividad e Innovación). (p. 46)

En materia de competitividad es evidente que Colombia avanzó a pasos agigantados en el último cuatrienio como uno de los países más competitivos de la región, gracias a una política pública en la cual intervienen diferentes organismos con el objetivo claro de mejorar en los indicadores que años atrás la definieron como un país rezagado. En materia turística el país es más competitivo, pues avanza en procesos de cualificación, desarrollo de producto, promoción de los destinos, mejora de la seguridad, e inversión en infraestructura vial y de telecomunicaciones.

Desde el punto de vista de las políticas, es fundamental plantearse cómo abordar la brecha en el crecimiento de las empresas. Para lograrlo, recomiendan los especialistas del Banco Mundial, se debe cambiar el paradigma actual que enfatiza el apoyo a las empresas pequeñas por uno que se centre en el respaldo a las empresas jóvenes y de nueva creación, en un contexto en el que los gobiernos han tendido a patrocinar programas de respaldo a pequeñas y medianas empresas (pymes).

En la realidad actual la innovación debe aportar con resultados tangibles en el menor tiempo posible, con el ánimo de adelantarse al futuro desde diferentes perspectivas, donde la prospectiva sea un valor central junto con el desarrollo tecnológico para articularse a las necesidades de la sociedad. Deberán interactuar de manera conjunta empresas y organizaciones de diferente índole, estableciendo visiones sobre lo que se quiere en términos económicos y sociales a futuro. Esto debe ser el punto de partida para identificar los principales desafíos a los que se les tendrá que hacer frente, desarrollando soluciones integrales con nuevos productos y servicios.

Todo proceso elemental de innovación obedece a un proceso mental que se articula desde cuatro perspectivas: comunicar, conectar, desarrollar y crear. Por eso para Murillo (2015) mientras la innovación que podría llamarse «cerrada» lo

máximo a lo que conduce es a proyectos de cooperación interna entre diferentes departamentos de una única empresa, la innovación «abierta» (bajo un enfoque interdisciplinario en la que colaboran diferentes empresas, institutos de investigación, analistas económicos y de mercado y sociólogos), da lugar a proyectos en red, interdisciplinarios y de amplio alcance.

Los mercados emergentes demandan de manera permanente soluciones en innovación, quizá desde sus vacíos y vulnerabilidades; se presenta aquí entonces otra forma de hacer negocio, siempre y cuando haya un emprendedor con el olfato suficiente para introducirse y proponer soluciones únicas a partir de su creatividad, utilizándola como herramienta al servicio de otros (Rocha, 2011). Se necesita entonces una capacidad innovadora, la cual debe ser entendida como una forma de generar cambios positivos, e incentivar la capacidad creativa para dar origen a nuevas ideas. Para ello se requieren ciertos entornos que ofrezcan las condiciones ideales, por ejemplo, el capital humano; asimismo, recordar que las innovaciones más sencillas transformaron radicalmente la vida y el bienestar de las personas.

De esta manera se introduce el concepto de innovación, asociado a las prácticas sociales, aunque quizás no asociado a productos tangibles; más bien esta innovación se asume más con formas revolucionarias de hacer las cosas entre personas y entre organizaciones, en procura de la solución de ciertas situaciones, buscando que funcionen de la manera esperada. La innovación no necesariamente proviene de algo nuevo; es más, en la mayoría de los casos se aplica a algo ya existente que se mejora, siempre y cuando no existan barreras que se puedan oponer y obstaculicen los cambios esperados. En ese sentido los individuos en muchas ocasiones son barreras muy fuertes que cuesta trabajo superar.

Para Lora y Rocha (2015) la innovación social es un proceso de búsqueda para dar con las respuestas a las encrucijadas sociales, desde el cual se puedan proveer servicios, mecanismos de participación, conocimientos y diversas formas organizativas que generen cohesión social. Es una apuesta a la experimentación social a partir de métodos participativos, donde se privilegia el aprendizaje en red incluyendo lo público, lo privado y lo mixto.

Granes (2011) distingue la innovación económica-tecnológica de la innovación social, en tanto que la primera busca la acumulación de capital financiero a partir

del desarrollo de productos que generen rentabilidad, mientras que la segunda acumula capital intelectual hacia la transferencia de conocimientos. Este tipo de innovación se centra más en potenciar la solución a problemas sociales que en la incapacidad del Estado y su aparato burocrático para enfrentarlos.

La innovación social es consecuencia de un cambio de mentalidad colectivo, donde participa una comunidad mucho más empoderada y comprometida con la causa de la transformación de su realidad. Hoy surgen ciudadanos activos y críticos que realizan la intervención social por iniciativa propia o, en algunos casos, la complementan con la cooperación del Estado. Para Martínez (2013) lo anterior supone una manera más eficiente y participada de co-crear soluciones en favor de la comunidad local e inmediata, complementando las políticas públicas allí donde no llegan o donde dejan sin resolver múltiples desafíos. Implica intervenciones con estrategias y métodos diferentes a los utilizados de forma tradicional por un Estado de bienestar que, a su vez, sufre su erosión en tamaño, prestaciones y derechos.

En suma, la innovación se presenta como un aliciente a las complejidades sociales que se manifiestan en países cuyo estado de desigualdad ha generado crisis y conflictos internos por décadas; de ese modo busca dar mayor protagonismo a la ciudadanía como gestora de su bienestar. La innovación social debe ser integrada como un actuar de la política pública para lograr gobiernos mucho más redistributivos.

El nivel de bienestar y competitividad de una comunidad y el índice promedio de ingresos dependen en buena medida de la capacidad de innovación y de la actitud emprendedora de determinados actores que toman la iniciativa de fortalecer el perfil productivo de su región. La innovación y el emprendimiento siempre han estado relacionados con la creación de valor económico y en escenarios afines, quizá debido a la presión de las organizaciones que se ven amenazadas en la economía del mercado abierto, globalizado y altamente competitivo. De allí que estos dos valores se constituyan en factores de ventaja si están bien desarrollados. Si bien el contexto económico es muy importante, hoy se reclama que la innovación y el emprendimiento deben atender los desafíos de las realidades sociales que se presentan en determinadas comunidades (Camacho, 2007).

La productividad como referente de cambio en la nueva ruralidad

Desde el contexto anterior se aborda el concepto de *productividad*, el cual se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Al concebirse como un fin, instituciones como las Redes de Centros de Reflexión Estratégica de Oportunidades de Innovación Española han basado su proceso de administración en las cuatro fases del *ciclo de la productividad*: planificación, medición, evaluación y mejora de la productividad. En el caso de este proyecto de investigación, el concepto de productividad se aborda desde la productividad agrícola como referencia al tipo de productos y beneficios que una actividad como esta puede generar.

