

**Propuesta de un Marco Metodológico Participativo Institucional para la formulación
del Plan Sectorial de Desarrollo Turístico del municipio de Gachalá, Cundinamarca
2025**

**Por:
Héctor Andrés Duarte Ramírez**



**Universidad Santo Tomás
Facultad de Sociología
Maestría en Planeación para el Desarrollo
Bogotá
2025**

**Propuesta de un Marco Metodológico Participativo Institucional para la formulación
del Plan Sectorial de Desarrollo Turístico del municipio de Gachalá, Cundinamarca
2025**

Por:

Héctor Andrés Duarte Ramírez

Asesor:

Edwin Diomedes Jaimes Ruiz

Para otorgar el título de:

Magister en Planeación para el Desarrollo



**Universidad Santo Tomás
Facultad de Sociología
Maestría en Planeación para el Desarrollo Bogotá
2025**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Cundinamarca

Dedicatoria

A mi madre Marta, quien, con su ejemplo de perseverancia y dedicación ha sido una gran inspiración.

A mi familia, especialmente mis abuelitos Raúl e Isabel por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y por celebrar cada logro conmigo.

A Gachalá, cuya belleza y potencial inspiraron este proyecto, el cual, espero sea un aporte al crecimiento y desarrollo sostenible de este hermoso municipio.

A todos aquellos que sueñan con transformar sus territorios, demostrando que el desarrollo puede ser una oportunidad para el progreso sin perder la identidad, la riqueza y esencia de los pueblos.

A los que ya no están, serán siempre una inspiración.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

A mi director de trabajo de grado, el docente Edwin Jaime por su orientación, paciencia y valiosos aportes en cada etapa de este trabajo.

A los docentes de mi formación académica, quienes con su conocimiento y vocación me brindaron herramientas esenciales para el desarrollo profesional.

A mis amigos y familiares por su compañía, apoyo y confianza, cada gesto ha sido un impulso en los momentos difíciles.

A todos ustedes, muchas gracias.

Resumen

La presente investigación tiene como objeto construir un marco metodológico participativo e institucional que facilite una guía para la formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Turístico del municipio de Gachalá, en el departamento de Cundinamarca. Para alcanzar este propósito, se requiere de una revisión de diversos enfoques teóricos y experiencias prácticas en planificación turística desde una perspectiva participativa, lo que permitió establecer una base conceptual y técnica sólida. Con este fundamento, se diseñó un esquema metodológico estructurado por fases, orientado a propiciar la participación de actores sociales, comunitarios, institucionales y productivos, buscando una conexión real entre la ciudadanía, las autoridades locales y el sector turístico. Más allá de la propuesta inicial, se ahondaron diferentes escenarios de aplicación, valorando cuidadosamente las dimensiones políticas, sociales y económicas de esta entidad territorial. En efecto, este análisis de contraste permitió ajustar el modelo a las particularidades de la zona. Por ende, el resultado final es una herramienta flexible, sensible a las dinámicas locales, que apuesta por fortalecer la gobernanza turística y encaminar el desarrollo de Gachalá hacia un horizonte más sostenible y participativo.

Palabras clave: planificación participativa, gobernanza turística, desarrollo sostenible.

Abstract

The purpose of this research is to build a participatory and institutional methodological framework to provide a guide for the formulation of the Sectoral Plan for Tourism Development of the municipality of Gachalá, in the department of Cundinamarca. To achieve this purpose, a review of different theoretical approaches and practical experiences in tourism planning from a participatory perspective was required, which allowed establishing a solid conceptual and technical basis. With this foundation, a methodological scheme structured by phases was designed, aimed at promoting the participation of social, community, institutional and productive actors, seeking a real connection between citizens, local authorities and the tourism sector. Beyond the initial proposal, different application scenarios were explored in depth, carefully assessing the political, social and economic dimensions of this territorial entity. Indeed, this contrast analysis allowed adjusting the model to the particularities of the area. Thus, the result is a flexible tool, sensitive to local dynamics, which aims to strengthen tourism governance and direct the development of Gachalá towards a more sustainable and participatory horizon.

Key words: participatory planning, tourism governance, sustainable development.

Contenido

Introducción.....	13
1. Antecedentes.....	18
2. Diagnóstico de la situación a intervenir.....	22
3. Marco teórico de la intervención	27
Desarrollo turístico sostenible	27
Planificación participativa.....	31
Políticas Publicas	34
Marco normativo.....	38
4. Diseño del proyecto de intervención	42
Fases del Marco Metodológico Participativo Institucional	42
Fase 1: Aprestamiento	42
Fase 2: Diagnóstico.....	43
Fase 3: Prospectiva	46
Fase 4: Formulación	58
Fase 5: Aprobación y seguimiento.....	60
Discusión.....	61
5. Identificación de posibles escenarios de intervención	64
Escenario optimo: Implementación integral del plan.	64
Escenario intermedio: Aplicación parcial del plan.	65
Escenario de mínima intervención: Aplicación parcial del plan con enfoque comunitario.....	67
Escenario limitado: Falta de condiciones para la aplicación del plan.....	68

Conclusiones.....	72
Referencias	74
Anexos	86

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica Gachalá. Cundinamarca.....	23
Figura 2. Fotografía Embalse del Guavio.....	24
Figura 3. Evaluación del diseño para adaptar políticas públicas en territorios.....	34
Figura 4. Ejemplo Matriz DOFA	44
Figura 5. 10 variables clave	51
Figura 6. Matriz de Impacto directo	51
Figura 7. Clasificación MICMAC (eje de influencia vs. dependencia)	54
Figura 8. Ejemplo Árbol de problemas.....	57
Figura 9. Proceso de gestión publica.....	69

Lista de tablas

Tabla 1 Mecanismos de Gobernanza para el Desarrollo Turístico Sostenible	37
Tabla 2 Marco normativo	40
Tabla 3. Matriz Dofa Normativa – Planificación Turística En Gachalá.....	47
Tabla 4. Análisis Pestel	49

Lista de anexos

Anexo 1. Propuesta guía de entrevista semiestructurada para Actores Calve. Municipio de Gachalá, Cundinamarca	86
Anexo 2. Propuesta encuesta de Caracterización de la Demanda Turística. Municipio de Gachalá, Cundinamarca	87
Anexo 3. Propuesta de cronograma para aplicación del Marco Metodológico Participativo Institucional.....	89
Anexo 4. Mapa de actores del municipio de Gachalá.....	90

Introducción

El sector turístico enfrenta desafíos y exigencias cada vez mayores en un entorno altamente globalizado. En la actualidad, no basta con contar con atractivos naturales o culturales para garantizar una posición competitiva en el mercado; los destinos deben especializarse en segmentos específicos para alcanzar el éxito en los mercados internacionales (Sosa, 2022). La Organización Mundial del Turismo (OMT), informó en 2019 que la contribución del turismo a la economía mundial llegó a los 3,5 billones de dólares, equivalentes al 4% del Producto Interno Bruto (PIB) global. Sin embargo, tras la pandemia de COVID-19, este aporte se redujo a 1,9 billones de dólares en 2021, representando apenas el 2% del PIB mundial (Ramírez & Ortega, 2023).

El turismo es una actividad clave para el desarrollo económico, ya que genera dinero, empleo y diversifica las actividades productivas. Su planificación involucra la intervención del estado a través de diversos niveles de gobierno, y actores del sector público y privado. Ahora bien, la implementación de modelos de planificación diseñados para contextos ajenos a los territorios locales, junto con un enfoque tradicionalmente centralista y sectorial, ha generado dificultades en la articulación de la acción pública con las necesidades regionales. Esto ha ocasionado que muchos proyectos sean rechazados por las comunidades y carezcan de una perspectiva ambiental adecuada (Blanco, 2019).

Asimismo, en Colombia se ha promulgado un marco normativo diversificado en el ámbito turístico, la Ley 300 de 1996 ejemplifica este compromiso al establecer disposiciones que otorgan a los municipios las herramientas necesarias para respaldar vigorosamente sus capacidades turísticas; en particular, el Artículo 17 de esta ley establece que la responsabilidad de elaborar planes sectoriales de desarrollo turístico en sus respectivas jurisdicciones recae en los municipios. Son escasos los municipios que han recurrido a este instrumento, pero cuando surge interés o la normativa lo requiere,

el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) carece de una metodología institucional específica que permita la formulación de los planes sectoriales de turismo municipales (Ley 300, 1996)

La carencia de una hoja de ruta consolidada en forma de política pública ha llevado a varios municipios en Colombia a una gestión pública para el turismo que no está consolidada. Esto se traduce en una integración limitada entre los sectores público y privado, una baja sensibilización de los gobiernos locales, la comunidad y los empresarios sobre la importancia del turismo en el desarrollo social, económico y ambiental. Además, se observa un desconocimiento o la no aplicación de políticas de turismo, una escasa promoción y mercadeo, un bajo nivel de transferencia de tecnologías turísticas, así como una carencia e inadecuada señalización turística y pocos lugares de información turística (Mendoza et al., 2022)

La planificación del desarrollo turístico ha atravesado diversas etapas, destacándose en ciertos periodos un énfasis predominante en los aspectos económicos y físicos del territorio. Sin embargo, estas aproximaciones han demostrado ser insuficientes para garantizar un crecimiento equilibrado y sostenible. A medida que evolucionan las dinámicas sociales y económicas, se hace evidente la necesidad de establecer un equilibrio entre el capital económico, natural y social. Este desafío constituye el eje central de la sostenibilidad, ya que un modelo de desarrollo que implique la degradación de los recursos naturales, culturales y sociales deja de ser viable, incluso si se observa un crecimiento en otros tipos de capital (Ramírez & Ortega 2023).

En el marco normativo colombiano, la Constitución Política de 1991, establece que las entidades territoriales tienen la responsabilidad de elaborar y adoptar planes de desarrollo de manera concertada y participativa. Este enfoque busca fortalecer el papel de la ciudadanía, los sectores productivos y los movimientos cívicos, garantizando así el uso eficiente de los recursos y un desempeño adecuado de las funciones asignadas a las

administraciones locales (Naranjo, 2019). En este contexto, para el posicionamiento turístico de Gachalá se requiere un reconocimiento detallado de sus potencialidades y una comprensión integral de su entorno, por lo que es fundamental, que la elaboración del Plan de Desarrollo Territorial no se limite a un proceso técnico y cerrado, sino que sea una oportunidad para integrar diversas visiones y perspectivas, promoviendo un proceso participativo, plural e incluyente (López & Gallego, 2024)

En este sentido, la construcción de planes sectoriales de turismo se beneficia del enfoque de la Investigación-Acción Participativa (IAP), que se configura como una herramienta metodológica clave al considerar el territorio como una construcción social. A través de estos procesos, se incorpora la visión de los habitantes locales, quienes, debido a su arraigo y conocimiento del entorno, desempeñan un papel central en la planificación. La IAP permite integrar elementos estructurales y funcionales en un modelo de gestión turística que responde a los intereses y objetivos compartidos por la comunidad, fortaleciendo así la gobernanza local y la sostenibilidad del sector (Ramírez & Ortega 2023).

El propósito principal de esta investigación es proponer un marco metodológico participativo institucional para la formulación del Plan Sectorial de Desarrollo Turístico del municipio de Gachalá, Cundinamarca. Para ello, en primer lugar, se identificaron los conceptos fundamentales que sirvieron de base para el diseño del marco metodológico, a partir de enfoques teóricos y experiencias previas en la planificación turística participativa. Posteriormente, se desarrolló un modelo metodológico estructurado que facilita la inclusión de diversos actores en la formulación del plan sectorial, promoviendo la articulación entre la comunidad, las autoridades locales, y los sectores productivos vinculados al turismo. Finalmente, se analizaron los posibles escenarios de aplicación del marco metodológico, evaluando su viabilidad y adaptabilidad a las condiciones específicas del municipio con el objetivo de garantizar su efectividad en la planificación y desarrollo del turismo en Gachalá.

Este proyecto de intervención se basa en un enfoque cualitativo con un diseño metodológico participativo, orientado a la inclusión de los actores clave del sector turístico en Gachalá, Cundinamarca. Se empleó un modelo de investigación-acción que facilita la recopilación de información primaria mediante la participación de la comunidad, autoridades gubernamentales y sectores privados vinculados al turismo. La metodología se desarrolló en tres fases, alineadas con los objetivos específicos de la investigación. Para su construcción se tomaron como referencia enfoques metodológicos ampliamente utilizados en la formulación de planes de desarrollo turístico y metodologías participativas (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

Aunado a lo anterior, el presente documento busca impulsar el desarrollo turístico de Gachalá mediante un enfoque sostenible que permita fortalecer la atracción de visitantes, generar empleo, y el bienestar de la comunidad local. Su contribución no solo beneficiará favorecerá al municipio, sino que también podrá ayudar en el desarrollo de las localidades aledañas y en el departamento de Cundinamarca en general.

De la misma manera, la definición de una metodología adaptable y ajustable a las condiciones, particularidades y necesidades de cada territorio contribuye a alcanzar un crecimiento o desarrollo del turismo local con objetivos económicos, espaciales o incluso sociales, por medio de una planificación efectiva consistente en un conjunto de dimensiones, estrategias y procesos impulsados por actores gubernamentales y otros actores, buscando alcanzar las metas propuestas (Cardona Arce et al., 2018).

Este marco metodológico asegura la participación de las comunidades locales, considera la multisectorialidad, ayuda a definir objetivos y metas comunes de todos los actores, con base en las características específicas del lugar, contribuyendo a futuro, a través de su ejecución, al bienestar de la población y al desarrollo sostenible en la zona. También aporta lineamientos generales que serán utilizados en otros municipios

interesados en temas de planeación participativa del turismo sostenible, no obstante, rescatando las particularidades de cada territorio.

Con el presente proyecto de intervención se definen lineamientos para la planificación turística a nivel municipal, plasmado como guía metodológica que identifica algunas herramientas participativas que articulan diferentes sectores y actores, sirviendo como línea base para la “elaboración del plan de desarrollo turístico como documento de planeación estratégica del sector” (Plan de Desarrollo Municipal, 2024) plasmado en la meta en el sector de “Crecimiento Económico” del Plan de Desarrollo Municipal 2024 – 2028 del municipio de Gachalá, el cual, está pensada como una herramienta que brinda los lineamientos generales para la gestión turística de un territorio determinado, y que orienta las acciones que se deben realizar para lograr un desarrollo turístico sostenible e inclusivo.

Finalmente, se busca contribuir a la actualización de los instrumentos de planificación para el desarrollo turístico del país, tal como lo propone Plan Sectorial de Turismo Nacional 2022- 2026 en los numerales 6.2.3.2. Fortalecimiento de las políticas públicas para el sector y 6.2.3.3. Redefinición de los instrumentos y herramientas de planificación turística, por medio de la identificación de una hoja de ruta para la planificación del turismo en municipios de sexta categoría que lo requieran y que estén interesados en fortalecer la articulación de los actores públicos y privados, incentivar la coordinación intersectorial, así como el mejoramiento de las capacidades de gestión (Mendoza et al., 2022).

1. Antecedentes

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores económicos más relevantes a nivel global, desempeñando un papel crucial en el desarrollo económico y social de los países. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), esta actividad contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y genera empleo tanto directo como indirecto en múltiples sectores. Sin embargo, su impacto trasciende la economía incidiendo también en la mejora en la calidad de vida de las comunidades. En este contexto se ha promovido el desarrollo de nuevas modalidades turísticas orientadas hacia la sostenibilidad, valorización del patrimonio cultural y natural, y el fortalecimiento de las comunidades (Gobernación de Cundinamarca, 2012;)

Según el barómetro de la OMT de 2023, el turismo internacional alcanzó el 88% de los niveles previos a la pandemia de COVID-19. En términos de crecimiento regional, Oriente medio experimentó un incremento del 22% en el número de visitantes en comparación con 2019, mientras que Europa, África, América y Asia registraron tasas de recuperación del 94%, 96%, 90%, y 65%, respectivamente, para el mismo año (OMT, 2024). Ante este panorama, la Organización Mundial de Turismo resalta la necesidad de implementar directrices que promuevan un desarrollo turístico sostenible, abarcando todas las modalidades de turismo y los diferentes tipos de destinos. La sostenibilidad en el turismo implica un equilibrio entre aspectos medioambientales, económicos y socioculturales, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (Organización Mundial de Turismo, 2025).

A nivel mundial, existen diversidad tipologías de turismo que buscan satisfacer las demandas del mercado, entre las cuales se incluyen turismo de masas, ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural, entre otros. Sin embargo, el turismo comunitario surge como una estrategia clave para el desarrollo local, como una alternativa más

sostenible y equitativa dentro, al poner el foco en la participación de las comunidades locales. Este modelo de turismo busca mitigar los impactos negativos del turismo convencional, a través de la participación de las comunidades en la planificación y operación. El turismo comunitario genera empleo local, fortalece la identidad cultural y fomenta la conservación de recursos naturales (Arce et al., 2018).

En el contexto del desarrollo sostenible de los destinos turísticos, la planificación estratégica surge como un elemento fundamental. La experiencia de España durante los años 50 ilustra la importancia de esto. Durante dicha década el país experimentó un incremento en ingresos económicos y reconocimiento internacional en cuanto al turismo, sin embargo, este crecimiento se produjo en una etapa en que la sostenibilidad no era prioridad en el desarrollo turístico, lo que provocó impactos negativos en el entorno natural y social. Esta situación impulsó la necesidad de adoptar una gestión turística más planificada y sostenible (Lasarte et al., 2018). Así mismo, la agenda de turismo sostenible de España sostiene que una gestión eficiente del turismo puede generar impactos positivos en términos de crecimiento económico, preservación del patrimonio cultural y natural, así como en la mejora de la calidad de vida de las comunidades (Ministerio de Turismo de España, 2019). Un ejemplo exitoso de este enfoque es el modelo español actual, que ha promovido el turismo sostenible mediante la diversificación de productos turísticos y la integración de las comunidades locales en la planificación y gestión del sector (Ministerio de Turismo de España, 2019).

Diversos estudios en América Latina coinciden en resaltar la importancia de una gestión turística sostenible como motor para el desarrollo local. Una investigación realizada en Ecuador subraya la necesidad de planificar el turismo comunitario como una estrategia clave para el desarrollo local, destacando el uso de herramientas participativas de diagnóstico para identificar factores determinantes y formular estrategias en las que la comunidad juegue un papel central (Mendoza et al., 2020).

En la misma línea, un estudio realizado en Costa Rica, Panamá y República Dominicana analizó la sostenibilidad turística desde una perspectiva territorial en doce destinos, demostrando que una gestión eficiente del turismo puede generar impactos positivos en términos de crecimiento económico, preservación del patrimonio cultural y natural, y mejora de la calidad de vida de las comunidades (Bonilla et al., 2024). Adicionalmente, otro trabajo realizado específicamente en Panamá evaluó los retos que enfrenta la gestión turística sostenible frente al cambio climático, enfocándose tanto en espacios urbanos como rurales. Esta investigación concluye que la participación de las comunidades, junto con la implementación de prácticas sostenibles, es fundamental para mitigar los efectos del cambio climático y fomentar un turismo responsable (Mora, 2024).

No obstante, su implementación enfrenta desafíos significativos, como la falta de capacitación técnica y el desconocimiento de las expectativas de los visitantes. A pesar de estas limitantes, el turismo sostenible se ha consolidado como una fuente de ingresos que impulsa la dinamización socioeconómica y la preservación del entorno natural. Diversos estudios destacan que este tipo de turismo no solo mejora la calidad de vida de la población local, sino que también fomenta la generación de cadenas de valor, transformando las estrategias de desarrollo de los territorios. En localidades pequeñas y medianas, esta dinámica es particularmente evidente, ya que la participación de la comunidad en la planificación y gestión de la oferta turística fortalece la cohesión social y optimiza los beneficios económicos y culturales del sector (Mendoza et al., 2020).

La planificación turística se define como un proceso racional y estructurado orientado a promover el desarrollo de manera sostenible, permitiendo prevenir problemas de gestión y consolidarse como una herramienta eficaz para el desarrollo socioeconómico de las comunidades, especialmente en contextos rurales. Para garantizar un impacto positivo en el turismo en las comunidades, es fundamental la aplicación de metodologías viables de evaluación y seguimiento. En este sentido, la coordinación entre planificación y desarrollo resulta clave para la implementación de

estrategias eficientes. La definición de mecanismos de seguimiento participativo permite estructurar métodos que equilibren el crecimiento económico con la conservación del medio ambiente, asegurando la sostenibilidad a largo plazo (Mendoza et al., 2020)

Por otro lado, un trabajo en el municipio de Colosó, Sucre, Colombia, presenta la aplicación de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), la cual emplea enfoques cualitativos y prácticos para la formulación de planes sectoriales de turismo con un enfoque sostenible. Los hallazgos de este estudio destacan que la percepción, necesidad y aspiraciones de las comunidades deben ser el eje central en el desarrollo de estrategias turísticas (Arce et al., 2018). De igual manera, otros estudios resaltan la utilidad del análisis FODA en la planificación turística, facilitando la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del territorio para la formulación de métodos más adaptados a las condiciones locales. Investigaciones realizadas en Asia y Europa han evidenciado que la inversión en infraestructura de transporte, telecomunicaciones, y servicios turísticos resulta esencial para atraer visitantes y mejorar su experiencia. En este sentido, la planificación turística debe incluir un análisis detallado de la capacidad de carga de los destinos y la optimización de recursos, con el fin de evitar la sobreexplotación y el deterioro ambiental (Comisión Europea, 2021).

2. Diagnóstico de la situación a intervenir

Cundinamarca cuenta con una extensión territorial de 24.210 Km² y se encuentra ubicada en la región central del país. Su territorio abarca diversos ecosistemas, incluyendo la Cordillera Central, la Sabana de Bogotá, el Valle de Ubaté y Simijaca, además de importantes páramos y zonas más cálidas en el valle del Magdalena y el Piedemonte Llanero. El departamento es atravesado por el río Magdalena, su principal afluente fluvial, así como por los ríos Bogotá y Sumapaz. Adicionalmente, dispone de una riqueza hídrica compuesta por lagunas, lagos y embalses, entre los que destaca el Embalse del Guavio. Administrativamente, Cundinamarca se encuentra organizada en 15 provincias, y 116 municipios, que incluyen la provincia del Guavio que se caracteriza por sus potencialidades turísticas como lo son el Parque Nacional Natural Chingaza, Embalse del Guavio, Laguna de Guatavita, senderos ecológicos, avistamiento de aves y proyectos de agroturismo, entre otros, provincia en la que se ubica el municipio de Gachalá (Gobernación de Cundinamarca, 2012)

El Plan de Desarrollo Departamental de la Gobernación de Cundinamarca 2024-2028, resalta la riqueza natural del departamento y el potencial que representa para la economía a través del aprovechamiento sostenible de su biodiversidad. En este sentido, se han propuesto estrategias para fortalecer los destinos turísticos ya identificados y promover el desarrollo sostenible de aquellos con menor grado de consolidación. Estas iniciativas buscan garantizar un turismo responsable, equitativo, y competitivo, que genere beneficios tanto para las comunidades locales como para la conservación del medio ambiente (Gobernación de Cundinamarca, 2024)

Gachalá, por su parte, es un municipio perteneciente a la provincia del Guavio, y está clasificado como municipio de sexta categoría según la Ley 617 del 2000. Su territorio se extiende a lo largo de 441 Km², de acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028. Para el año 2024, las proyecciones del DANE estiman una

población de 5.137 habitantes, con una densidad poblacional de 11,65 habitantes por kilómetro cuadrado. Esta baja densidad poblacional indica la disponibilidad de extensas áreas de terreno, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de diversas actividades económicas, entre ellas el turismo (Plan de Desarrollo Municipal, 2024)

Figura 1. *Ubicación Geográfica Gachalá. Cundinamarca.*



Nota. Tomado de Arias et al., 2014

El Departamento de Cundinamarca es parte de una red hidrográfica clave en el país, donde destacan afluentes como los ríos Magdalena, Bogotá y Sumapaz; así mismo destacan el río la Playa, quebrada Santa Helena y múltiples nacimientos de agua que abastecen tanto a las comunidades locales como a ecosistemas vitales para la biodiversidad. Además, alberga uno de los embalses más importantes del territorio nacional como lo es Embalse del Guavio. Este cuerpo de agua es una de las principales fuentes de generación hidroeléctrica del país, sin embargo, posee un gran potencial turístico que aún no ha sido aprovechado. El embalse ofrece un entorno adecuado para el desarrollo de las actividades turísticas sostenibles, como el ecoturismo y el turismo de aventura. Sin embargo, el crecimiento del sector turístico en Gachalá ha sido limitado debido a la escasa intervención del sector público y a la falta de formalización de

muchas de sus actividades (López & Gallego, 2024). La Alcaldía Municipal de Gachalá, para elaborar el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028, realizó mesas de participación ciudadana, donde lograron identificar los principales desafíos en el sector turístico. Estos incluyen la ausencia de un plan estructurado de desarrollo turístico, la baja inversión en infraestructura, la falta de capacitación para los prestadores de servicios turísticos y a la carencia de estrategias de promoción y fortalecimiento del turismo local.

La proximidad de Gachalá con la capital del país ha sido un factor clave para su posicionamiento como destino de interés. Sin embargo, el crecimiento de establecimientos formales con Registro Nacional de Turismo ha sido bajo, lo que puede atribuirse, entre otras razones, al desconocimiento de los procedimientos administrativos o al temor de asumir costos asociados a la legalización y el pago de impuestos (Plan de Desarrollo Municipal, 2024). Uno de los principales atractivos turísticos de la región es el Embalse del Guavio, cuya construcción impulsó el interés de la población local en la práctica de deportes náuticos y actividades recreativas en el agua.

Figura 2. *Fotografía Embalse del Guavio*



Nota. Tomado de Enel Green Power, 2022

Estas experiencias no solo contribuyen a diversificar la oferta turística local, sino que también atraen visitantes interesados en ecoturismo y actividades al aire libre

(Gobernación de Cundinamarca, 2012). De acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028, Gachalá posee un alto potencial para el desarrollo turístico, el cual ha ido en aumento, aunque sin una gestión integral por parte de las autoridades competentes. Además, sectores como el agrícola y el ambiental contribuyen de manera transversal al turismo, ya que permiten la creación de servicios complementarios fundamentales para fortalecer la competitividad del comercio turístico en la región.

El turismo en el municipio comenzó a tomar forma a finales del siglo XX, con la construcción de la Central Hidroeléctrica del Guavio, que impulsó el desarrollo de infraestructuras y la llegada de visitantes, en la actualidad, además de ser una de las principales fuentes de ingresos del municipio, ya que el gasto promedio día de un turista esta entre \$100.000 y \$300.000 COP por persona, beneficiando a distintos establecimientos, incluyendo hoteles, restaurantes, servicios de guías turísticos, supermercados, transporte, entre otros. Actualmente, se debe determinar cómo mejorar la conectividad vial, adecuar las zonas de alojamiento, y la optimización de los servicios complementarios como restaurantes, transporte y centros de información turística, con el objetivo de consolidar a Gachalá como un destino atractivo y competitivo para los visitantes. La inversión estratégica en estos ámbitos permitirá al municipio recibir un mayor flujo de visitantes, asegurando experiencias de calidad y fortaleciendo la economía local.

En este contexto, resulta fundamental la formulación de un Marco Metodológico Participativo institucional que permita estructurar de manera integral el Plan Sectorial de Desarrollo Turístico del municipio de Gachalá. Esta propuesta no solo aborda aspectos técnicos como planeación estratégica, inversión en infraestructura y capacitación del talento humano. También se fundamenta en un enfoque que reconoce el papel activo de la comunidad local en la construcción de políticas públicas, con el objetivo de consolidar un modelo de turismo sostenible e inclusivo. De esta manera, se busca generar beneficios económicos para la comunidad local, fortalecer la

competitividad del sector y garantizar la preservación de los recursos naturales que hacen de Gachalá un destino con alto potencial turístico.

Este proyecto de intervención se inspira en los postulados del neoinstitucionalismo, una corriente teórica que resalta el papel de las instituciones formales e informales, en la configuración de decisiones colectivas en la eficacia de las políticas públicas (Peters, 2019). Desde esta perspectiva el desarrollo turístico no puede percibirse únicamente como un ejercicio técnico o de mercado, sino como un proceso institucional que requiere reglas claras, participación ciudadana, y construcción de confianza entre los actores. Las instituciones locales como la Alcaldía deben facilitar espacios de diálogo que integren a la ciudadanía en la toma de decisiones, entendiendo que la gobernanza colaborativa mejora la eficacia de la gestión pública (Ostrom, 2005).

En contraste con enfoques tradicionales, como el modelo tecnocrático centralizado o el enfoque neoliberal, donde el Estado cumple un rol de facilitador del mercado sin promover vínculos sociales, esta guía promueve un modelo participativo basado en el conocimiento local, la corresponsabilidad y la identidad territorial (Jessop, 2005). Desde el enfoque neoinstitucional, la participación activa de la comunidad no solo fortalece la legitimidad y sostenibilidad de los proyectos, sino que permite construir un turismo más inclusivo, resiliente y adaptado a las realidades de Gachalá. Así, se articula una visión de desarrollo que trasciende la rentabilidad económica para centrarse en la cohesión social y la preservación del patrimonio natural y cultural del municipio.

3. Marco teórico de la intervención

Este marco teórico se centra en los conceptos de “desarrollo turístico sostenible”, planificación participativa y políticas públicas. Estos elementos constituyen la base esencial para estructurar una metodología participativa que oriente la elaboración de un plan sectorial integral en materia turística. Dicho plan busca atender las necesidades del sector, fomentar el bienestar de las comunidades locales y preservar las condiciones ambientales del territorio

Desarrollo turístico sostenible

El turismo, entendido con la disciplina que estudia el espacio turístico en interacción con el patrimonio natural y cultural, examina las dimensiones económicas, políticas, ambientales y socioculturales de la sociedad. Esta visión incluye aspectos como la planificación territorial, la infraestructura de transporte, las tecnologías de comunicación, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y los movimientos migratorios, con el fin de configurar un desarrollo turístico planificado y estructurado (Fuentes Moreno, 2016).

El turismo es un fenómeno multidimensional que involucra aspectos sociales, culturales y económicos. Se refiere al desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual por motivos de ocio, negocios, o cualquier otro propósito con una estancia temporal que implica la interacción con el entorno y sus habitantes. Esta actividad tiene un impacto significativo en la economía local, y el medio ambiente de los destinos turísticos (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014). En la actualidad, se busca que el turismo tenga un desarrollo sostenible, aplicando un modelo de crecimiento que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y oportunidades de las generaciones futuras. Este enfoque abarca dimensiones económicas, sociales y ambientales, promoviendo el uso eficiente de los recursos naturales, la equidad social y la estabilidad económica a largo plazo

(Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014; Pico Calvo & Neira Viasus, 2023).