Para construir un referente en este sentido, se hace necesario revisar el concepto frente a la realidad colombiana: en el documento de Acción Social y la Unión Europea (2011) se evidencia que la productividad agropecuaria no se ha incrementado en la misma proporción que ha aumentado la relación entre los consumidores y los campesinos productores de alimentos. De igual manera manifiesta que, a pesar de la estrecha relación entre la problemática rural y agraria, y los grandes conflictos sociales y políticos, los temas del desarrollo rural y de la tierra (acceso, tenencia, distribución, uso) no han tenido un papel significativo en las agendas políticas de los gobiernos de las últimas décadas.

Esto demuestra que hasta la fecha las acciones al respecto han sido insignificantes y aisladas. Sin embargo, en la agenda del gobierno de Juan Manuel Santos resulta irrefutable el fortalecimiento de la productividad agrícola a partir de la promoción de la asociatividad y la vigorización de las pymes para el desarrollo de proyectos de ciencia, tecnología e innovación de impacto regional.

El acuerdo de paz alcanzado con uno de los principales actores armados del país ha generado un clima de confianza en el que la percepción general de los habitantes, empresarios y gremios es que las cosas están mucho mejor y que las perspectivas de crecimiento del sector agropecuario son muy positivas. Desde el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural se cree que dicho crecimiento está motivado por tres factores determinantes: el primero es el aumento en la demanda de alimentos a nivel mundial, lo cual, gracias a los tratados de libre comercio y a los acuerdos

comerciales logrados con países europeos y asiáticos, se presenta como una oportunidad de incrementar y diversificar la oferta de alimentos; el segundo es el crecimiento exponencial del sector agropecuario con respecto a otros renglones de la economía, y el tercero es la inversión económica que ha realizado el gobierno nacional en el sector agropecuario.

Para Londoño y Andrade (2016) el potencial de Colombia es enorme en términos de recursos naturales: por un lado, las condiciones climáticas y los pisos térmicos garantizan diversidad en los alimentos cultivados; por otro, las especies de flora y fauna son numerosas, a lo que se suma el número de fuentes hídricas y la condición climática tropical que permite continuidad en la producción durante todo el año.

De acuerdo con el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (2016, p. 15) para el 2020 el total de hectáreas cultivadas llegará a 6,3 millones, con considerables mejoras en el rendimiento de los cultivos, llevando a un incremento de 18 millones de toneladas de alimentos. Por supuesto ello no se logrará solo: es necesario el concurso del Estado para apoyar con recursos económicos y tecnológicos el fortalecimiento del sector rural. La productividad alimentaria se constituye en un indicador de prosperidad económica y social, en tanto que a mayor productividad, mayor presencia del Estado con recursos, más oportunidades de empleo, mayores ingresos para los campesinos, aumento del producto interno bruto y se garantiza la seguridad alimentaria del país.

Asociatividad para la productividad y la competitividad

Frente a lo anterior, surge la asociatividad, descrita por Rosales (1997) como un mecanismo de cooperación entre pymes —principalmente—, donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los otros para la búsqueda de un objetivo común. Desde este mismo autor es importante aclarar que la asociatividad es muy diferente a la integración de empresas que enfrentan problemas comunes y que requieren unirse para presionar a empresas más grandes o entes gubernamentales. Estos principios y aspectos se mantienen en conceptos como las redes empresariales o asociativas, afiliadas a procesos sistemáticos

de relaciones verticales. Para Porter (1999) el término ‘clúster’ es concebido como una celosía compuesta por numerosas conexiones entre individuos, empresas e instituciones, pero con autonomía y con un objetivo común.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999), en la Conferencia Internacional para el Trabajo, expuso que es prioritario que en los países en vías de desarrollo se fomente la constitución de cooperativas y diferentes formas de asociatividad (fundamentalmente en las áreas rurales) como un mecanismo de productividad, competitividad y, sobre todo, de reducción y mitigación de la pobreza. Es necesario el cooperativismo como una estrategia de subsistencia y desarrollo, cuya continuidad, consolidación y promoción, sería una fuente de fortalecimiento para la conformación de redes, cluster o asociaciones comunitarias que generen desarrollo por sus propios medios.

La asociatividad permite hacer frente al marginamiento histórico de los Estados hacia las áreas rurales, puesto que, por un lado, permite obtener recursos de financiación desde diferentes bancos y organismos, permite ser más eficientes en las compras, almacenamientos y distribución, a la vez que ser más eficientes en la producción y comercialización de la producción agrícola; por otro lado, las diferentes formas de asociatividad se constituyen en estrategias para la generación de empleo rural. Desde la perspectiva de González y Moralejo (2008),

En los países industrializados, las cooperativas suelen atraer el apoyo oficial porque sirven para integrar a los grupos marginados (como los que no pueden permitirse los costos de vivienda que imperan en el mercado normal, los desempleados a largo plazo o la juventud desempleada), suministrar los servicios que antes correspondían al Estado (especialmente en los cuidados de salud y en la atención a los ancianos) o contribuir activamente a la defensa del medio ambiente (cooperativas que desarrollan y producen nuevas formas de generación y suministro de energía, cooperativas que actúan en la gestión y reciclado de desperdicios o en el turismo en condiciones especiales, etc.). La atracción que estas cooperativas ejercen en sus socios radica en que ofrecen mejores condiciones de trabajo o un servicio de calidad superior a otras alternativas. (p. 88)

La asociatividad, indiscutiblemente, es una alternativa de desarrollo de los pueblos en tanto que hace una fuerte apuesta por garantizar la calidad de vida en los colectivos hacia los cuales se orientan sus acciones económicas y sociales. Asimismo, es una forma de organización empresarial a partir de los encadenamientos y emprendimientos de productos y servicios de las comunidades rurales. En suma, es una forma de organización desde la cual se busca alcanzar el desarrollo humano desde lo económico, lo territorial y lo sostenible.

Pero, ¿cómo desarrollar procesos productivos y asociativos sin tener en cuenta el *desarrollo sostenible*? La Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, editora del *Informe Brundtland* (1986), define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades de la generación presente, en particular las de los más pobres a las que se debería otorgar prioridad preferente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Dentro del proceso de consolidación del concepto de desarrollo sostenible aparecen claras tres consideraciones: las medioambientales, bajo el principio de articular la conservación de los recursos medioambientales y el equilibrio ecológico por encima de la obtención de recursos económicos; en segunda instancia, la incorporación de un componente social desde la equidad y la solidaridad, para integrar productivamente la fuerza social a la dinámica económica del país, y un tercer componente, que es el económico, con el cual se busca la viabilidad e idoneidad de los proyectos productivos a partir de los cuales se debe dar una redistribución equitativa de las utilidades, privilegiando el componente humano por encima del corporativo.