El desarrollo turístico sostenible es un enfoque que busca equilibrar el crecimiento económico del sector con la conservación del entorno natural y la preservación del patrimonio cultural. Para ello, es fundamental que las actividades turísticas generen beneficios socioeconómicos equitativos, respeten la autenticidad de las comunidades locales y fomenten prácticas responsables que minimicen los impactos negativos sobre el medio ambiente (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

En el turismo, el desarrollo local implica generar ingresos para la población, fortalecer la identidad cultural y fomentar la sostenibilidad ambiental. Para lograrlo, es fundamental una planificación estratégica que involucre tanto a actores públicos como privados, asegurando que las comunidades sean beneficiarias directas de las iniciativas turísticas implementadas (Arce et al., 2018). El turismo sostenible es una forma de actividad turística que considera el impacto ambiental, social y económico, tanto en el presente como en el futuro. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los visitantes y de la industria sin afectar negativamente a las comunidades anfitrionas ni a su entorno. Para lograrlo, se implementan estrategias de gestión y planificación que garantizan la viabilidad del turismo a largo plazo, asegurando el equilibrio entre conservación y desarrollo (De La Rosa Leal, 2021). Dentro del turismo sostenible destacan las siguientes modalidades:

El turismo rural comprende un conjunto de actividades recreativas y productivas desarrolladas en entornos rurales, con el propósito de diversificar la economía local y mejorar la calidad de sus habitantes. Además de proporcionar experiencias auténticas a los visitantes, el turismo rural contribuye a la preservación del patrimonio cultural y natural, fomentando la sostenibilidad y el desarrollo territorial (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

Una de las expresiones más específicas del turismo rural es el agroturismo que permite a los visitantes experimentar de manera directa la vida y actividades agrícolas. Además de ofrecer hospedaje y entornos rurales, esta forma de turismo pone valor en las tradiciones locales, la producción agropecuaria, y los productos típicos de la región, promoviendo la diversificación de ingresos para las comunidades rurales y la sostenibilidad económica del sector (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

En esta misma línea de conexión entre turismo, territorio y sostenibilidad, el ecoturismo se presenta como una alternativa que enfatiza la conservación ambiental y el empoderamiento comunitario. Esta modalidad basa en la visita responsable a áreas naturales con el propósito de minimizar los impactos negativos, fomentar la educación ambiental y mejorar el bienestar de las poblaciones anfitrionas. Sus principios incluyen el uso eficiente de los recursos naturales, el respeto por la biodiversidad, y la promoción de prácticas de bajo impacto (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

A esta perspectiva se suma el turismo de base comunitaria, una modalidad que trasciende la simple visita para convertirse en una herramienta de desarrollo participativo. Aquí las comunidades locales participan activamente en la planificación, operación y distribución de sus beneficios. Su propósito es reducir los impactos negativos del turismo convencional, promoviendo un desarrollo equitativo y sostenible. A través de este enfoque, las comunidades fortalecen su identidad cultural, generan empleo, y fomentan la conservación de sus recursos naturales patrimoniales (Mazón & Fuentes, 2007).

Por último, el turismo de aventura amplía el espectro del turismo sostenible al incluir experiencias en contacto directo con la naturaleza que implican desafíos físicos y cierta dosis de riesgo controlado. Incluye experiencias como senderismo, montañismo, rafting, paramente y otras actividades que requieren habilidades específicas y equipos

especializados. Este tipo de turismo se ha consolidado como una alternativa de desarrollo económico para muchas comunidades, promoviendo la sostenibilidad a través de regulaciones de seguridad y conservación ambiental (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2014).

El turismo, visto como el estudio de cómo interactúan los lugares turísticos con el legado natural y cultural, engloba una idea completa que abarca lo económico, lo político, lo ambiental y lo sociocultural. Esta forma de verlo incluye puntos importantes como la organización del territorio, las vías de transporte, las tecnologías de la información y la comunicación, el uso consciente de los recursos naturales y los movimientos de personas, todo ello enfocado a un desarrollo turístico bien hecho y con un plan (Fuentes Moreno, 2016). Por otra parte, De La Rosa Leal (2021) plantea que, si hablamos de sostenibilidad, se trata de hacer cosas que ayuden a mantener los recursos naturales y socioculturales, buscando un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. En la misma línea, (Miranda et al., 2007) dice que la sostenibilidad es como un proceso en el que la forma en que usamos los recursos, las inversiones, los avances tecnológicos y los cambios en las instituciones deben cubrir las necesidades de hoy sin poner en peligro las del mañana.

Eber (1992), mencionado por Vega et al. (2014), opina que el turismo puede ser una forma de lograr un desarrollo que se mantenga en el tiempo, siempre y cuando usemos los recursos de manera que se renueven, animemos a las comunidades locales a participar y busquemos un desarrollo económico que sea justo y tenga sentido para los lugares que reciben a los turistas. Por otro lado, Anco Llasa (2020) propone que el desarrollo turístico que se mantiene en el tiempo surge al combinar las ideas del turismo con las de la sostenibilidad. Mientras que el turismo tiene que ver con los viajes y las estancias temporales de las personas, la sostenibilidad nos pide que cubramos las necesidades de ahora sin perjudicar las posibilidades de las generaciones que vienen

Savino y Picolotti (2009), citados por Águila & Navarro (2023), resaltan que el turismo sostenible debe tener en cuenta los efectos económicos, sociales y ambientales, tanto ahora como en el futuro, atendiendo a lo que necesitan todos los que participan: turistas, empresas, naturaleza y comunidades locales. Mientras que, Mazón & Fuentes Moraleda (2007), añaden que, para que el turismo sea sostenible a nivel local, es necesario fortalecer la economía, la sociedad y la cultura de las comunidades, respetando su identidad y su territorio, y organizando los elementos del sistema turístico para que la gestión sea más participativa y eficaz.

El turismo sostenible debe hacer uso racional de los recursos naturales, respetar las tradiciones y el patrimonio cultural, y generar beneficios económicos duraderos que favorezcan a todos los actores involucrados (Moral & Orgaz, 2017). Además, señalan que el desarrollo sostenible debe alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), concebidos como criterios universales para promover mejorar en la calidad de vida global, como la erradicación de la pobreza, la protección ambiental y el fomento de la paz y la prosperidad (Aragón et al., 2019).

Planificación participativa

La planificación participativa es el punto de partida fundamental para pensar en un modelo de desarrollo turístico realmente sostenible e inclusivo, ya que en este se involucran activamente diferentes actores clave, en la formulación y ejecución de planes sectoriales, buscando garantizar que las decisiones y estrategias reflejen las necesidades y aspiraciones de la población, promoviendo un desarrollo equilibrado y sostenible. En el contexto del turismo, la planificación participativa permite la integración de múltiples perspectivas para lograr un modelo de gestión basado en el impacto económico, social y ambiental (Arce et al., 2018).

Por medio de la metodología de Investigación – Acción Participativa, que facilita la formulación de planes sectoriales mediante la integración de actores clave desde y hacia las comunidades. La IAP replantea la relación entre los sujetos y el objeto de

estudio, llevando a las comunidades de espectadores a protagonistas del desarrollo turístico. Esta metodología permite cerrar brechas de insatisfacción y desinterés, fomentando la apropiación de recursos y el compromiso con su conservación y aprovechamiento responsable (Cardona Arce et al., 2018).

En el ámbito del turismo, la participación ciudadana es clave para garantizar que los beneficios de esta industria sean equitativos y sostenibles. A través de su intervención, los habitantes pueden influir en la toma de decisiones, contribuir con su conocimiento y fortalecer el sentido de pertenencia hacia su entorno, fomentando una cultura del cuidado y valoración de los recursos naturales y culturales (Cardona Arce et al., 2018).

Al respecto, este tipo de participación de la ciudadanía se articula con el concepto de desarrollo local, entendido como un proceso que trasciende lo económico y alcanza dimensiones sociales y culturales, que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades a partir del aprovechamiento de sus recursos y potencialidades. En el turismo, el desarrollo local implica generar ingresos para la población, fortalecer la identidad cultural y fomentar la sostenibilidad ambiental. Para lograrlo, es fundamental una planificación estratégica que involucre tanto a actores públicos como privados, asegurando que las comunidades sean beneficiarias directas de las iniciativas turísticas implementadas (Arce et al., 2018).

Este enfoque requiere del respaldo institucional y normativo, representado en las políticas públicas, que deben construirse desde procesos igualmente participativos. Estas políticas se diseñan y ejecutan mediante procesos participativos en involucran a diversos actores sociales y económicos, buscando soluciones integrales y equitativas (Ministerio de Ciencias, 2025).

En el contexto colombiano, la planificación participativa se reconoce como una expresión de la democracia participativa, tal como lo establece la Constitución Política de 1991. Este enfoque promueve una mayor interacción entre el Estado y la ciudadanía,

permitiendo que esta última participe activamente en la formulación de políticas públicas (Guardamagna & Reyes, 2018). El Departamento Nacional de Planeación en 2024 define la planificación participativa como un proceso mediante el cual la ciudadanía contribuye en la definición de políticas, planes y proyectos, garantizando su pertinencia e inclusión, y asegurando que respondan a las necesidades reales de las comunidades (Mendoza et al., 2022)

Barrera & Pacheco (2013) señalan que la Ley Orgánica 152 de 1994 estableció el marco institucional y procedimental para este tipo de planificación, mediante herramientas como los planes de desarrollo, el ordenamiento territorial, los planes maestros y las políticas sectoriales y poblacionales. La elaboración de planes sectoriales requiere de procesos participativos que permitan canalizar las demandas sociales hacia propuestas concretas y viables. En este sentido, (Cordero, 2013) subraya que un enfoque participativo facilita la identificación de prioridades comunitarias y el diseño de estrategias integrales para el desarrollo. En el ámbito municipal, la planificación participativa en turismo promueve la inclusión de los actores locales en los procesos de toma de decisiones, asegurando que las políticas públicas reflejen sus intereses.

Vanegas & Matus (2018) destacan que la planificación participativa fomenta la motivación y el empoderamiento de las comunidades rurales, desarrollando capacidades para liderar procesos transformadores. Además, la consideran un mecanismo esencial para el ejercicio pleno de los derechos humanos y el fortalecimiento de una ciudadanía activa y ética. Desde una perspectiva complementaria, Sotelo et al. (2019) sostienen que este enfoque promueve la participación directa de los actores sociales en la formulación de políticas, ofreciendo una alternativa a los esquemas tradicionales y aportando legitimidad política y social a los procesos de planificación. En la misma línea, Warner (1973), citado por (Vanegas & Matus, 2018) afirma que dicha legitimidad se fortalece cuando los proyectos son diseñados por quienes se beneficiarán directamente de ellos.

Políticas Públicas

Las políticas públicas son herramientas del Estado esenciales para cambiar la realidad social, abordando así las necesidades de todos las ve como la fijación de metas que impulsan recursos estatales para lograr objetivos concretos. Estas son mecanismos clave de la gestión gubernamental, que toman forma en proyectos e iniciativas gestionadas por entidades públicas para afrontar retos. Para un buen desarrollo turístico local, es clave involucrar tanto al sector público como a los actores privados y a la comunidad. (Rivera, 2019).

Aguilar Villanueva, (2012) propone que las políticas públicas son fruto de la interacción entre el gobierno y la gente, siendo una construcción conjunta del interés público. Mientras que para Guardamagna & Reyes (2018) crear políticas públicas implica analizar cómo funciona la institucionalidad y qué aportan los actores públicos y privados para solucionar problemas compartidos. Por otra parte Rivera (2019) destaca que se trata de un trabajo en equipo, que va más allá del gobierno y se extiende a distintos actores sociales. Finalmente, las políticas públicas como procesos sociales en los que se diseñan acciones estatales para abordar problemas de diversa índole, contando con la participación de varios actores (Aragón et al., 2019)

Figura 3. *Evaluación del diseño para adaptar políticas públicas en territorios*



Nota. Fuente: (Aguilar, 2019)

Desde la óptica del nuevo institucionalismo, las políticas públicas nacen de acuerdos entre actores y buscan soluciones eficaces que equilibren intereses diversos. Este enfoque pone la acción colectiva en el centro de todo y promueve una relación entre lo que pasa en la sociedad y su contexto político y económico (Fontaine, 2015). De la Hoz Reyes (2016) plantea que una política pública es un proceso que las autoridades desarrollan y ejecutan mediante planes de acción, siendo clave la participación institucional para reducir la incertidumbre al tomar decisiones.

Gobernanza: un enfoque desde lo local, lo participativo y lo multidimensional

El concepto de gobernanza ha cobrado gran relevancia en los estudios contemporáneos sobre políticas públicas, especialmente cuando se busca comprender el papel que desempeñan los actores sociales y políticos en la toma de decisiones desde una perspectiva participativa y territorial. La gobernanza, en su acepción moderna, se aleja de la noción clásica de gobierno vertical y centralizado para aproximarse a un modelo de codecisión, corresponsabilidad e interacción entre diversos actores públicos y privados. Este enfoque implica el tránsito desde una lógica unidireccional del poder político hacia esquemas de doble vía en los que tanto los que gobiernan como los gobernados tienen incidencia activa (Calderón & Ruiz, 2018).

En este sentido, Calderón y Ruiz (2018) plantean que la gobernanza local debe entenderse como una simbiosis entre el territorio y sus actores, destacando que las decisiones públicas no solo deben responder a dinámicas estatales, sino también a las interacciones sociales y comunitarias que configuran la vida local. Esta visión reconoce el territorio como un espacio de construcción colectiva en el que convergen demandas, intereses, valores e identidades que deben articularse en las políticas públicas. La gobernanza, por tanto, no puede reducirse a un enfoque instrumental de gestión, sino que debe concebirse como un proceso multidimensional que abarca legitimidad, participación, empoderamiento, cohesión social y control ciudadano (Calderón & Ruiz, 2023, pp. 36-43).

Asimismo, los autores resaltan que, en el ámbito local, la participación ciudadana no debe considerarse un simple mecanismo de consulta o validación institucional, sino una forma de acción colectiva capaz de transformar las estructuras estatales desde abajo. Esta participación implica no solo el acceso a instancias formales, sino también la creación de redes, foros, cabildos y mecanismos que garanticen la incidencia real en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, la legitimidad de las políticas públicas depende estrechamente del grado de inclusión, deliberación y reconocimiento de los actores sociales. Como lo argumentan Calderón y Ruiz (2018) la gobernanza auténtica exige “el posicionamiento filosófico y la construcción de consensos en torno a las normas, estrategias y decisiones que afectan la vida local (2023, p. 42). Esta postura se opone a las concepciones tecnocráticas que minimizan la participación ciudadana y entienden la gobernanza como una mera herramienta de eficiencia estatal. Por el contrario, la gobernanza, según esta visión crítica, es un nivel superior de la democracia participativa y un instrumento para la transformación social.

De este modo, la gobernanza local se convierte en un campo privilegiado para observar la relación entre ciudadanía, territorio e institucionalidad, donde las organizaciones sociales, los líderes comunitarios y los actores estatales coproducen respuestas a problemas públicos complejos. Estas dinámicas, según Calderón y Ruiz (2018), solo pueden comprenderse adecuadamente si se asume una filosofía del diálogo, la diferencia y la cooperación como principios estructurantes de la acción pública territorial.

A continuación, se relacionan algunos mecanismos de Gobernanza para establecer y legitimar normas relacionadas con el turismo:

Tabla 1 *Mecanismos de Gobernanza para el Desarrollo Turístico Sostenible*

Mecanismo	Descripción	Aplicabilidad en Gachalá
Asamblea del Turismo y Comité Intersectorial del Turismo (CIT)	Órgano asesor integrado por representantes del gobierno local, empresarios, comunidades y academia.	Espacio formal para construir y validar decisiones colectivas sobre turismo.
Mesas Técnicas de Turismo Sectorial	Encuentros periódicos temáticos (ecoturismo, infraestructura, cultura, etc.) con participación multiactor.	Permite abordar problemas específicos y fomentar el trabajo colaborativo entre sectores.
Plan de Ordenamiento Territorial (POT)	Instrumento normativo que define el uso del suelo y regula zonas de vocación turística.	Debe actualizarse para incluir zonas de turismo ecológico, reservas naturales y áreas rurales.
Reglamento de Buenas Prácticas Turísticas	Código local de conducta ambiental y cultural para turistas y prestadores de servicios.	Evita impactos negativos en áreas protegidas y comunidades locales.
Registro y Certificación de Prestadores (RNT)	Exigir inscripción obligatoria en el Registro Nacional de Turismo y fomentar certificaciones de calidad.	Promueve la formalización del turismo y el acceso a beneficios estatales.
Convenios interinstitucionales	Alianzas con entidades como la Gobernación, SENA, Corpoguavio, Parques Nacionales, etc.	Permiten apalancar recursos y asistencia técnica para proyectos turísticos.
Presupuesto Participativo	Asignación de recursos turísticos con participación de la ciudadanía en su definición y control.	Aumenta la legitimidad y el enfoque territorial del desarrollo turístico.
Observatorio Municipal de Turismo	Mecanismo de recolección de datos y seguimiento a indicadores turísticos (flujo, gasto, empleo).	Permite tomar decisiones basadas en evidencia y evaluar el impacto del turismo.
Zonificación turística participativa	Delimitación de zonas turísticas mediante consultas comunitarias y análisis ambiental.	Evita conflictos de uso del suelo y protege ecosistemas vulnerables.

Nota. Fuente: Elaboración propia

Marco normativo

En Colombia, la planeación participativa ha sido reconocida dentro de distintos marcos normativos. La Constitución Política de 1991 estableció el Sistema Nacional de Planeación, mientras que la Ley 152 de 1994 y la Ley 338 de 1997 regularon los procesos de participación ciudadana en la formulación del Plan de Desarrollo Territorial (PDT), y el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), respectivamente.

Además, el Acuerdo Final enfatiza la importancia de la planeación participativa en la reconstrucción de los lazos comunitarios y la consolidación de la paz, fomentando el diálogo entre actores territoriales para la formulación de políticas inclusivas. En este contexto, los procesos de planeación varían según la autonomía de los entes territoriales, la articulación entre actores públicos, y el uso de instrumentos de política pública. Entre los principales instrumentos de planeación participativa en el país destacan los PDT, POT, y los Presupuestos Participativos (Gobernación de Cundinamarca, 2012).

El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, titulado Prosperidad para Todos, impulsó diversas medidas para fortalecer el sector turístico en Colombia. Entre sus principales acciones destacan la regulación de turismo de aventura, la revisión del sistema de certificación hotelera y la negociación de acuerdos de “cielos abiertos” para mejorar la conectividad aérea del país. Asimismo, promovió incentivos para la construcción y remodelación de infraestructura turística y consolidó la inclusión del turismo de naturaleza dentro del Programa de Transformación Productiva, con el objetivo de potenciar la competitividad del sector y fomentar el desarrollo sostenible (López & gallego, 2024).

En el departamento de Cundinamarca, el Plan de Gobierno 2012-2015, reconoció el turismo como eje estratégico para el desarrollo económico, promoviendo la creación de clústeres turísticos en coordinación con los departamentos vecinos y el establecimiento de corredores turísticos fundamentales. Esta orientación buscó

fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector, impulsando el crecimiento de la industria turística de la región (López & Gallego, 2024).

Por su parte, el Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca 2012-2021, se basó en el Plan Ambiental Turístico y el Esquema para la Planificación Turística para la Competitividad, siguiendo las directrices del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). Este marco metodológico destaca la importancia de la competitividad y la sostenibilidad como pilares para el desarrollo turístico del departamento, asegurando una gestión eficiente de los recursos naturales y culturales, así como la diversificación de la oferta turística (López & Gallego, 2024).

Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo

Esta ley estableció el marco legal para el desarrollo y promoción de la industria turística de Colombia, reconoció al turismo como una industria esencial para el desarrollo nacional y territorial con una función social significativa. Definió los principios de la actividad turística, siendo estos la concertación, planificación, competitividad, sostenibilidad y calidad (Ley 300, 1996).

Ley 2068 de 2020, Modificación Ley General de Turismo

Esta Ley modificó la ley 300 de 1996, tiene como objetivo fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos atractivos turísticos en Colombia. Además, busca fortalecer la formalización y la competitividad del sector turístico, promoviendo la recuperación de la industria a través de la creación de incentivos, el fortalecimiento de la calidad y la adopción de medidas que impulsen la transformación y las oportunidades del sector (Ley 2068, 2020).

Ordenanza No. 001 de 2024 (Plan Departamental de Desarrollo 2024-2028)

Establece una serie de estrategias y políticas destinadas a fortalecer el sector turístico en el departamento como lo son promover el turismo sostenible, fomentar la

identidad territorial, incentivar la inversión y mejora de la infraestructura turística, impulsar la capacitación y certificación del talento humano en turismo, articular esfuerzos entre el sector público y privado, garantizar la conservación de los recursos naturales y culturales (Gobernación de Cundinamarca, 2024).

Plan de Desarrollo Municipal de Gachalá 2024-2028

Establece diversas estrategias para fortalecer el turismo en el municipio, entre ellas destacan el desarrollo de infraestructura turística, la planificación estratégica, el apoyo a emprendimientos turísticos, la promoción del turismo sostenible, y la capacitación y fortalecimiento del sector (Alcaldía de Gachalá, 2024).

Tabla 2 Marco normativo

NIVEL NACIONAL		
Norma / Política	Aspectos Clave	Aplicabilidad en Gachalá
Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)	Define principios del desarrollo turístico, sostenibilidad, competitividad, promoción y regulación.	Base legal para fomentar ecoturismo y servicios turísticos en Gachalá.
Ley 1558 de 2012 (Modifica Ley 300)	Fortalece calidad, competitividad, formalización y regulación del prestador turístico.	Aplica a operadores locales, hospedajes rurales y guías turísticos del municipio.
Ley 2068 de 2020 (Reactivación del sector turístico)	Incentivos tributarios, promoción digital, turismo comunitario y fortalecimiento regional.	Posibilidad de acceder a beneficios para reactivar el turismo en Gachalá post-pandemia.
Política de Turismo Sostenible (MinCIT - 2022)	Fomenta la conservación ambiental, inclusión social y gobernanza del turismo.	Apoya proyectos en zonas rurales como Toquiza o el Embalse del Guavio.
CONPES 3955 de 2019	Lineamientos para turismo sostenible a nivel nacional, articulado con ODS.	Orienta la planificación estratégica del turismo en Gachalá con visión de sostenibilidad.
Decreto 1074 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector)	Reglamenta condiciones para prestadores turísticos, guías, agencias, alojamiento, etc.	Regula formalización de prestadores turísticos locales, casas rurales, etc.

Resolución 957 de 2014 (Registro Nacional de Turismo - RNT)	Obligación de registro y actualización para prestadores turísticos.	Los operadores turísticos en Gachalá deben estar registrados ante MinCIT.
Plan Sectorial de Turismo Nacional 2022- 2026	Transformar el sector turístico en una herramienta para la construcción de paz, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental	Fortalecimiento de las políticas públicas para el sector y redefinición de los instrumentos y herramientas de planificación turística
NIVEL DEPARTAMENTAL		
Norma / Política	Aspectos Clave	Aplicabilidad en Gachalá
Plan Departamental de Turismo – Cundinamarca	Promoción regional (Ruta del Agua), desarrollo de clusters turísticos, apoyo a municipios.	Inserta a Gachalá en el Sistema Turístico del Guavio, integrándolo con otros municipios.
PDD Cundinamarca 2024-2028	Impulsa identidad territorial, inversión y articulación público-privada	Mejora la infraestructura vial, promueve sostenibilidad ambiental, fortalece la economía local y destaca la riqueza cultural del municipio.
NIVEL MUNICIPAL		
Norma / Política	Aspectos Clave	Aplicabilidad en Gachalá
Plan de Ordenamiento Territorial (POT) Gachalá 2000 – 2020	Zonas de uso turístico, criterios de conservación ambiental, planificación del suelo.	Define zonas para ecoturismo, turismo cultural y alojamiento rural.
Plan de Desarrollo Municipal (vigente)	Promoción del ecoturismo, fortalecimiento de infraestructura turística y capacitación comunitaria.	Establece proyectos de turismo con enfoque sostenible y comunitario.

Nota. Fuente: Elaboración propia

4. Diseño del proyecto de intervención

El presente diseño del proyecto de intervención es un marco metodológico que tiene como propósito garantizar la participación de los principales actores del sector turístico en el municipio de Gachalá, Cundinamarca. A través de un modelo de investigación-acción, se facilita la recopilación de información primaria mediante la interacción directa con la comunidad, autoridades gubernamentales y representantes del sector privado vinculados al turismo local. El marco metodológico se estructura en cinco fases, cada una enfocada en fortalecer la planificación y desarrollo sostenible del turismo en el territorio.

Fases del Marco Metodológico Participativo Institucional

Fase 1: Aprestamiento

El objetivo de esta fase es preparar la planificación asegurando la participación de los actores relevantes del turismo local, garantizando una representatividad equitativa, y la toma de decisiones colaborativa. Para lograrlo, se deben aplicar diversas metodologías y herramientas de análisis y concertación.

Mapeo de actores: La Alcaldía Municipal identificará los actores clave de manera multiescalar (hoteles, restaurantes, guías, transportistas, comunidades locales, entidades gubernamentales y no gubernamentales). Para ello se recomienda aplicar la metodología de Análisis de Redes de Actores (ARA), la cual permite visualizar la estructura de relaciones entre los distintos actores involucrados. Se pueden usar herramientas como Gephi para la representación gráfica de las interacciones y encuestas dirigidas para determinar el grado de influencia y vinculación de cada actor dentro del ecosistema turístico (Bedoya-Dorado et al., 2020). Al final del documento se incluye ejemplo de mapa de actores en el Anexo 4, el cual servirá como guía para la ejecución del Marco Metodológico Participativo Institucional, ver Anexo 4.

Conformación Asamblea del Turismo: Una vez identificados los actores clave, la administración municipal los convocará a través de diversos canales de comunicación (radio, redes sociales, invitaciones oficiales) a una reunión donde se establecerá la Asamblea de Turismo, la cual estará compuesta por todos los actores del turismo municipal que participen del espacio. Durante este encuentro, se elaborará un acta de constitución en la que se registrarán los participantes, sus roles y compromisos. Para fortalecer la transparencia y la gestión de la Asamblea, se sugiere la implementación de herramientas de gestión colaborativa, como plataformas digitales de participación (Google drive, Trello, aplicaciones gubernamentales de consulta ciudadana).

Definición del Comité Intersectorial del Turismo (CIT): Como instancia representativa de la Asamblea, el CIT participará y supervisará las etapas de formulación, ejecución y seguimiento del plan. Para su conformación, se deben aplicar procesos de selección participativos mediante mecanismos de votación pública o secreta, utilizando herramientas como Google Forms en sesiones virtuales o urnas físicas en reuniones presenciales. Cada sector del turismo (gastronómico, hotelero, transporte, servicios turísticos, entre otros) deberá contar con al menos un representante dentro del comité. Posteriormente, se definirán las funciones, responsabilidades y compromisos de los integrantes mediante un documento normativo que quedará archivado en la administración municipal para su seguimiento.

Fase 2: Diagnóstico

Esta fase permitirá sentar las bases para la planificación estratégica del turismo en Gachalá, Cundinamarca, asegurando una toma de decisiones basada en evidencia y en la participación de los actores clave del sector.

Para garantizar un diagnóstico integral se aplican herramientas de recopilación y análisis de datos como encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas, análisis documental, y observación etnográfica. Además de emplean metodologías participativas como cartografía social, grupos focales, y talleres colaborativos. El uso de

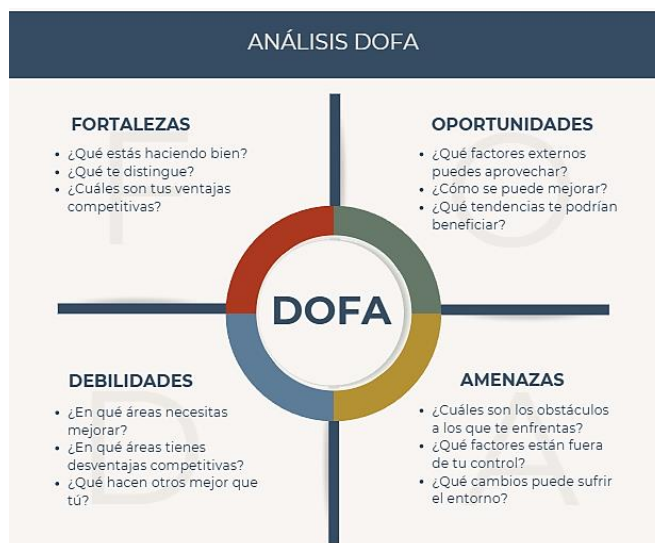
tecnologías como Sistemas de Información Geográfica (SIG), software de análisis cualitativo como Atlas.ti y herramientas de visualización de datos permiten estructurar de manera eficiente los hallazgos del diagnóstico.

Radiografía del territorio:

Entrevistas a actores clave: Aplicación de entrevistas semiestructuradas a actores clave como autoridades locales, empresarios del turismo, y visitantes y residentes sobre la percepción del turismo en el municipio. Se recomienda el uso de grabaciones y software de análisis cualitativo como Atlas.ti para procesar la información recolectada. Al final del documento se incluye un modelo de entrevista semiestructurada en el Anexo 1, la cual servirá como guía para la ejecución del Marco Metodológico Participativo Institucional.

Talleres comunitarios: Realizar con la comunidad talleres con metodologías como la Matriz DOFA, análisis PESTEL y cartografía social para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el desarrollo turístico local. Se pueden emplear técnicas de facilitación como lluvias de ideas y grupos focales.

Figura 4. Ejemplo Matriz DOFA



Nota. Adaptado de Borreguero (2025)

Análisis multidimensional del territorio: Evaluación de las dimensiones geográfica, ambiental, socioeconómica y político-institucional, mediante el uso de SIG y análisis de indicadores estadísticos.

Inventario de servicios y atractivos turísticos: Mapeo de recursos y atractivos turísticos del municipio a través de herramientas de georeferenciación como Google My Maps y encuestas estructuradas dirigidas a prestadores de servicios turísticos. Para la evaluación de los atractivos y recursos turísticos se recomienda implementar la metodología para la elaboración del inventario de atractivos turísticos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Análisis descriptivo y analítico:

Oferta turística: A partir de la información recolectada en los talleres comunitarios y el inventario de servicios y atractivos turísticos, se identifican los productos y servicios disponibles, incluyendo infraestructura, gastronomía, transporte y actividades recreativas. Se recomienda la aplicación de encuestas de satisfacción y el uso de la metodología de Turismo Basado en la Comunidad (TCB).