Partiendo de lo anterior, Rodríguez (1994) plantea que el desarrollo sostenible hace referencia a otros dos conceptos: la necesidad de determinar los límites del crecimiento y el reconocimiento de las limitaciones impuestas por el desarrollo tecnológico, y la organización social sobre la habilidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Melgarejo, Vera y Mora (2013) afirman que la acción económica de las cooperativas y las formas de asociación deben comprenderse desde dos efectos:

Por una parte, como una medida de racionalización, mediante la especialización y utilización de los factores productivos en la producción en gran escala de toda clase de bienes y servicios; y por otra, como una medida de dinamización de la competencia, en la medida en que origina un cambio del comportamiento competitivo, o ampliando los mercados existentes, creando impulsos para la inversión y/o para un mayor empleo de los recursos, a través de un crecimiento de la producción creando nuevas fuentes de trabajo y mejorando la productividad individual de sus socios por el aprovechamiento de economías a escala e incorporación de nuevas tecnologías. Así, también, la cooperativa tiene influencia sobre la distribución del ingreso al mejorar la posición del asociado en los mercados, como por ejemplo a través de la compra de productos a un precio menor o la venta de sus productos a un precio mayor, obteniendo beneficios para los grupos de menores recursos, evitando así la concentración del ingreso, uno de los frenos más importantes para un mayor desarrollo. (p. 123)

La asociatividad y el cooperativismo no son solo formas de organización campesina; son también modos integrales de incorporar la economía agraria al sistema de producción macroeconómico del país. La asociatividad debe ser vista como una forma de hacer frente a los embates de los países subdesarrollados como Colombia, que presentan serios problemas como el analfabetismo en las áreas rurales, el hambre, la carencia de infraestructura y saneamiento básico, tierras productivas en manos de terratenientes, limitaciones para el acceso al crédito y los intermediarios que afectan tanto a campesinos productores como a los consumidores.

Para el gobierno nacional una estrategia para apostar a la asociatividad y el cooperativismo es su Política de Turismo Comunitario, a partir de la cual busca aprovechar las ventajas comparativas de determinados territorios para transformar la realidad desde el aprovechamiento de los recursos locales, los cuales sean insumo para iniciativas productivas en torno a la producción agrícola y pecuaria, el aprovechamiento del paisaje natural y campesino, y el conjunto de saberes que constituyen el acervo de su patrimonio cultural inmaterial.

El turismo comunitario hoy se concibe como una herramienta de transformación social que, por medio del trabajo colaborativo, permite generar empleo,

diversificar alternativas productivas en las comunidades con limitaciones o excluidas y llevar la prosperidad social en un esquema de planificación turística del territorio. El turismo comunitario —y sus lineamientos a partir de la política— persiguen el encadenamiento de las diversas formas de producción como formas de defensa del territorio, comercio justo, producción, distribución/comercialización y venta con criterios de sostenibilidad. Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012),

el proceso real de empoderamiento de las comunidades debe darse desde el compromiso mismo de las comunidades y de sus líderes y representantes, no solo en la firma de convenios y acuerdos de voluntades, sino en el desempeño diario de los actores del emprendimiento, teniendo conciencia de que el punto de equilibrio de estos procesos, no es de corto plazo sino de largo plazo, lo que indica que en la etapa inicial difícilmente se pueden garantizar la totalidad del ingreso familiar de los prestadores de servicios. Pero ello conlleva un trabajo comprometido de aprendizaje continuo, en el cual las comunidades no pueden permitirse caer en «la trampa del asistencialismo» para superar el punto de equilibrio del negocio. (p. 10)

Hacia una descripción de los procesos productivos: una apuesta al desarrollo social

En estudios realizados en América Latina y el Caribe, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2017), la agricultura familiar totaliza cerca de 17 000 000 unidades productivas, que agrupan a una población de 60 000 000 personas; además, contiene cerca del 81 % de las explotaciones y ocupa entre el 20 % y el 65 % de la superficie agropecuaria.

Para el 2015 en el diagnóstico de la pobreza rural, realizado por el Departamento Nacional de Planeación en Colombia, la población rural considerada pobre llegaba a un 44.1 %, siendo los agricultores medianos y pequeños los que según este estudio son los más vulnerables.

Esta necesidad no es ajena a las políticas del gobierno nacional que del 2014 al 2018 se propuso incentivar el encadenamiento y la asociatividad empresarial agropecuaria bajo un enfoque de economía agrícola familiar, alineados con la estrategia de promover el uso eficiente de los recursos naturales, la sostenibilidad y la suscripción de un convenio para ejecutar los proyectos relacionados con la construcción de obras de infraestructura para sistemas alternativos de adecuación de tierras y saneamiento básico, de acuerdo con el DNP (2016). Sin embargo, parecen insuficientes estos esfuerzos, ya que en este mismo balance presenta para el 2016 la vinculación de 984 personas a programas de asociatividad y desarrollo empresarial rural, que contenían incentivos para cofinanciar sus iniciativas de negocio y participar en rutas de aprendizaje y pasantías. En números la anterior parece una cifra irrisoria frente a un aproximado de demandas de 11 000 000 de campesinos según el último censo.

Turismo y desarrollo rural

En la nueva ruralidad surgen diferentes posibilidades de diversificación de las actividades productivas para los campesinos como alternativa al subdesarrollo, al abandono estatal y a los problemas producto del conflicto armado. Capitalizar el patrimonio natural y cultural es una urgencia para propiciar cambios permanentes y significativos que conduzcan a la generación de alternativas productivas que contrarresten los efectos negativos a los que están sometidos los campesinos.