Este tipo de turismo contribuye al desarrollo sostenible cuando se basa en una planificación participativa, con respecto ambiental y distribución equitativa de beneficios. Este modelo requiere políticas inclusivas y gobernanza local sólida. Su implementación se da mediante diagnósticos participativos, fortalecimiento de capacidades, planificación colaborativa, gestión comunitaria de servicios turísticos y evaluación participativa (Mendoza et al., 2020). Autores como Scheyvens (1999) resaltan la importancia de establecer alianzas con otros actores sin perder el control comunitario. En Latino América el TCB ha sido exitoso en países como Ecuador, Bolivia, Perú y Colombia, especialmente en comunidades indígenas y rurales (Ruiz, & Hernández, 2010).

Demanda turística: Caracterización del perfil de los visitantes a través de encuestas en puntos estratégicos (terminales de transporte, hoteles, atractivos turísticos)

y análisis de tendencias mediante plataformas como Google Trends y TripAdvisor Analytics. Al final del documento se incluye una encuesta en el Anexo 2, la cual servirá como guía para la ejecución del Marco Metodológico Participativo Institucional.

Competencia: Análisis comparativo con otros destinos similares utilizando matrices de benchmarking y estudios de competitividad turística. Se pueden consultar bases de datos y realizar visitas exploratorias a destinos competidores.

Tendencias del mercado: Evaluación de dinámicas emergentes en el turismo nacional e internacional mediante la revisión de informes sectoriales de organismos como la OMT, y el MinCIT.

Análisis evaluativo: Priorización de los aspectos más importantes surgidos en la Matriz DOFA, definición de la vocación turística del municipio y segmentación del mercado meta mediante la metodología Canvas de Modelos de Negocio Turístico.

Fase 3: Prospectiva

Esta fase define los lineamientos estratégicos del plan de desarrollo turístico a partir del análisis previo, proyectando escenarios de desarrollo sostenible para el municipio. Se aplican diversas herramientas de planificación y prospectiva para garantizar la coherencia y viabilidad de las estrategias.

La fase de prospectiva constituye un componente esencial dentro del proceso de planificación estratégica del turismo en Gachalá, al permitir anticipar trayectorias de desarrollo posibles, formular respuestas adaptativas y definir lineamientos que orienten la toma de decisiones en un contexto dinámico. Esta fase parte del análisis situacional previo incluyendo la caracterización del territorio, el diagnóstico participativo y la revisión normativa, para proyectar futuros deseables, posibles y probables, desde un enfoque territorial y multisectorial.

En primer lugar, se realizó un ejercicio de construcción de **identidad territorial**, entendida como la base simbólica y cultural sobre la cual debe articularse la proyección

turística. Para ello, se identificaron percepciones de residentes y visitantes a través de un análisis semántico de menciones sobre Gachalá en medios digitales y redes sociales. Esta herramienta permitió construir un mapa de identidad territorial, en el que se definieron los elementos distintivos del municipio, tales como su riqueza hídrica, su legado minero, la biodiversidad presente en su entorno y los valores culturales de su comunidad.

Posteriormente, se avanzó en la **revisión e integración de políticas públicas** relacionadas con el turismo. Esta tarea incluyó el análisis de los planes de desarrollo nacional, departamental y municipal, el Plan Sectorial de Turismo, el Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR), los planes de acción institucional de la autoridad ambiental (CAR), y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT). Se elaboró una matriz DOFA normativa, complementada con un análisis PESTEL, lo que permitió identificar sinergias, restricciones normativas, factores de riesgo externos y oportunidades de articulación institucional para la implementación del plan.

Tabla 3. *Matriz Dofa Normativa – Planificación Turística En Gachalá*

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Existencia del Plan de Desarrollo Departamental y Municipal con líneas para el turismo sostenible.	O1. Inclusión del turismo comunitario en programas nacionales como <i>Turismo Comunitario para la Paz</i> (MinComercio).
F2. Normativa ambiental clara (PGAR y PAI de la CAR) que regula el uso turístico del territorio.	O2. Apoyo técnico y financiero desde entidades como FONTUR y el SENA para proyectos turísticos rurales.
F3. Reconocimiento del turismo como eje estratégico en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT).	O3. Creciente interés institucional por la articulación entre cultura, medio ambiente y desarrollo local.
F4. Marco legal nacional que respalda la planificación sectorial (Ley 300/1996, Ley 2068/2020).	O4. Disponibilidad de cooperación internacional y fondos OMT para el turismo sostenible en municipios emergentes.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Escasa coordinación entre instrumentos normativos (PDM, EOT, PGAR) y el Plan Sectorial de Turismo.	A1. Cambios de gobierno local que afectan la continuidad en la implementación del plan turístico.

D2. Debilidad en la implementación de políticas participativas más allá del diseño formal.	A2. Posible superposición de competencias entre autoridades locales y la CAR que entorpece la gestión del territorio.
D3. Limitado conocimiento normativo entre actores turísticos y comunidades locales.	A3. Riesgo de que políticas nacionales prioricen destinos consolidados y excluyan municipios rurales como Gachalá.
D4. Poca operatividad de los comités de turismo en el municipio.	A4. Incertidumbre jurídica ante posibles conflictos sobre uso del suelo o licenciamiento ambiental para actividades turísticas.

Nota. Fuente: Elaboración propia

La Matriz DOFA Normativa elaborada para la planificación turística en Gachalá permite identificar factores internos y externos que inciden en la formulación e implementación de estrategias sostenibles. En cuanto a las **fortalezas**, destaca la existencia de planes de desarrollo municipal y departamental que ya contemplan el turismo como eje estratégico, así como un marco legal robusto —Ley 300 de 1996 y Ley 2068 de 2020 que respalda el desarrollo del sector a nivel nacional. Además, el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) reconoce el potencial turístico del territorio, y las normas ambientales vigentes (como el PGAR y el PAI de la CAR) ofrecen directrices claras para la protección del entorno frente al uso turístico. Estas condiciones, sumadas a oportunidades como el acceso a programas del Ministerio de Comercio (por ejemplo, Turismo Comunitario para la Paz), la asistencia técnica de FONTUR y SENA, y la cooperación internacional, abren posibilidades reales para consolidar un modelo de turismo sostenible, articulado y con enfoque comunitario.

Por otro lado, las debilidades se relacionan con la escasa articulación entre los distintos instrumentos de planificación y la limitada operatividad de estructuras locales como los comités de turismo. También se evidencia una débil apropiación normativa por parte de los actores territoriales, lo que obstaculiza el aprovechamiento pleno de las políticas existentes. Estas condiciones se agravan frente a amenazas externas como la discontinuidad en la implementación del plan por cambios políticos, la superposición de competencias entre entes territoriales y ambientales, y los riesgos de exclusión derivados de políticas que privilegian destinos turísticos consolidados. Asimismo, la incertidumbre jurídica sobre el uso del suelo turístico puede representar un obstáculo

significativo para proyectos de mediano y largo plazo. En conjunto, esta matriz ofrece una guía clara para orientar acciones estratégicas que fortalezcan la institucionalidad turística local, mejoren la gobernanza y anticipen riesgos críticos.

Tabla 4. *Análisis Pestel*

Dimensión	Aspectos relevantes
Político (P)	- Voluntad política variable según alcaldías.- Prioridades turísticas en planes de gobierno.- Estabilidad normativa en turismo y ambiente.
Económico (E)	- Alta dependencia de recursos nacionales para impulsar proyectos.- Falta de incentivos fiscales para emprendimientos turísticos rurales.- Baja bancarización.
Social (S)	- Bajo nivel de formación turística en la comunidad.- Desconfianza institucional histórica.- Fuerte identidad territorial y sentido de pertenencia.
Tecnológico (T)	- Brecha digital considerable.- Poca infraestructura tecnológica para promoción turística.- Oportunidad de usar SIG y plataformas colaborativas.
Ecológico (E)	- Alta fragilidad ambiental del entorno.- Presión sobre recursos naturales por actividades extractivas.- Necesidad de planificación ecológica del turismo.
Legal (L)	- Existencia de marcos legales nacionales favorables (Ley 300/1996, Ley 2068/2020).- Superposición normativa entre entes territoriales y ambientales.

Nota. Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL aplicado al contexto turístico de Gachalá permite comprender los factores macroambientales que inciden directamente en la planificación e implementación de estrategias sectoriales. En el ámbito **político**, se observa una variabilidad significativa en la voluntad institucional, especialmente condicionada por los cambios de administración municipal, lo cual repercute en la continuidad de los proyectos turísticos. Si bien existen normativas estables en materia de turismo y medio ambiente, su aplicación depende en gran medida de la coherencia en los planes de gobierno. Desde la dimensión **económica**, Gachalá enfrenta una alta dependencia de los recursos del nivel nacional, sin contar con incentivos fiscales o mecanismos locales sólidos que fomenten el emprendimiento turístico. La baja bancarización también limita el acceso a crédito por parte de actores comunitarios o pequeños operadores.

En cuanto a lo **social**, aunque se identifica una fuerte identidad territorial y sentido de pertenencia, persisten desafíos como la baja formación turística y la desconfianza hacia las instituciones, que afectan la apropiación de los planes. En la dimensión **tecnológica**, la brecha digital y la escasa infraestructura dificultan la promoción y gestión turística moderna, aunque existen oportunidades como el uso de sistemas de información geográfica (SIG) y herramientas digitales colaborativas que pueden ser aprovechadas. En lo **ecológico**, el municipio presenta una alta fragilidad ambiental y presión sobre sus recursos naturales, lo que exige una planificación rigurosa orientada a la sostenibilidad. Finalmente, en el componente **legal**, si bien el marco jurídico nacional favorece el desarrollo turístico, la superposición de competencias entre entidades territoriales y ambientales genera tensiones que pueden obstaculizar la ejecución de proyectos estratégicos. Este análisis integral evidencia la necesidad de un enfoque intersectorial y adaptativo para lograr un desarrollo turístico sostenible en Gachalá.

El componente central de esta fase fue la aplicación del enfoque prospectivo, con el objetivo de construir escenarios de futuro para el desarrollo turístico en el municipio. Para ello, se utilizó el método Delphi, donde se identificaron las variables críticas que inciden en el futuro del turismo en Gachalá como la voluntad política, la sostenibilidad ambiental, la inversión tecnológica y la participación comunitaria —, y se estimaron posibles comportamientos futuros de dichas variables bajo condiciones de incertidumbre.

Con base en los resultados del método Delphi, se procedió a la elaboración de escenarios prospectivos mediante la técnica de escenarios cruzados, siguiendo el modelo de Godet (2007). Se definieron dos variables de alto impacto y alta incertidumbre: (1) el grado de articulación institucional, y (2) el nivel de participación comunitaria. A partir de estas variables se construyó una matriz de escenarios que permitió identificar cuatro situaciones futuras posibles: (i) un escenario óptimo de turismo sostenible y participativo, (ii) un escenario tendencial de avances parciales con

riesgos de fragmentación, (iii) un escenario de autogestión comunitaria con bajo respaldo institucional, y (iv) un escenario limitado caracterizado por la ausencia de gobernanza y la desarticulación total del proceso.

A partir del diagnóstico y el método Delphi, se identificaron las siguientes **10 variables clave** que determinan el comportamiento del sistema turístico de Gachalá:

Figura 5. *10 variables clave*

Código	Variable
V1	Articulación institucional
V2	Participación comunitaria
V3	Voluntad política local
V4	Infraestructura turística básica
V5	Inversión pública y privada en turismo
V6	Formación de talento humano turístico
V7	Protección del patrimonio natural y cultural
V8	Digitalización de servicios turísticos
V9	Acceso a financiamiento para proyectos comunitarios
V10	Coordinación intersectorial (educación, ambiente, cultura)

Nota. Fuente: Elaboración propia

Se construye una matriz de 10x10 donde se evalúa el impacto directo de cada variable sobre las demás, en una escala de 0 (sin influencia) a 3 (influencia fuerte). Para simplificar, presento el resultado de la matriz de forma tabular agregada:

Figura 6. *Matriz de Impacto directo*

Tipo de variable	Variables identificadas
-------------------------	--------------------------------

Variables motrices (alta influencia, baja dependencia)	V1 (Articulación institucional), V3 (Voluntad política)
Variables dependientes (baja influencia, alta dependencia)	V4, V5, V6, V8, V9
Variables autónomas (baja influencia y dependencia)	Ninguna significativa (todas están interrelacionadas)
Variables clave/relé (alta influencia y alta dependencia)	V2 (Participación comunitaria), V7, V10

Nota. Fuente: Elaboración propia

Los escenarios contruidos para el periodo 2025–2035 representan posibles trayectorias del turismo en Gachalá, considerando el comportamiento de variables estratégicas como la articulación institucional, la participación comunitaria y la inversión en infraestructura, tecnología y conservación. Estos escenarios permiten anticipar contextos favorables o críticos y formular estrategias adaptativas para cada caso.

En un escenario óptimo, se consolida una gobernanza turística transformadora. La articulación institucional efectiva (V1), acompañada de una voluntad política sostenida (V3) y una participación comunitaria activa (V2), permite desencadenar procesos virtuosos en el desarrollo de infraestructura turística (V4), la formación de talento humano (V6), la protección del patrimonio natural y cultural (V7), y la integración de tecnologías para la gestión turística (V8). Bajo este contexto, Gachalá logra posicionarse como un destino de turismo sostenible, con encadenamientos productivos, cooperación intersectorial y reconocimiento regional.

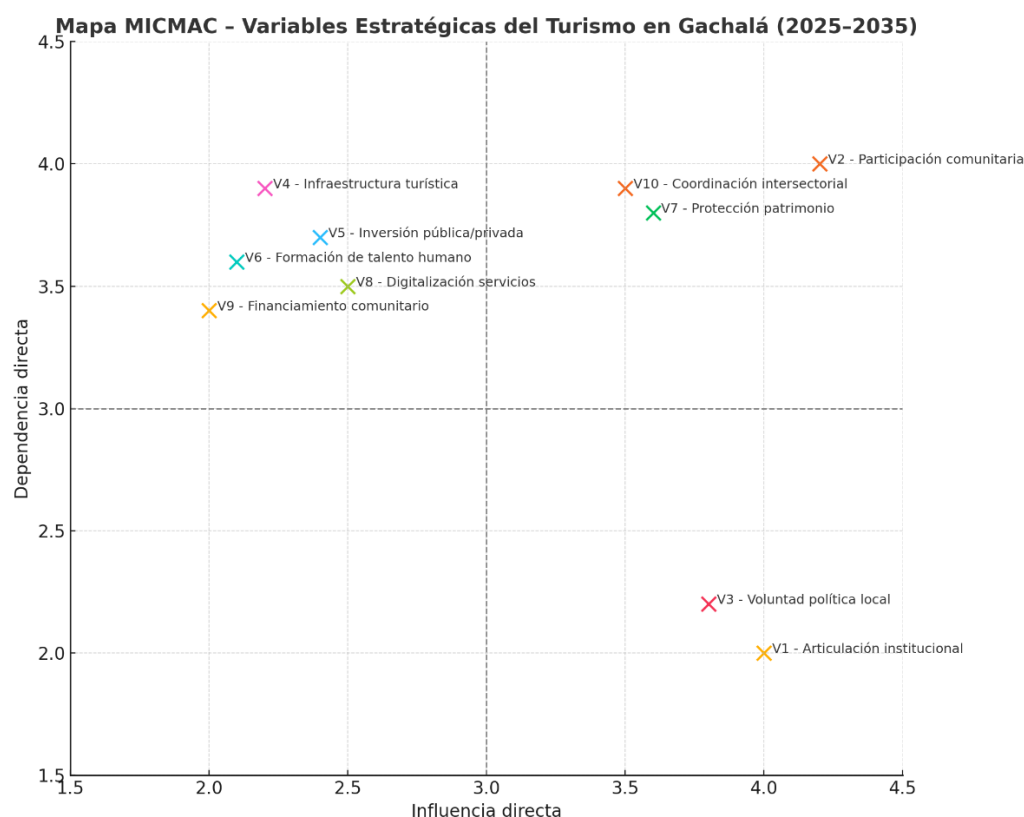
El escenario intermedio se caracteriza por avances parciales, sin una consolidación plena del modelo turístico. Aunque se registran momentos de inversión y voluntad política, estos son inconstantes y limitan la continuidad de los procesos. Se logran mejoras importantes en infraestructura (V4) y capacitación (V6), pero la ausencia de una articulación institucional sólida impide la estructuración de mecanismos de gobernanza estables. La participación comunitaria (V2), si bien está presente, se

desarrolla de manera fragmentada, sin lograr una incidencia real en la toma de decisiones ni en la distribución equitativa de beneficios.