La multifuncionalidad agrícola redefine hoy el papel de los territorios rurales. En tanto surgen nuevas formas de asociatividad y cooperativismo, se reivindica el papel de la mujer y de los jóvenes campesinos; se sortean problemáticas sociales y vacíos institucionales a partir de la concertación; se define la frontera entre lo rural y lo urbano; surge el empoderamiento campesino articulado a objetivos y metas de la comunidad, y se manifiesta el turismo como práctica transversal que posibilita la convergencia de los actores, situaciones y oportunidades de cohesión social. En ese sentido, menciona Nieto (2016) que

Una de las funcionalidades que ha adoptado el campo colombiano en la lógica de la nueva ruralidad es el desarrollo de las prácticas turísticas en las dos

últimas décadas, asociada a las tendencias del discurso de la sostenibilidad, y enmarcada en una mayor conciencia sobre la conservación de los entornos naturales y una nueva valoración de las culturas locales. Esto también se articula a los cambios en los modelos de consumo de destinos y de servicios turísticos, determinados por tendencias y demandas del mercado. (p. 79)

El turismo como práctica social y actividad productiva objetiva el capital natural y cultural de los campesinos como recursos capaces de encauzar acciones colectivas de desarrollo comunitario, a partir de emprendimientos que buscan transformar la cotidianidad en productos comercializables articulados a las demandas del mercado que ven en el campo una forma de valoración, conservación y divulgación de los valores culturales.

El turismo de naturaleza y sus diferentes manifestaciones (agroturismo, turismo rural, ecoturismo) se constituyen en agentes de cambio que contribuyen a la superación de la pobreza, la reivindicación de saberes ancestrales y la conservación de los ecosistemas. De tal forma, el turismo es contemplado como una estrategia efectiva para el desarrollo rural del país:

El turismo en espacios rurales se presenta como la opción productiva más favorable para emprendimientos solidarios, gracias a la importancia que se le da al capital social; este potencializa la participación en proyectos sustentables agregando a las actividades productivas el valor de lo tradicional y lo cotidiano, así como de los saberes y prácticas tradicionales; asimismo, considera la participación como uno de los principales instrumentos para la toma de decisiones colectivas, posibilitando los beneficios de forma conjunta. (Nieto, 2016, p. 85)

Para el caso de Colombia, el turismo en los espacios rurales se presenta como una alternativa tangible e inmediata a los desafíos que implica el acuerdo de paz, en tanto que el campo colombiano fue escenario de guerra por décadas y hoy busca la generación de alternativas productivas para los campesinos y para los diversos actores que estuvieron involucrados en el conflicto.

Los procesos productivos en los entornos estudiantiles campesinos

Para describir los procesos productivos en entornos rurales es necesario abordar a Schneider (2017), quien entiende por pequeño productor campesino a aquella unidad social que trabaja y produce en un régimen de economía familiar, que no está aislada del conjunto de la sociedad. La producción que realiza tiene como propósito la reproducción familiar y la inserción al mercado, siendo este mismo afectado por las dinámicas sociales, culturales y políticas, pero en el que persisten las comunidades campesinas con una autonomía relativa en relación con la economía y el conjunto de la sociedad, que hacen factible el desarrollo de posibles procesos de asociatividad.

Partiendo de lo anterior, la investigación nace de la realidad de los estudiantes de la Fundación Universitaria San Mateo en metodología virtual, siendo ellos mismos parte de las comunidades campesinas y los descriptores de su realidad cercana. El levantamiento de la información se fundamentó en dos líneas de caracterización: la primera, orientada a la descripción de los procesos productivos centrándose en la comercialización, modos y sistemas de producción; ingresos económicos; aspectos socioeconómicos, e información sobre la vinculación a cadenas de asociatividad. El segundo frente de trabajo se enfocó en el inventario y la potencialidad de recursos, facilidades y atractivos turísticos cercanos a la zona de influencia. La investigación abarcó ocho provincias de cuatro departamentos de Colombia: las provincias Guanentina y Comunera del departamento de Santander; las provincias de Alto Magdalena, Gualiva y Occidente en el departamento de Cundinamarca, y las provincias Oriente, Sur Oriente e Ibagué, en el departamento del Tolima. Solo se realizó la caracterización de atractivos turísticos en el municipio de Caracolí, provincia del Magdalena Medio en el departamento de Antioquia. Se aplicaron (durante el 2017) un total de 156 encuestas dentro de los municipios de influencia de los estudiantes. A continuación, se puede observar la cobertura de la caracterización productiva o turística (tabla 1).

Tabla 1. Cobertura de la caracterización productiva o turística

Departamento	Provincias	Municipios
Santander	Guanentina	Villa Nueva, San Gil, Barichara, Curití, San José, Mogotes, Pinchote, Cepitá, Jordán Sube, Villanueva.
	Comunera	Simácota, Guadalupe, Confinés, Oiba.
Cundinamarca	Alto Magdalena	Girardot, Ricaurte, Tocaima.
	Gualiva	La Vega, Nocaima.
	Occidente	Facatativá.
Tolima	Oriente	Carmen de Apicalá, Melgar.
	Sur Oriente	Suárez, Purificación.
	Ibagué	Flandes, Espinal, Guamo, Icononzo.
Antioquia	Magdalena Medio	Caracolí.

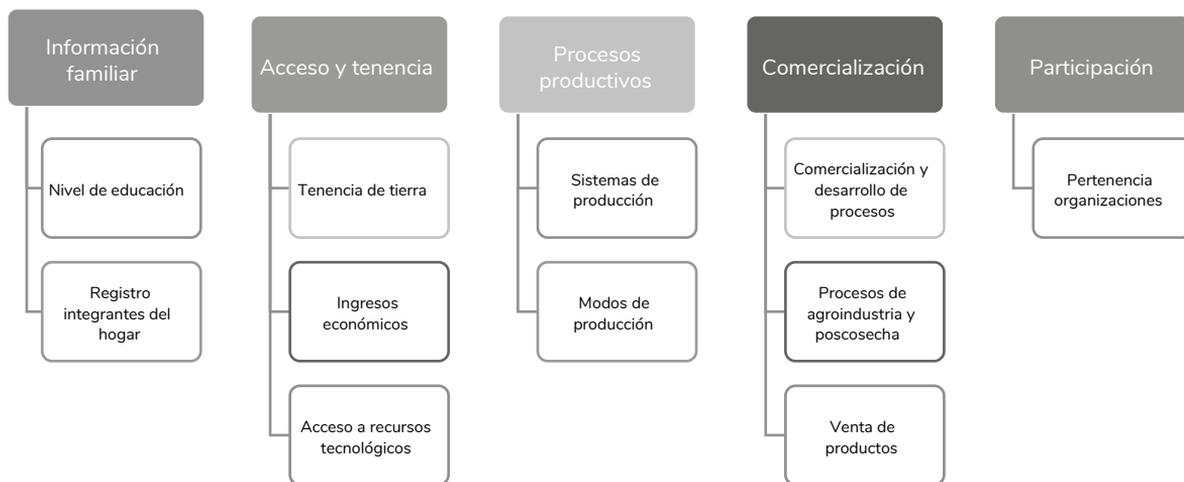
La delimitación geográfica para la caracterización de procesos productivos tuvo la siguiente distribución: en el departamento Santander el 50 % de las encuestas, en el departamento del Tolima el 35 % y en Cundinamarca el 15 % restante. Para el caso de la descripción de atractivos turísticos, el 90 % del levantamiento de información se realizó en el departamento de Santander y el 10 % en el departamento de Antioquia.

Frente a los procesos productivos de estos departamentos, que son considerados como región Central, el DNP (2016) establece que al interior de la región existe un gran desbalance en la infraestructura industrial y logística; asimismo, carece de centros de transformación de recursos minerales, naturales y agropecuarios modernos e innovadores. Esta realidad es la causa principal de que no existan eficientes cadenas productivas entre los pequeños y medianos productores. Sin embargo, aunque se plantea la necesidad de su fortalecimiento, aún son escasas y carentes las iniciativas al respecto.

Frente a este panorama nacional, el proyecto inicia con una caracterización del productor, no como una intromisión de sujetos externos, sino más bien como un ejercicio de los estudiantes con sus *vecinos*. A continuación, se detallan cinco

variables de caracterización que dan cuenta de su vivencia, de las etapas del proceso productivo y de los mecanismos asociativos existentes (figura 1).

Figura 1. Variables de caracterización de procesos productivos



Productividad, campesinado y turismo: entre discusiones y propuestas

El ejercicio de sistematización pudo evidenciar que las condiciones socioeconómicas de los campesinos en las áreas de estudio son bastante precarias en términos de acceso a educación, tecnología, empleo, infraestructura, producción, comercialización y cooperativismo. Si bien los problemas son latentes, también allí se encuentran posibilidades de aprovechar oportunidades que surgen en medio de este contexto.

Los campesinos caracterizados en los diferentes municipios manifestaron tener pequeñas unidades de producción (parcelas) con pocas áreas cultivadas; muchos de sus cultivos son de pancoger con un pequeño excedente para su comercialización.

Frente a lo anterior es posible pensar en la asociatividad y el cooperativismo como una forma de llevar el desarrollo económico y social a estas regiones, así como formas de mitigar los embates de la pobreza. El cooperativismo puede fortalecer la cadena productiva, particularmente la que corresponde a frutas, tubérculos y hortalizas, que son las actividades productivas a las cuales recurren los

campesinos de acuerdo con la caracterización realizada. Salvo algunos casos específicos, la mayoría de los productores comercializa sus productos por medio de un intermediario que les compra directamente en la finca y es él quien fija el precio de compra según la oferta del producto. Por supuesto, es una relación mercantil que pone en desventaja al pequeño productor, el cual no tiene forma de sacar sus productos de la parcela.

Por tanto, a los estudiantes se deben ofrecer las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir las funciones de facilitadores rurales. Si bien es cierto que están en proceso de formación académica, por medio de la institución pueden conseguir el capital intelectual necesario para la construcción de propuestas y, a la vez, solicitar el acompañamiento técnico de acuerdo con los requerimientos de sus iniciativas. En ese sentido, estos líderes rurales deben ser concebidos como agentes de cambio, que empoderan y dotan de recursos emocionales a las comunidades de su entorno; deben ser sensibles para comprender los momentos y el contexto en los que se hace necesario dar comienzo a una iniciativa productiva.

La experiencia investigativa se debe constituir en una herramienta de apropiación y divulgación, a partir de la cual los estudiantes puedan realizar pedagogía social creando las condiciones para el aprendizaje y la sensibilización con respecto al cambio de mentalidad en los campesinos, orientándolos hacia una actitud de participación, integración y crecimiento, que propenda por el cambio en la manera en que se producen y se comercializan sus productos.

La asociatividad y el cooperativismo, a partir de la actividad productiva en las áreas de estudio, deben ser contemplados como formas de inclusión social y laboral, en tanto que el encadenamiento productivo (en la modalidad de cooperativas de productores) puede integrar diversos sectores que otrora se encontraban marginados, particularmente en las áreas rurales, donde los índices de desempleo en jóvenes y mujeres es bastante alto.

La organización colectiva en la modalidad de cooperativismo potencia el desarrollo social, puesto que se puede realizar gestión con entes gubernamentales y organismos multilaterales para conseguir recursos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida. En principio dichos recursos corresponden al Estado, pero este, por múltiples factores, no los puede suplir. La asociatividad, como

acción colectiva, puede conseguir o presionar mejoras en la infraestructura vial, de telecomunicaciones, saneamiento básico, salud, medio ambiente, educación, empleo, así como en la producción y comercialización de bienes y servicios.

Pensar en un desarrollo integral del agro sin la creación de asociaciones y cooperativas de productores agrarios es muy difícil, puesto que es la vía más fácil para una reforma integral rural. Significa entonces que los procesos productivos en las áreas de estudio se fortalecerán en la medida en que los campesinos concentren sus medios de producción y la tenencia de la tierra de manera cooperativa.

Los estudiantes que a futuro gestionen proyectos productivos a partir de la asociatividad deben tener en cuenta que el camino puede ser largo y tortuoso; estos son proyectos que deben ser planeados a mediano plazo para poder ver resultados tangibles. Asimismo, deben ser conscientes de que se enfrentarán a todo tipo de obstáculos —particularmente el trabajo con las comunidades—, ya que gestionar el componente humano no es una tarea fácil: los colectivos sociales son complejos en tanto que en sus inicios son escépticos, incrédulos, indiferentes y carentes de espíritu empresarial. Por tanto, es aquí donde los estudiantes deberán hacer frente a esta serie de vicisitudes, utilizando todo su capital académico y sus dotes de liderazgo para encauzar iniciativas con objetivos y metas muy claros. Pensar que lo que en un comienzo pueden ser problemas, por medio del cooperativismo podrán superarse en gran medida; es una cuestión de compromiso con las comunidades y un deseo común y compartido para transformar la realidad de muchos hogares.

La Organización Internacional del Trabajo (2009) recomienda como estrategia la creación de cooperativas de productores agrícolas. Estas, de acuerdo con numerosos estudios financiados por dicha organización, han contribuido significativamente a reducir la pobreza y a la liberalización de los sistemas económicos (rurales), a condición de que se utilicen los instrumentos y se escojan los niveles de promoción que garanticen la autonomía de las cooperativas. Así, han contribuido a contrarrestar la «mentalidad de ayuda» y defender (e incluso aumentar) las ventajas comparativas para el desarrollo, tanto en las empresas privadas como en las burocracias.