En contraste, el escenario comunitario plantea una dinámica de autogestión resiliente, en la que las comunidades locales asumen el liderazgo del desarrollo turístico ante la debilidad institucional (V1). A partir de su fuerte sentido de pertenencia, las organizaciones sociales impulsan iniciativas propias, centradas en la defensa del territorio, la cultura local y la sostenibilidad ambiental (V7). Este modelo genera impactos positivos en términos de apropiación y memoria colectiva, pero también presenta limitaciones estructurales: la escasa inversión, la falta de articulación con políticas públicas y la ausencia de respaldo institucional restringen su alcance y sostenibilidad a largo plazo.

Por último, el escenario limitado refleja una situación de estancamiento y desarticulación. La inestabilidad política (V3), la inexistencia de mecanismos de coordinación (V1), la baja inversión en el sector turístico y la escasa capacidad organizativa de las comunidades configuran un contexto adverso. Las variables clave para el desarrollo turístico permanecen inactivas o desconectadas entre sí, lo que impide el despliegue de cualquier estrategia integral. Este escenario reproduce dinámicas de aislamiento, deterioro ambiental y desaprovechamiento de las potencialidades turísticas del territorio, comprometiendo incluso los mínimos avances logrados en el pasado.

Figura 7. Clasificación MICMAC (eje de influencia vs. dependencia)



Nota. Fuente:(Arango & Cuevas, 2012)

El gráfico MICMAC presentado ilustra la clasificación de las variables estratégicas del sistema turístico de Gachalá entre 2025 y 2035, de acuerdo con su influencia y dependencia directas dentro del sistema. Esta herramienta prospectiva permite visualizar cuáles variables son clave para activar procesos transformadores y cuáles dependen del comportamiento de otras para generar resultados. El análisis se estructura en cuatro cuadrantes, cada uno con implicaciones estratégicas distintas para la planificación del turismo.

En el cuadrante inferior derecho se ubican las variables motrices, caracterizadas por su alta influencia y baja dependencia. En este caso, destacan la articulación institucional (V1) y la voluntad política local (V3), las cuales tienen la capacidad de detonar dinámicas estructurales dentro del sistema turístico. Su posición en el gráfico

indica que deben ser priorizadas como puntos de entrada para las intervenciones, ya que su activación impacta directamente a otras variables del sistema. La adecuada coordinación entre niveles de gobierno y el compromiso político sostenido son condiciones necesarias para el éxito de cualquier estrategia de desarrollo turístico en Gachalá.

Por su parte, el cuadrante superior derecho agrupa las variables clave o relé, que poseen tanto alta influencia como dependencia. Aquí se encuentran variables como la participación comunitaria (V2), la protección del patrimonio natural y cultural (V7), y la coordinación intersectorial (V10). Estas variables requieren condiciones habilitantes para activarse plenamente, pero una vez operativas, retroalimentan positivamente al sistema. Su papel es esencial para generar cohesión social, sostenibilidad ambiental y sinergias entre sectores como cultura, educación y ambiente. Son altamente sensibles a cambios en el entorno político o institucional, y por tanto, requieren mecanismos estables de gobernanza para consolidarse.

En el cuadrante superior izquierdo se sitúan las variables dependientes, como la infraestructura turística (V4), la inversión pública/privada (V5), la formación del talento humano (V6), la digitalización de servicios turísticos (V8) y el acceso a financiamiento comunitario (V9). Estas variables no actúan como motores del sistema, pero son fundamentales para materializar los objetivos turísticos. Su desarrollo depende de decisiones estratégicas y acciones previas sobre las variables motrices y clave. Por ejemplo, sin articulación institucional ni participación de la comunidad, difícilmente se logrará infraestructura adecuada o inclusión tecnológica.

Identidad territorial: Se define la imagen que se quiere proyectar del municipio mediante la aplicación de metodologías como branding territorial, encuestas de percepción ciudadana y análisis semántico de decursos sobre Gachalá en medios digitales y redes sociales. Se sugiere la creación de un mapa de identidad territorial, donde se identifiquen elementos simbólicos y representativos del municipio.

Políticas públicas: Se realiza una revisión exhaustiva de las políticas y planes de desarrollo a nivel municipal, departamental y nacional. Se implementa una matriz DOFA de políticas públicas para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la regulación turística. Además, se emplea el método PESTEL para evaluar el impacto de factores externos en el desarrollo turístico del municipio.

Articulación con instrumentos de planificación: Se deberá realizar la articulación del Plan Sectorial de Desarrollo Turístico Municipal con los instrumentos de planeación que den alcance al municipio, como lo son:

Plan de Desarrollo Nacional: Identificar las acciones definidas por el Gobierno Nacional para la planificación y desarrollo del turismo en el país, incluye el Plan Sectorial de Turismo Nacional.

Plan de Desarrollo Departamental: Identificar las acciones definidas por la Administración Departamental para la planificación y desarrollo del turismo en el departamento.

Plan de Gestión Ambiental Regional – PGAR: Identificar las acciones definidas por la Autoridad Ambiental para la planificación y desarrollo del turismo en su jurisdicción.

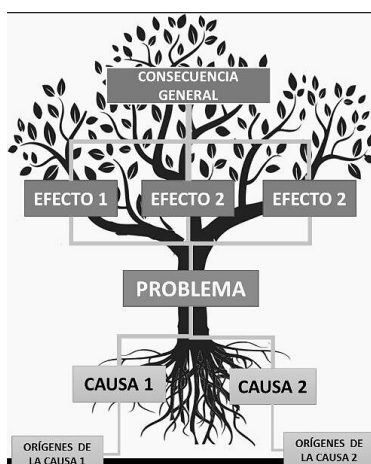
Plan de Acción Institucional: Identificar las acciones definidas por la Autoridad Ambiental a corto plazo para la planificación y desarrollo del turismo en su jurisdicción de acuerdo con la Administración de turno.

Plan de Desarrollo Municipal: Identificar las acciones definidas por la Administración para la planificación y desarrollo del turismo en el municipio.

Esquema de Ordenamiento Territorial: Identificación de zonas de vocación turística, áreas de protección ambiental, equipamientos turísticos, entre otros aspectos relacionados. Así como las acciones orientadas a la planificación y desarrollo del turismo definidas en el programa de ejecución del EOT.

Árbol de problemas: Se identifican problemáticas estructurales mediante la aplicación de metodología de árbol de problemas y objetivos, permitiendo analizar causas y efectos de los principales desafíos del turismo en Gachalá. Esta herramienta se complementa con talleres participativos con la comunidad y actores clave, utilizando diagramación en plataformas como Miro o MURAL para la construcción visual colaborativa.

Figura 8. Ejemplo Árbol de problemas



Nota. Tomado de Muñoz & Vasco 2021

Definición de objetivos clave para el municipio: Se establecen los objetivos estratégicos del plan turístico con base en la identidad territorial, el análisis de políticas públicas y el árbol de problemas. Se recomienda el uso de la metodología SMART para la formulación de objetivos claros y viables. Para validar los objetivos, se aplicarán encuestas y sesiones de validación con la comunidad y el CIT.

Formulación de la cadena de valor del turismo: La administración municipal busca identificar y analizar los componentes clave del sector turístico, mejorando la colaboración entre actores y procesos, con el fin de detectar oportunidades de mejora y potenciar la competitividad del municipio. Para esto se pueden usar herramientas como la Matriz DOFA, Análisis PESTEL (Porter, 1985).

Fase 4: Formulación

En esta fase se diseñan las estrategias específicas para la implementación del plan, asegurando su viabilidad a través de mecanismos de ejecución, monitoreo y financiamiento. Se emplearán herramientas de planificación estratégica, gestión de proyectos y evaluación de impacto para garantizar la eficacia de las acciones.

Líneas estratégicas:

Calidad del servicio: Implementación de programas de capacitación y certificada en atención al cliente, hospitalidad y normas de calidad turística (NTC 5133). Uso de plataformas digitales para la formación en línea.

Capacitación: Desarrollo de cursos en competencias técnicas empresariales para fortalecer la competitividad del sector turístico. Se recomienda la alianza con universidades y centros de formación especializados.

Competitividad: Estrategias para posicionar a Gachalá como destino de interés a través de campañas de marketing digital, participación en ferias de turismo y estrategias de diferenciación de producto turístico.

Conservación medioambiental: Aplicación de programas de certificación en turismo sostenible (Biosphere, Gree Destinations), promoción de prácticas ecoeficientes en alojamientos y actividades turísticas, y monitoreo ambiental mediante indicadores de impacto.

Coordinación intersectorial: Creación de mesas de trabajo entre actores públicos y privados, implementación de acuerdos de cooperación interinstitucional, y fortalecimiento de redes de colaboración con el sector empresarial.

Infraestructura: Desarrollo de espacios adecuados para la actividad turística, como senderos ecológicos, miradores, centros de información turística y mejoras en la accesibilidad.

Innovación: Implementación de tecnologías en la oferta turística, desarrollo de rutas inteligentes con realidad aumentada, y creación de experiencias interactivas a través de aplicaciones móviles.

Investigación: Generación de conocimiento sobre dinámicas turísticas mediante encuestas, estudios de mercado y análisis de tendencias a través de herramientas como Google Analytics y TripAdvisor Insights.

Promoción: Estrategias de mercadeo y branding territorial, posicionamiento del municipio en redes sociales, elaboración de material audiovisual y desarrollo de una plataforma digital en promoción turística.

Protección al turista: Implementación de protocolos de seguridad turística, asistencia al visitante, y regulaciones para la operación de actividades turísticas.

Regulación y formalización del turismo: Creación de inventivos para la formalización de emprendimientos turísticos, simplificación de trámites y promoción de cumplimiento de normativas legales.

Seguimiento: Definición de indicadores de gestión y creación de un sistema de monitoreo basado en metodologías como el Balanced Scorecard (BSC).

Sistema de información: Creación de base de datos turística que recopile información sobre oferta, demanda y perfil de visitantes, con actualización periódica y acceso público.

Asistencia técnica: Implementación de programas de acompañamiento a prestadores de servicios turísticos para mejorar su competitividad y cumplimiento normativo.

Financiación: Diseño de esquemas de apoyo económico, acceso a fondos nacionales e internacionales, y promoción de incentivos fiscales para inversionistas turísticos.

Definición de cronograma: Planificación de actividades en tiempos determinados mediante el uso de herramientas de gestión de proyectos como Microsoft Project. Al final del documento se incluye un cronograma detallado en el Anexo 3, el cual servirá como guía para la ejecución del Marco Metodológico Participativo.

Estimación de presupuesto: Cálculo detallado de costos asociados al plan, incluyendo financiamiento público y privado, mediante el uso de metodologías de presupuestación participativa.

Se somete el plan a la evaluación por parte Comité Intersectorial del Turismo (CIT). Se sugiere la implementación de mesas técnicas para garantizar la viabilidad del plan antes de su aprobación formal.

Fase 5: Aprobación y seguimiento

En esta fase se validan, aprueban y monitorean las estrategias diseñadas en el plan de desarrollo turístico, asegurando su correcta implementación y efectividad mediante mecanismos de control y ajuste continuo.

Aprobación de la comisión: Se somete el plan a la evaluación por parte de los organismos competentes, como la Secretaría de Turismo, el Concejo Municipal y entidades de planeación territorial. Se sugiere la implementación de mesas técnicas con expertos para garantizar la viabilidad del plan antes de su aprobación formal.

Socialización del plan: Se presenta el documento ante la Asamblea del Turismo, asegurando la participación de actores clave mediante metodologías de consulta ciudadana como foros abiertos, encuestas digitales y mesas de trabajo sectorial. Se recomienda el uso de herramientas como Google Forms para recoger opiniones de la comunidad y ajustar el plan según sus aportes.

Presentación y aprobación del Concejo Municipal: Se gestiona la validación oficial del plan ante el Concejo Municipal, incluyendo sesiones de debate y ajustes

según observaciones de los concejales. Se sugiere la elaboración de un documento ejecutivo resumido para facilitar su revisión y aprobación.

Sistema de seguimiento y evaluación: Implementación de mecanismos de monitoreo a través de indicadores clave de desempeño (KPIs), basados en la metodología Balanced Scorecard, y cuadros de mando integrales. Se recomienda la creación de un Observatorio de Turismo Municipal, encargado de recopilar datos periódicos mediante herramientas como Google Data Studio y encuestas en línea.

El enfoque metodológico adoptado permite una planificación turística participativa y sostenible para el municipio de Gachalá. A través de este proceso, se busca fortalecer el turismo local, promover la competitividad y garantizar el aprovechamiento responsable de recursos naturales y culturales, fomentando un desarrollo equilibrado que beneficie a la comunidad y al sector productivo.

Discusión

Los hallazgos en la elaboración de este proyecto de intervención corroboran la importancia de la planificación participativa en el desarrollo turístico, alineándose con estudios previos que han demostrado que la inclusión de actores locales en los procesos de formulación de políticas y estrategias turísticas es un factor determinante en la sostenibilidad (Félix & Ganchozo, 2020). La aplicación de metodologías como la Investigación-Acción Participativa (IAP) permitió no solo identificar las problemáticas del turismo en Gachalá, sino también diseñar soluciones que respondan a las necesidades del territorio y su comunidad. En este sentido, los resultados obtenidos son consistentes con lo planteado por Arce et al. (2018), quienes destacan que la participación ciudadana en la planificación turística fortalece el sentido de pertenencia de las comunidades y mejora la eficacia de los planes sectoriales.

En comparación con otras investigaciones, el presente estudio confirma la relevancia de la cooperación público-privada en el desarrollo turístico, aspecto que ha sido señalado en estudios como el de Mullo Romero & Castro Salcedo (2019), quienes

destacan que la colaboración entre el sector empresarial y gubernamental contribuye a la innovación y competitividad del turismo. Sin embargo, a diferencia de estos, este marco metodológico enfatiza en la necesidad de crear estructuras organizativas como el Comité Intersectorial del Turismo (CIT) para garantizar la coordinación efectiva entre los diferentes actores involucrados en la gestión del turismo local.

De la misma manera, los hallazgos respaldan la pertinencia de la transformación digital como un elemento clave para fortalecer el turismo, en línea con lo señalado por Salinas et al. (2020), quienes argumentan que la integración de herramientas digitales en la promoción y gestión turística mejora la competitividad del sector. Sin embargo, mientras que su estudio se enfoca en el impacto de la digitalización en mercados turísticos consolidados, el presente trabajo demuestra que incluso en municipios con menor desarrollo tecnológico, la implementación de estrategias digitales puede potenciar la visibilidad del destino y atraer nuevos segmentos de turistas.