Adoptar un modelo de cooperativa en las diferentes provincias del área de estudio puede contribuir a cambiar las dinámicas de la competencia e influir de

manera directa en los procesos de intermediación entre productores y consumidores y, de igual forma, permitirá explorar nuevos mercados. La cooperativa es el canal por medio del cual se pueden canalizar recursos a partir del crédito y la inversión; como consecuencia, puede ayudar a aumentar la demanda de mano de obra, mejorar la productividad de las empresas unifamiliares y, por supuesto, aspirar a incorporar nuevas tecnologías.

Desde la perspectiva de Razeto (2000), la cooperativización agrícola no es solo una exigencia social para que a partir de este esquema de organización el campesino sea incluido en los beneficios del desarrollo moderno, sino que se trata de un efecto racionalizador; esto es, un mecanismo que hace que la economía agrícola se vea integrada cabalmente al circuito general de la economía, mucho más —como ya se ha planteado— si se trata de países que apenas están en proceso de superarse económicamente.

El cooperativismo será una estrategia de desarrollo local en las áreas de estudio, con indicadores espacio-temporales definidos, con procesos de organización colectiva, donde se parte del individuo como elemento empoderado que posteriormente integrará su familia desde sus unidades productivas para generar redes de intercambio mercantil, en las cuales se negocie en condiciones justas en busca de una redistribución equitativa de la riqueza.

El desarrollo local de los espacios rurales de las provincias de estudio debe obedecer a un proceso de crecimiento integral, donde el propósito central será que los campesinos productores y emprendedores tomen el control de manera progresiva de todos los aspectos de su vida. Deben ser ellos los rectores que eliminen los lazos de dependencia que les impiden transitar las vías del progreso, en tanto que la dependencia genera sometimiento y subordinación, e impide la autonomía a la hora de tomar las decisiones trascendentales de su futuro. En ese sentido, se entiende el cooperativismo como una forma de democratización de los territorios campesinos.

Contribuir al desarrollo económico y social de los territorios campesinos del área de estudio no será tarea fácil, en tanto que se debe contemplar cuál es la estructura social que compone los territorios. Dicha estructura está determinada por sus procesos productivos y por las particularidades inherentes a ellos, las cuales

son descritas de manera amplia en la caracterización realizada. De igual manera, comprender la estructura cultural y las formas en que los campesinos perciben su territorio ampliará la perspectiva de crecimiento. Las propuestas de desarrollo a partir de cooperativas no serán integrales si no son contemplados los factores culturales que generan identidad y pertenencia por el territorio. De acuerdo con lo anterior, las interacciones sociales posibilitarán espacios de confianza, credibilidad, solidaridad y cooperación al interior de los territorios.

Dentro de las estrategias de turismo propuestas por el Fondo de Promoción Turística para el cuatrienio, se establecen como oportunidades de segmentos y destinos de crecimiento el ecoturismo y el turismo de aventura. En esta misma dinámica el *Plan Sectorial del Turismo 2014-2018* (Departamento Nacional de Planeación, 2014) dictamina que

la función de planificación turística enfrenta el reto de generar bienes y servicios diferenciados e innovadores, con asiento en las distintas regiones del país, donde la apuesta por el turismo conduzca a mayores beneficios económicos en las comunidades receptoras permitiendo a las mismas conservar, transmitir y compartir sus costumbres y tradiciones. (p. 89)

El emprendimiento turístico como alternativa

La caracterización turística se realizó principalmente en la provincia Guantánima del departamento de Santander, abarcando seis municipios: Cepitá, Curití, Jordán Sube, Villanueva, Guadalupe y Oiba, así como en el departamento de Antioquia, en el municipio de Caracolí. El territorio santandereano se considera de gran potencial turístico y como el principal destino de aventura colombiano; de igual manera, cuenta con un gran porcentaje de asociatividad de empresarios del sector, el cual se estima en un 53 % (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2012b). Cabe aclarar que este comportamiento es primordial en las zonas de interés turístico urbano.

En la revisión de la planificación turística de los municipios estudiados se evidencia que únicamente el municipio de Curití está integrado a los microclústeres

y rutas definidas por el departamento en su plan de desarrollo turístico vigente, siendo parte del destino consolidado de aventura de la región. En el caso de Caracolí, aunque hace parte del microclúster del Magdalena Medio, según el documento de planeación no cuenta con plan de ordenamiento territorial y se considera incipiente en su proceso turístico. Esta situación evidencia un distanciamiento entre los propósitos nacionales y regionales, y una necesidad latente de una propuesta desde el encadenamiento interno.

La mayoría de las nuevas modalidades propuestas para el turismo rural se enfocan al desarrollo económicamente sostenible, orientadas desde dos aristas: lo social y lo comunitario. En la primera se establece una propuesta de gestión que promueva el desarrollo turístico priorizando a los grupos locales y, en especial, a los que están en situación de vulnerabilidad. Por su parte, la arista comunitaria debe impulsar un modelo de gestión local que aproveche el patrimonio natural y cultural de la región, y pueda desarrollarse y ofrecer servicio turístico (Pérez, 2016).

Como estrategia para las regiones, el turismo —como cadena productiva— estimula el desarrollo local y regional a partir del reconocimiento del territorio y su potencialidad. En la caracterización realizada el 75 % de los atractivos estudiados son de carácter natural, con fortalezas para actividades ecológicas y de aventura (cascadas, cuevas, senderos), y con probabilidades de integración a los microclústeres definidos que se encuentran cercanos y presentan condiciones básicas. Sin embargo, se hacen necesarias inversiones importantes en la infraestructura y equipamientos. El 25 % restante de los atractivos identificados son culturales y son presentados por los estudiantes como parte esencial de las tradiciones e identidad del pueblo santandereano.

Para el desarrollo del emprendimiento turístico en las zonas de estudio se hace necesario afianzar el empoderamiento de las comunidades receptoras a partir de empresas sociales que promulguen los principios de sostenibilidad. Dicho empoderamiento parte del liderazgo de los estudiantes y se centra en el desarrollo de propuestas orientadas a la conservación de los recursos potencialmente turísticos, el desarrollo de nuevos productos, y la integración a espacios de comercialización y apoyo. Este proceso debe realizarse de manera sistemática, organizada y permanente, planteando metas clave alcanzables.

Atendiendo al desarrollo comunitario, las ideas surgen desde las regiones y no desde el exterior, pudiendo inferir la intención de los productores de potenciar sus fortalezas y de solucionar problemas medioambientales y sociales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de su comunidad. En primera instancia, se hace imprescindible el desarrollo de un encadenamiento asociativo visto desde dos líneas posibles de trabajo: la primera orientada hacia el desarrollo de emprendimientos especializados en segmentos de mercado evidenciados como el turismo ecológico, cultural, agroturístico y de aventura; y el segundo dirigido al manejo metodológico como el turismo comunitario o propuestas de turismo solidario. Ello permitirá el surgimiento de nuevos negocios o de prestadores de servicios turísticos.