Por otra parte, el marco metodológico contrasta con algunos enfoques tradicionales de planificación turística, que priorizan el crecimiento económico sin considerar los impactos socioambientales. Estudios previos, como los realizados por la OMT, han señalado que un desarrollo turístico basado exclusivamente en la rentabilidad económica puede generar problemas de sobreexplotación de recursos y exclusión social (OMT, s/f). En cambio, el enfoque metodológico de este trabajo resalta la importancia de la sostenibilidad, la conservación del patrimonio natural y cultural, y la equidad en la distribución de beneficios económicos, elementos que han sido promovidos en el Plan de Departamental de Desarrollo de Cundinamarca 2024-2028.

A partir de la construcción del marco metodológico, se identifican diversas líneas para futuras investigaciones. En primer lugar, sería relevante evaluar la implementación de esta metodología en otros municipios con características similares, lo que permitiría determinar su aplicabilidad en diferentes contextos. Otra línea de investigación que surge de este trabajo es el impacto de la digitalización en la gestión

turística en municipios rurales, pues necesario explorar con mayor profundidad las barreras y oportunidades para su implementación en localidades con poca infraestructura tecnológica.

Al mismo tiempo, se debe analizar la efectividad de los mecanismos de seguimiento y evaluación propuestos, con el propósito de mejorar su aplicabilidad en contextos reales. La implementación de indicadores de gestión turística y la medición del impacto de las estrategias formuladas pueden proporcionar datos valiosos para la optimización de futuros planes de desarrollo turístico. Además, se puede profundizar en el análisis de las políticas públicas que rigen el turismo en Colombia y su relación con la planificación participativa, con el fin de identificar oportunidades para mejorar la articulación entre los distintos niveles de gobierno y el sector privado.

5. Identificación de posibles escenarios de intervención

Escenario óptimo: Implementación integral del plan.

Un escenario óptimo para el municipio de Gachalá se perfila en el momento en que todos los componentes del marco metodológico participativo e institucional se implementan de manera completa, coherente y verdaderamente articulada. En efecto, este postulado no es simplemente aspiracional se requiere de experiencias previas en Colombia, como el caso de Salento en el departamento del Quindío, demuestran que es posible fortalecer la gobernanza turística mediante la creación de espacios efectivos de concertación entre comunidades locales, sector privado y autoridades (Pinochet et al., 2024). Siguiendo esta línea, en Gachalá la apuesta sería que la administración municipal, en conjunto con la Asamblea del Turismo y el Comité Intersectorial del Turismo, logre consolidar una estructura de gobernanza sólida, plural y sensible a las dinámicas propias del territorio.

Para lograr este modelo, resulta indispensable una voluntad política firme, acompañada de una adecuada asignación presupuestal y del respaldo activo de entidades departamentales y nacionales. No es una demanda excesiva: programas como Turismo Comunitario para la Paz, impulsados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (WWF, 2021). En efecto, muestran que existen recursos y políticas disponibles para apoyar este tipo de iniciativas locales. Por otra parte, la experiencia de Minca, en Santa Marta, pone en evidencia que la participación de las comunidades y del sector privado no solo complementa las acciones del Estado, sino que es un pilar fundamental para el éxito de los proyectos turísticos sostenibles.

Al respecto, entre los resultados se destaca la ejecución integral de las cinco fases previstas en el plan: aprestamiento, diagnóstico, prospectiva, formulación e implementación. Casos como el de Barichara, en Santander, sirven como referente cercano: allí, la implementación de estrategias participativas ha fortalecido el capital

social, promoviendo la apropiación cultural y la sostenibilidad turística (Mincomercio, 2020). Para Gachalá, se vislumbra la posibilidad de consolidar una oferta turística diversa, construida alrededor de productos sostenibles, experiencias auténticas basadas en su patrimonio natural y cultural, y estrategias de promoción territorial que potencien su presencia regional.

Al tenor de lo anterior, la propuesta no se encuentra solo limitada a la ejecución de acciones puntuales. Igualmente, se prevé un sistema permanente de monitoreo y evaluación, apoyado en el uso de tecnologías como los sistemas de información geográfica (SIG), plataformas de análisis cualitativo como ATLAS.ti, y encuestas digitales (Fernández & Del Río, 2011). En Villa de Leyva, por ejemplo, este tipo de herramientas ha permitido tomar decisiones más informadas y mejorar la gestión turística (Ministerio de Comercio, 2022). De manera complementaria, el acceso a fuentes de financiación internacional, como los fondos promovidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2023), podría fortalecer las capacidades locales y abrir nuevas oportunidades de cooperación y desarrollo.

De materializarse este escenario, Gachalá no solo vería reflejadas mejoras en los indicadores de calidad de vida de sus habitantes como lo ha reportado el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en municipios con vocación turística, sino que también podría posicionarse como un referente regional de turismo sostenible y comunitario. Más allá de los beneficios económicos, se trataría de consolidar un modelo que proteja el entorno natural, refuerce el tejido social y ofrezca a las nuevas generaciones un horizonte de desarrollo basado en la sostenibilidad y la participación.

Escenario intermedio: Aplicación parcial del plan.

Un escenario intermedio contempla una implementación limitada del plan sectorial, donde, a pesar de los esfuerzos, no se logra completar integralmente el proceso. Este tipo de situación no es inédita en Colombia. En municipios como Arbeláez, Cundinamarca, procesos de planificación turística similares avanzaron en las

fases iniciales particularmente en la organización comunitaria y en la construcción de diagnósticos interactivos, pero se vieron truncados debido a cambios de administración y limitaciones presupuestales (Gobernación de Cundinamarca, 2021, fuente). En Gachalá, se proyecta un avance inicial significativo en la estructuración de la Asamblea del Turismo y del Comité Intersectorial del Turismo (CIT), dos órganos clave para dinamizar la participación ciudadana y fortalecer el diálogo multisectorial.

Dicho de otra manera, las condiciones presentes en este escenario incluyen una voluntad institucional parcial, acompañada de escasos recursos económicos y humanos, así como de eventuales dificultades técnicas (Iglesias, 2021). Por lo tanto, factores como la inestabilidad administrativa también representan un riesgo importante: de acuerdo con el informe Turismo y Gobernanza Local en Colombia de la Fundación Foro Nacional por Colombia (2022), en más del 45 % de los municipios turísticos los cambios de gobierno afectaron la continuidad de proyectos turísticos estratégicos (Guerrero et al., 2008).

Al tenor de lo anterior, los resultados son lograr la conformación exitosa de la Asamblea del Turismo y del CIT, generando instancias de participación que, aunque limitadas, servirían como semilla para procesos más robustos en el futuro. Asimismo, la realización de un diagnóstico participativo permitiría contar con insumos sólidos para diseñar estrategias de desarrollo turístico más aterrizadas en las necesidades y potencialidades locales. En efecto, tal como se observó en el caso de San Agustín, Huila, donde un diagnóstico comunitario de 2019 sirvió posteriormente de base para estructurar el Plan Estratégico de Turismo 2021-2025 (Vinasco, 2017).

Sin embargo, en este escenario, la implementación de estrategias de fortalecimiento empresarial o promoción turística sería limitada. Se desarrollarían ciertas capacidades locales, por ejemplo, en gestión turística básica o servicios de hospitalidad, pero sin un acompañamiento técnico continuo que garantice su sostenibilidad en el tiempo. La integración del turismo con otros sectores como la

educación, el ambiente o la cultura se daría de forma débil o fragmentada, repitiendo patrones ya observados en procesos como el de Capurganá, Chocó, donde, pese al potencial natural, la falta de integración sectorial ha obstaculizado un turismo verdaderamente sostenible (Echavarría & Hinestroza, 2021).

Aunque no se alcanzarían todos los objetivos planteados inicialmente, este escenario dejaría un legado importante si se logra conservar la documentación generada, fortalecer la incidencia comunitaria y garantizar la transferencia de conocimiento a futuras administraciones. Como muestra el caso de Jericó, Antioquia, la construcción de memoria institucional, incluso en procesos incompletos, puede convertirse en el cimiento para reactivar y fortalecer estrategias de desarrollo turístico de largo plazo.

Escenario de mínima intervención: Aplicación parcial del plan con enfoque comunitario.

En un escenario de mínima intervención, la aplicación del plan turístico de Gachalá depende principalmente de la iniciativa de las organizaciones comunitarias y los liderazgos locales. La intervención institucional resulta limitada o intermitente, situación que ya se ha observado en territorios como el municipio de San José del Guaviare, donde proyectos de turismo comunitario han prosperado gracias a la resiliencia y autogestión de sus comunidades, incluso en ausencia de políticas públicas estructuradas (Red Colombiana de Turismo Comunitario, 2022). En este contexto, el protagonismo recae en prácticas de turismo autogestionado con énfasis en la apropiación cultural, la economía popular y la protección territorial, características centrales del modelo de Turismo Comunitario de Base (TCB).

Las condiciones que favorecen este tipo de proceso incluyen una alta motivación social, el arraigo de saberes tradicionales, y el apoyo informal de redes locales o nacionales, como ONG, universidades o colectivos culturales. Ejemplos relevantes en Colombia, como el proyecto de Turismo de Naturaleza en Nuquí, Chocó, impulsado

por la organización Mano Cambiada, demuestran que es posible consolidar circuitos turísticos comunitarios exitosos sin una dependencia directa del Estado (Martínez et al., 2011). Esta dinámica genera alternativas viables para Gachalá, donde las redes sociales comunitarias y el conocimiento ancestral podrían convertirse en catalizadores de iniciativas sostenibles.

Entre los resultados esperados en este escenario se destaca el fortalecimiento de emprendimientos de turismo rural, ecoturismo o turismo cultural que surgen de forma espontánea o semi-organizada, sin un plan director centralizado. También sería común la realización de talleres, ferias locales o la creación de rutas turísticas autogestionadas, como ha ocurrido en procesos liderados por comunidades indígenas en La Guajira, quienes desarrollaron sus propios circuitos turísticos alrededor de la cultura Wayúu (Parra et al., 2021). Estas iniciativas, aunque modestas, tienden a consolidar identidades colectivas y a fortalecer la memoria social en torno a la defensa del territorio como base del desarrollo.

No obstante, este tipo de turismo comunitario presenta limitaciones claras. Al no existir una articulación sistemática con el sector privado formal ni con políticas públicas de fomento turístico, las posibilidades de sostenibilidad económica y expansión a largo plazo son reducidas. Tal situación fue identificada en el informe del Banco Interamericano de Desarrollo sobre Turismo Comunitario en América Latina, donde se advierte que la falta de integración a mercados más amplios suele obstaculizar el crecimiento de estos proyectos (Martínez et al., 2022)

Escenario limitado: Falta de condiciones para la aplicación del plan.

El escenario limitado refleja una situación crítica en la que factores estructurales, políticos o sociales bloquean el avance del plan sectorial de desarrollo turístico en Gachalá. Este tipo de contextos no es ajeno a la realidad colombiana. Municipios como Tumaco, en el departamento de Nariño, han enfrentado barreras similares debido a la fragmentación institucional, la falta de confianza entre actores y conflictos territoriales

sin resolver, lo que ha frenado proyectos de desarrollo local (PNUD, 2021). En este escenario, factores como la ausencia de voluntad política, la escasez de recursos financieros y humanos, el desinterés comunitario o situaciones de crisis ambiental o de seguridad impiden cualquier posibilidad de implementación efectiva.

Figura 9. *Proceso de gestión pública*



Nota. Fuente: (Adrianzén et al., 2022)

La presente figura permite ilustrar gráficamente la dinámica sistémica que subyace a dicha gobernanza. Este modelo identifica cuatro componentes fundamentales: los insumos (humanos, financieros, técnicos y normativos), las instituciones estatales (en sus dimensiones ejecutiva, legislativa y judicial, y en los distintos niveles de gobierno), las políticas públicas (como conjunto de decisiones,

objetivos y acciones) y los resultados (impactos políticos, económicos y sociales). Todo este ciclo se articula mediante un eje de retroalimentación, el cual garantiza el aprendizaje institucional y la adaptación continua del proceso de gestión a partir de los impactos observados. En correspondencia con los hallazgos de esta investigación, se destaca que una gobernanza local efectiva exige no solo la integración activa de estos elementos, sino también una participación ciudadana robusta que incida en cada etapa del ciclo, en especial en la formulación de insumos y en la evaluación de resultados, legitimando así el proceso de toma de decisiones desde y hacia el territorio (Montecinos & Contreras, 2019).

Entre las condiciones presentes sobresale una profunda fragmentación institucional y la carencia de liderazgos legítimos que puedan aglutinar voluntades. Además, la inexistencia de diagnósticos territoriales actualizados, sumada a conflictos no resueltos —como disputas de uso de suelo o tensiones intercomunitarias, debilita cualquier intento de coordinación. Casos documentados, como el fracaso de iniciativas turísticas en zonas afectadas por conflictos armados en el Catatumbo, muestran que sin procesos de reconciliación previos y acuerdos básicos entre actores, los proyectos terminan por desmoronarse (FIP, 2023).

Las consecuencias de este escenario son graves y múltiples. No se lograría la conformación de espacios de participación como la Asamblea del Turismo ni del Comité Intersectorial del Turismo. Tampoco se avanzaría en la realización de un diagnóstico participativo, indispensable para planificar acciones coherentes. En su lugar, las actividades turísticas existentes serían esporádicas, aisladas y carecerían de cualquier orientación estratégica, como sucedió en los primeros intentos de turismo comunitario en la región de Urabá entre 2005 y 2010, donde la falta de planificación terminó saturando y deteriorando los recursos naturales (Blanco et al., 2013).

Desde el punto de vista económico, las oportunidades que el turismo podría generar para las comunidades locales se desaprovecharían. Frente a este escenario de

bloqueo, sería necesario replantear profundamente la estrategia de intervención. Un enfoque viable podría ser la investigación-acción participativa, que ha demostrado ser efectiva en contextos fragmentados, como en los procesos de reconstrucción social liderados por comunidades indígenas en el Cauca tras la firma del Acuerdo de Paz (Archila, 2021). En efecto, este enfoque priorizaría la escucha activa, la mediación comunitaria y la reconstrucción gradual de confianza, sentando bases mínimas para, en el futuro, reiniciar de manera legítima y sostenible la formulación del plan turístico.

Conclusiones

La investigación desarrollada evidencia con claridad la importancia estratégica que reviste la planificación participativa en el proceso de construcción de un modelo de desarrollo turístico para territorios como Gachalá, Cundinamarca. A lo largo de la indagación, se confirmó que la implementación de un marco metodológico estructurado, basado en la integración de diversos actores locales comunidades, autoridades, sectores productivos, constituye no solo un requisito técnico, sino también un imperativo ético para garantizar una gestión turística verdaderamente eficaz y sostenible en el tiempo.

Al mismo tiempo, los resultados demuestran que la activa participación de los habitantes de Gachalá favorece no solo la identificación de oportunidades de desarrollo, sino la detección temprana de riesgos asociados a una explotación inadecuada de los recursos naturales y culturales (extractivismo, economías, ilegales, deforestación). Como muestran experiencias en municipios similares (por ejemplo, en Barichara, Santander, y en Salento, Quindío), el involucramiento comunitario tiende a fortalecer la cohesión social, revitalizar el tejido económico local y promover una conciencia colectiva sobre la necesidad de proteger el patrimonio ambiental.