Los emprendimientos deben construirse desde la responsabilidad, con la conservación y preservación de los recursos para su permanencia y aprovechamiento, potencializando las cadenas productivas existentes, en especial la relacionada con rutas o circuitos frutícolas y pecuarios, que posibilitaría actividades creativas y diferenciales a los turistas que fundamentalmente visitan la región en la búsqueda de aventuras o por su paisaje. A pesar de la carencia de soluciones gubernamentales o territoriales, es necesario que desde la zona se solicite —y en algunos casos se exija— el acompañamiento estatal, ya que sin él sería imposible satisfacer los requisitos de infraestructura, adecuación y promoción.

Como propuesta productiva asociativa para las regiones Guanentina y Comuñera del departamento de Santander, se considera un clúster que integre la oferta actual a los atractivos y prestadores dentro de la cadena de valor de Santander ecológico y de aventura. Los emprendimientos constituidos dentro del proyecto de investigación son propuestas de productos de aventura y natural en los municipios de Simácota y Villanueva. Como estrategias de mercadeo social, la región Guanentina ha iniciado un proceso de certificación como destino sostenible, la formalización de los prestadores y el desarrollo de iniciativas de posconflicto, especialmente en el municipio de Cepitá.

Conclusiones

Los esfuerzos para el desarrollo de la asociatividad y el cooperativismo en los entornos regionales del país son insuficientes, siendo latentes las problemáticas del campesinado colombiano, cada vez más aislado y amenazado por las fuerzas territoriales y económicas que marcan siempre su destino planificado de manera intervencionista y centralizada. Este proyecto se focalizó en la construcción de propuestas conjuntas relacionadas con el quehacer agrícola y el potencial turístico del departamento de Santander, visto desde la integración a la oferta actual de productos agroturísticos y culturales. Es ineludible que la academia, desde su labor formativa, debe exhortar a sus estudiantes a ser protagonistas de su realidad, de forma tal que desarrollen estrategias productivas en torno a la riqueza cultural y natural de sus contextos.

La asociatividad y el cooperativismo son una manera integral de incorporar la economía agraria al sistema de producción macroeconómico del país, siendo no solo una alternativa posible, sino un entramado en el que se hacen evidentes las redes sociales innovadoras empoderadas y comprometidas con la causa de cambiar su realidad. Su fin es lograr cambios estructurales en los procesos productivos que les permitan ser más eficientes y visibles a partir de productos y servicios útiles y novedosos; a su vez, que generen cambios en la mentalidad colectiva, asegurando su continuidad, consolidación y promoción desde su experiencia. Para el caso particular del estudio, los emprendimientos sociales propuestos son sostenibles y medibles en el tiempo, por lo que deben ser apoyados y monitoreados permanentemente.

El cooperativismo debe implementarse a partir del empoderamiento de las comunidades campesinas, de tal suerte que los estudiantes deben surgir como líderes para tratar de lograr que la población que habita en su entorno genere o aprenda estrategias de solución a sus problemas a partir de su propio esfuerzo; lo anterior entendiendo que son las mismas comunidades los únicos agentes capaces de transformar su futuro. En ese sentido, los estudiantes serán el apoyo exterior que acompañará el proceso en la figura de facilitadores; ellos participarán en el proceso de autoayuda ocupando el papel de asesores y promotores del desarrollo autogestionado.

Referencias

- Acción Social, & Unión Europea. (2011). *Campesinos, tierra y desarrollo rural: reflexiones desde la experiencia del tercer laboratorio de paz*. Bogotá: Autores. Recuperado de http://eeas.europa.eu/archives/delegations/colombia/documents/projects/cartilla_tierra_y_desarrollo_lab_paz_iii_es.pdf
- Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas, A. (2013). El emprendedor social: una explicación intercultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), 37-52.
- Aragón, F., & Severi, M. L. (2002). *Características personales de los emprendedores: diferencias con los ejecutivos de corporaciones* (Tesis de maestría no publicada). Universidad del Cema, Argentina.
- Arroyo, P. (2009). *El rol de los emprendedores sociales en la formación de redes productivas*. Michoacán: Facultad de Economía Vasco de Quiroga.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrri, E., & Reficco, E. (Eds). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Ciudad de México: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Planeta. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/444/Gesti%C3%B3n%20efectiva%20de%20emprendimientos%20sociales.pdf>
- Audretsch, D. B., & Lehmann, E. (2006). Entrepreneurial access and absorption of knowledge spillovers: Strategic board and managerial composition for competitive advantage. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 155-166. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00161.x>
- Benítez, J. J., & Cabrera, S. (2010). Discusión sobre la política de innovación y de fomento de emprendimiento de Europa. *Revista de Estudios Empresariales*, segunda época, (2), 114-125.
- Camacho, D. Y. (2007). Hacia un modelo de emprendimiento universitario. *Apuntes del CENES*, 27(43), 275-292.
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común. Comisión mundial para el medio ambiente [Informe Brundtland]*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

- Curto, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Cuadernos de la Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 13. IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [Colombia]. (2016). *3er Censo Nacional Agropecuario. Tomo 2 Resultados*. Bogotá: Autor. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación [Colombia]. (2014). *Plan sectorial de turismo 2014-2018: turismo para la construcción de la paz*. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación [Colombia]. (2016). *Reporte global de competitividad 2016-2017. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia*. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/Documento_FEM_2016_final.pdf
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2016). *Informe de gestión sostenible 2016*. Recuperado de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/informe_de_gestion_2016.pdf
- González, A., & Moralejo, S. (2008). Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, 13(26), 73-87.
- Granes, C. (2011). *El puño invisible: arte, revolución y un siglo de cambios culturales*. Ciudad de México: Santillana, Taurus.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (octubre-diciembre, 2008). Emprendimiento social: revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24 (109), 105-125.
- Herrera, F. (2014). El mito del poder de mercado en el mercado libre. *Revista de Economía y Derecho*, 10(37), 7-34.
- Landsdale, D., Abad, C., & Vera, D. (2012). Impulsores claves para establecer el ecosistema dinámico de emprendimiento en Ecuador. *Polémika*, 9(1), 1-25.
- Ley N.º 1014. Del fomento a la cultura del emprendimiento. Congreso de Colombia. Bogotá 26 de enero de 2006.

- Londoño, M., & Andrade, G. (2016). Cadena de valor en la generación del conocimiento para la gestión de la biodiversidad. *Biodiversidad en la Práctica*, 1(1), 1-20.
- Lora, P., & Rocha, D. (2016). Promoción de la innovación social a través de la utilización de metodologías participativas en la gestión del conocimiento. *Equidad & Desarrollo*, (25), 159-178. doi:<http://dx.doi.org/10.19052/ed.3513>
- Martínez, X. (2013). *La innovación social ante los desafíos del bienestar*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Melián, A., & Campos, V. (2010). Emprendimiento y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (100), 43-67.
- Melgarejo, Z., Vera, M., & Mora, E. (2013). Competitividad de la mipyme y desarrollo regional. Estudio del caso colombiano. *Revista Tendencias*, 14(2), 184-215.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2012a). Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia. Bogotá: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Colombia]. (2012b). *Plan de desarrollo turístico de Santander*. Bucaramanga: Fundación Universitaria Cafam, Tourism Consulting.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [Colombia]. (2017). *Prospectiva y productividad campesina*. Bogotá: Autor.
- Murillo, A. (2009). Innovación para el futuro y el futuro de la innovación. *Física y Sociedad*, (20), 32.
- Nieto, A. (2016). Paisaje natural y paisaje campesino: una propuesta de gestión ecoturística en el Parque Nacional Sumapaz. En W. Mejía, A. Nieto, & S. Husain-Talero, *Sociedades locales y turismo: ¿una relación sostenible?* (pp. 67-115). Bogotá: Corporación Universitaria Unitec.
- Ocampo, D. (2016). El emprendimiento social en la formación integral. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 175-190. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1554>
- Organización Internacional del Trabajo. (1999). *Conferencia Internacional para el Trabajo*. Ginebra: Autor.

- Organización Internacional del Trabajo. (2009). *Informe latinoamericano para la empleabilidad en sectores rurales marginados*. Ginebra: Autor.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrado a los excluidos en el ámbito rural. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 579-590.
- Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnofor- mación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14/15), 14-23.
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Economía y Gestión de Desarrollo*, (1), 9-26.
- Pérez, C. (2016). Turismo rural en el ANP Insurgente Miguel Hidalgo y Costilla: impactos y estrategias para la conservación ambiental. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 10(1), 3-21. doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v10i1.1123>
- Parrellada, F. S., del Palacio, I., & Areyuna, A. (2007). Emprender o innovar ¿dónde está la diferencia? *Revista de Contabilidad y Dirección*, (6), 121-132.
- Porter, M. (1999). *Clusters and competition: New agendas for companies, govern- ments, and institutions*. Harvard Business School Working Paper, N.º 98-080. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.4104&rep=rep1&type=pdf>
- Posso, C. (2010). Calidad del empleo y segmentación laboral: un análisis para el mercado laboral colombiano. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (65), 191-234.
- Prada, M. P., Sánchez, M., Restrepo, I., & Arboleda, Z. (2017). *Acción CaPaz: Estrategia de capacidades para la paz y la convivencia*. Bogotá: Oficina del Alto Comisiona- do para la Paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/cartilla-accion-capaz-2017-08.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Colombia rural: razo- nes para la esperanza. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/DesarrolloHumano/undp-co-ic_indh2011-partee1-2011.pdf
- Razeto, L. (2000). *Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Bolivariana de Chile.

- Rocha, D. (2011). *Parque científico de innovación social*. Bogotá: Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Rodríguez, M. (1994). El desarrollo sostenible: ¿utopía o realidad para Colombia? En M. Rodríguez (Ed), *La política ambiental del fin de siglo: una agenda para Colombia*. (pp. 15-43). Bogotá: Centro de Estudios de la Realidad Colombiana (CEREC).
- Sistema Nacional de Competitividad e Innovación [Colombia]. (2017). *Indicadores de competitividad regional*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Suárez, A. (2014). *Ensayo el emprendimiento innovador en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Schneider, S. (2017). Agricultura familiar, economías de diversificación y sistemas sostenibles de producción. Trabajo presentado en el Conversatorio sobre el fortalecimiento de la economía campesina/ agricultura familiar en territorios donde persisten los cultivos de uso ilícito, caso: Orinoquia. Universidad Nacional de Colombia.
- Tobón, G. (2017). La Reforma Rural Integral y el Decreto-Ley 902/2017. Desafíos y amenazas en su implementación. *Revista Semillas*, (67/68), 14-18.
- Vernis, A. (2009). Innovación local social a través del mercado de las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. *Revista Española del Tercer Sector*, (13), 99-132.

**Esta obra se terminó de imprimir en noviembre de 2018
con tipo Cormorant con punto 12/17,8, Nunito y Akzidenz
sobre papel Bond de 90 gramos
en Imagen editorial Impresores S. A. S.
Bogotá, D. C., Colombia**



ESPAMMFL
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
ACADEMIA DE MANABÍ MANUEL TELLEZ LOPEZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC

La prosperidad y el desarrollo socioeconómico de un territorio debe estar determinados por un conjunto de elementos y criterios de acción que conducen a un estado deseado, en el cual participan unos actores gestores que se coordinan con los actores locales para cumplir metas definidas. La planificación integral de un territorio con vocación turística debe obedecer a un proceso racional, coordinado y concertado, en el cual previamente han sido identificadas ciertas necesidades, a partir de las cuales se definen estrategias de acción, mediante una estructura metodológica de base sistémica, que determina la coherencia y permite medir avances y limitaciones en el propósito de fomentar el desarrollo turístico. En ese sentido, esta obra propone que los beneficios de un acertado proceso de planificación turística deben repercutir en las comunidades con el fin de mejorar su calidad de vida, mientras que cualquier iniciativa productiva de desarrollo turístico debe emanar de los colectivos sociales y plantearse en beneficio de estos.

Su propósito es, entonces, resignificar la acción local comunitaria, el nivel de participación y el proceso en la toma de decisiones; un modelo que le conviene a las comunidades campesinas. Se propone planear en prospectiva (analizando futuros escenarios en los cuales se quiere estar), pero definiendo acciones en el presente. En suma, se sugiere un modelo de planificación turística desde un direccionamiento institucional orientado a las regiones, mejorando la calidad de los servicios, infraestructura y conectividad, que permitan la estadía de los viajeros, fortaleciendo las competencias y habilidades del talento humano local, fomentando la inversión público-privada y desarrollando productos turísticos alternativos, diferenciados y competitivos.

ISBN-13: 978-956-9020-07-4



9 789589 020074 >