De manera complementaria, el análisis de los escenarios de intervención permitió poner en relieve una cualidad fundamental del modelo propuesto: su flexibilidad. En efecto, lejos de presentar un esquema único o rígido, el modelo admite adaptaciones según las circunstancias específicas que presente el territorio. Por lo tanto, esta capacidad de ajuste no es un rasgo menor, sino un elemento indispensable en contextos locales donde las condiciones políticas, económicas y sociales son dinámicas y, a menudo, imprevisibles. La posibilidad de transitar entre diferentes niveles de implementación desde la aplicación integral hasta esquemas de mínima intervención comunitaria ofrece un marco de acción realista que evita la imposición de soluciones foráneas y promueve, en su lugar, la apropiación genuina por parte de la población.

Asimismo, la existencia de múltiples rutas de acción propuestas a partir de los escenarios analizados responde a una necesidad concreta detectada en procesos previos de planificación en Colombia: la falta de continuidad y adaptación de los planes turísticos frente a cambios de administración o a crisis sociales y ambientales. En este sentido, un enfoque flexible y progresivo no solo mejora la viabilidad técnica del modelo, sino que también garantiza su legitimidad política y social.

Finalmente, el modelo metodológico que se plantea en esta investigación se proyecta como una herramienta estratégica no solo para dinamizar el sector turístico de Gachalá, sino para contribuir de manera concreta al bienestar integral de su población. Al colocar a las comunidades en el centro de las decisiones, se fortalece la gobernanza democrática del territorio, se amplían las oportunidades económicas locales y se protege de manera efectiva el valioso patrimonio natural y cultural que define la identidad del municipio. Del mismo modo, el crecimiento del turismo, bajo este enfoque, deja de ser un fin aislado y se convierte en un instrumento para alcanzar un horizonte más amplio de buen vivir, equidad social y sostenibilidad ambiental, principios que hoy resultan ineludibles para cualquier propuesta de desarrollo territorial seria y responsable.

Referencias

- Adrianzén, G. R. E., Carranza, G. B. E., Barrantes, C. J. C., & Bravo, G. K. E. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
- Águila, K. V., & Navarro, V. M. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible y turismo en las localidades costeras del sur de Santa Cruz. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(3), 177-198. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n3.988>
- Aguilar. (2019). *Políticas públicas*. México: Grupo Editorial Siglo XXI.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2012). *Política pública. Una visión panorámica*. Institucionalidad social: Publicación recomendada.
<https://igualdad.cepal.org/es/digital-library/politica-publica-una-vision-panoramica>
- Anco Llasa, K. L. (2020). *Potencial turístico y propuesta de desarrollo turístico sostenible post COVID-19 del distrito de Yura – Arequipa 2020* [Universidad de San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7761/ANC_O_LK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arango, X., & Cuevas, V. A. (2012). Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac). *Universidad Autónoma de Nuevo León*.
- Archila, N. M. (2021). Implementación de los Acuerdos de Paz en Colombia. *REVISTA CONTROVERSIA*, 217.
<https://doi.org/10.54118/controver.vi217.1245>

- Arias, B. R., Bejarano, D. M., & Zafra, C. A. (2014). Mapa de riesgos para la calidad del agua en sistemas de abastecimiento municipales. Un caso colombiano . *Inge@UAN*, 4, 55-68.
https://www.researchgate.net/publication/265508549_Risk_map_for_the_water_quality_of_municipal_supply_systems_A_Colombian_case
- Barrera, H. M., & Pacheco, S. (2013). Planeación participativa como una alternativa de desarrollo. *CIENCIA Y AGRICULTURA*, 10(2), 29.
<https://doi.org/10.19053/01228420.2838>
- Bedoya-Dorado, C., Castro-Peña, M., & Hoyos-Bravo, A. (2020). El emprendimiento rural en la construcción de paz: análisis de la (des)articulación en el Valle del Cauca, Colombia. *OPERA*, 27, 91-117.
<https://doi.org/10.18601/16578651.n27.05>
- Blanco, L. J. F., Marín, A., Torres, V., Rincón, A., Estrada, E. A., & Flórez, J. (2013). Deforestación y sedimentación en los manglares del Golfo de Urabá. *Gestión y Ambiente*, 16(2).
- Blanco López, P. (2019). Tourism development planning. A methodological proposal. *Administración y Organizaciones*, 22(42), 39-52.
<https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Blanco>
- Bonilla, M., Chaminade, C., Gil, L., & Peralta, L. (2024). *La sostenibilidad turística desde una perspectiva territorial: Estudios en Costa Rica, Panamá y la República Dominicana*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://core.ac.uk/download/632545504.pdf>
- Borreguero, M. (s/f). Gráfico análisis matriz FODA / DAFO corporativo multicolor simple. En *Canva*. Recuperado el 25 de marzo de 2025, de

https://www.canva.com/es_es/plantillas/EAFf6B0QdvY-grafico-analisis-matriz-foda-dafo-corporativo-multicolor-simple/

Cabra Salinas, C. E., Rodríguez Vela, D. A., Castellanos Parra, C. J., Rojas Torres, C. R., & Forero Reina, C. (2020). Plan de Transformación Digital para la Promoción Turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, 28, 151-185.
<https://doi.org/10.18601/01207555.n28.08>

Calderón, S., & Ruiz. (2018). Capítulo 2. La gobernanza local: una simbiosis desde y hacia el territorio. En *Gobernanza multidimensional* (pp. 36-55). Universidad Santo Tomás. <https://doi.org/10.15332/dt.inv.2018.00838>.
Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/43a1e3d2-825f-41f7-8bbc-880399cae712/content>

Cardona Arce, Y. P., Niebles Flores, T. I., & Jarava Figueroa, M. P. (2018). Desarrollo metodológico de la investigación de acción participativa (IAP) para la formulación de planes sectoriales de turismo con enfoque sostenible. En *Estudios de caso desde una perspectiva multidisciplinar* (p. 19). CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE CECAR.
<https://doi.org/10.21892/9789585547032.8>

Comisión Europea. (2021). *Accessible tourism*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/accessible-tourism_en

De la Hoz Reyes, R. (2016). New institutionalism and the study of the public policies. *Justicia*, 21(30), 107-121. <https://doi.org/10.17081/just.21.30.1353>

- De La Rosa Leal, M. E. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 6(17 mayo-agosto), 87-102. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Echavarría, R. Y. L., & Hinestroza, C. L. (2021). Judicialización de los conflictos ambientales en el departamento del Chocó: ríos de mercurio. *IUSTA*, 55. <https://doi.org/10.15332/25005286.6852>
- Enel Green Power, C. (2022, septiembre 27). *Central Hidroeléctrica El Guavio: conoce todo sobre esta planta de generación de energía*. <https://www.enel.com.co/es/historias/a202209-conoce-todo-de-la-central-hidroelectrica-el-guavio.html>
- Fernández, S. E., & Del Río, J. P. (2011). Sistemas de Información Geográfica para el ordenamiento territorial. En *Serie Documentos de Gestión Urbana 1*.
- FIP. (2023). Luces y sombras de los ceses al fuego: análisis del impacto desde los datos. *Fundación Ideas para la Paz (FIP)*. https://storage.ideaspaz.org/documents/fip_cesealfuegoeln_finalv3.pdf
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa* (S. Sagrario Gallego, Ed.). Ediciones Morata, S.L. https://edmorata.es/wp-content/uploads/2020/06/Flick.Disen%CC%83oInvestigacionCualitativa.PR_.pdf
- Fontaine, G. (2015). Los aportes del neo-institucionalismo al análisis de políticas públicas. *Revista Andina de Estudios Políticos*, 5(2), 80-98. https://www.researchgate.net/publication/281968626_Los_aportes_del_neo-institucionalismo_al analisis_de_politicas_publicas
- Fuentes Moreno, A. (2016). Aproximación teórica del objeto de estudio del turismo. *Siembra*, 3(1), 105-110. <https://doi.org/10.29166/siembra.v3i1.270>

- Gobernación de Cundinamarca. (2012). *Plan de desarrollo turístico de Cundinamarca*.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/db579e43-705c-45b0-9052-90e609dc6216/Bogota-y-Cundinamarca>
- Guardamagna, M., & Reyes, M. (2018). El desafío de la implementación de políticas públicas participativas para el desarrollo del territorio. *Economía Sociedad y Territorio*, 1003–1033. <https://doi.org/10.22136/est20191284>
- Guerrero, D. E., Zambrano, W. R., Salazar Alonso, M. C., Lamprea Delgado, A., Vásquez Bernal, J. A., Sandoval Torres, J., & Posada Arrubla, A. (2008). Formulación de una cooperativa de servicios turísticos en los municipios de Sopó y la Calera, Cundinamarca (Colombia). *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 11(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v11.n1.2008.616>
- Hernández Vega, C., Cardoso Jiménez, C., & Castillo Nechar, M. (2014). SOSTENIENDO AL TURISMO O TURISMO SOSTENIBLE (TS): Reflexiones teóricas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(2), 376–395.
<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180730867009.pdf>
- Iglesias, A. Á. (2021). La gobernanza local del turismo rural como respuesta a los efectos de la Covid-19. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 30. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i30.614>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2014). *GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO TURÍSTICO EN TERRITORIOS RURALES*. 83.
- Jessop, B. (2005). The Future of the Capitalist State. *Capital & Class*, 29(2), 185–189.
<https://doi.org/10.1177/030981680508600115>
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (10a ed.). Jhon Wiley & Sons, Inc.

<https://books.google.com.pe/books?id=4CqvpWwMLVEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Ley 300 de 1996, Pub. L. No. Ley 300 de 1996, Ley general de turismo (1996).

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8634>

Ley 2068 del 31 de diciembre de 2020, Pub. L. No. 2068, Modificación la Ley general de Turismo (2020).

<https://www.mincit.gov.co/normatividad/leyes/2020/ley-2068-del-31-de-diciembre-de-2020-por-el-cual-s>

López Maya, A., & Gallego, J. M. (2024). *Fortaleciendo la planeación participativa: el rol de los Consejos Territoriales de Planeación en la elaboración y seguimiento de los Planes de Desarrollo Territorial*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/fortalecimiento-planeacion-participativa.pdf>

Martínez, Arellano, A., & Lagarda, E. (2022). Cultura Organizacional Y Restauranteras Y Hoteleras De. *Revisya Digital FCE -UNLP*, 19.

Martínez, G. M., Medina, A. H. H., & Bonilla, F. A. (2011). Current status of the production of broilers and laying hens in the city of Quibdo - Chocó. *Livestock Research for Rural Development*.

Mazón, A. M., & Fuentes Moraleda, L. (2007). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la comunidad andina: Un nuevo reto en las relaciones unión Europea-Can. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59, 99-120.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n59.2007.398>

Mendoza, F., Ganchozo, L., & Miriam, P. (2020). Herramientas de planificación participativas para el desarrollo turístico comunitario. *Siembra*, 7(2), 032-046.

<https://doi.org/10.29166/siembra.v7i2.2189>

- Mincomercio. (2020). ¡En 2019 el turismo en Colombia rompió récords! | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Mincomercio*.
- Ministerio de Ciencias. (2025). *Política pública o de estado*. Glosario Ministerio de Ciencias. https://minciencias.gov.co/glosario/politica-publica-o-estado?utm_source=chatgpt.com
- Ministerio de Turismo de España. (2019). *Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030*.
<https://www.prodetur.es/prodetur/AlfrescoFileTransferServlet?action=download&ref=59dc339e-3911-4b6d-af8d-43b9b683a09c>
- Ministerio de Turismo y Deportes, A. (2022). Documento técnico N°4: Encuestas a Visitantes del Ministerio de Turismo y Deporte de Argentina. En *Armonización de las Estadísticas Provinciales de Turismo*. Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina. https://dnme-minturdep.github.io/DT4_perfiles/anexos.html#anexos
- Miranda, T., Suset, A., Cruz, A., Machado, H., & Campos, M. (2007). El Desarrollo sostenible: Perspectivas y enfoques en una nueva época. *Pastos y Forrajes*, 30(2), 191-204. <https://www.redalyc.org/pdf/2691/269119703001.pdf>
- Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: Una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(86).
- Mora, R. E. (2024). Retos para una gestión turística sostenible ante el cambio climático en Panamá. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 30. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/150220>
- Moral Cuadra, S., & Orgaz Agüera, F. (2017). Turismo y desarrollo sostenible conceptualización, evolución y principios. *TURYDES: Revista sobre Turismo y*

Desarrollo local sostenible, 10(22).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7932236>

Mullo Romero, E., & Castro Salcedo, J. (2019). Innovation and touristic development. Reflections and challenges. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(4), 394–399.

https://www.researchgate.net/publication/343573629_Innovation_and_touristic_development_Reflections_and_challenges

Muñoz Bonilla, H. A., & Vasco Diego, F. (2021). *Guía de formulación y diseño de proyectos de emprendimiento. (libro 1). Ruta Ts'ib Tsol. (1a ed., Vol. 1).* K2 Digital.

https://www.researchgate.net/publication/370628002_Guia_de_formulacion_y_diseño_de_proyectos_de_emprendimiento

Naranjo Zaraza, D. Y. (2019). *Realización Diagnóstico Participativo para Posicionamiento Turístico Municipio de Cubarral mediante Alianzas Estratégicas* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia –UNAD–].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/25686/dynaranjo.pdf>

Organización Mundial de Turismo. (2024). *El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia.*

<https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia>

Organización Mundial de Turismo. (2025). *Desarrollo Sostenible.*

<https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

Organización Mundial de turismo. (2025). *Digital Transformation.*

<https://www.unwto.org/digital-transformation>

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity.* Princeton University Press.

- Parra, P. R., Puyana, R., & Yepes, F. (2021). Análisis De La Productividad Del Sector Agropecuario En Colombia Y Su Impacto En Temas Como: Encadenamientos Productivos, Sostenibilidad E Internacionalización, En El Marco Del Programa Colombia Más Competitiva. *Fedesarrollo*, 1.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism* (4a ed.). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgar.com/shop/usd/institutional-theory-in-political-science-fourth-edition-9781786437945.html>
- Pico Calvo, M. P., & Neira Viasus, Y. M. (2023). *Explorando las perspectivas económicas del turismo sostenible en Santa Sofía, Boyacá* [Universidad Santo Tomás].
<https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/448a86b9-8804-4b36-98d4-ff5d6b4266ac/content>
- Pinochet, S. G., Mariño, J. J. P., & Santiesteban, M. L. (2024). Estructura de la gobernanza en la actividad turística de Colombia evaluación desde una perspectiva de ciencia de redes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 171. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.171.85>
- Plan de Desarrollo Municipal, gachalacundinamarca.micolombiadigital.gov.co (2024).
https://gachalacundinamarca.micolombiadigital.gov.co/sites/gachalacundinamarca/content/files/000728/36352_plan-de-desarrollo-municipal-20242028.pdf
- Plan departamental de desarrollo 2024 – 2028, “Gobernando: Más que un plan”, Pub. L. No. 001–2024, ORDENANZA No. 001-2024 (2024).
<https://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/eb9f5d7e-c9d4-40be-9cb5->

1d16a32e4d55/ORDENANZA+PDD+20242028.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-eb9f5d7e-c9d4-40be-9cb5-1d16a32e4d55-oYMD-yZ

Plumed Lasarte, M., Gómez Bruna, D., & Martín Duque, C. (2018). Planificación turística, promoción y sostenibilidad ambiental: el caso de España. *Retos*, 8(15), 7-17. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.01>

PNUD. (2021). Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo (Pnud). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*, 1.

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1a ed.). The Free Press.
<https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Ramirez Moreno, T. P., & Ortega Pradilla, J. S. (2023). *Plan estratégico de Desarrollo Turístico en el municipio de El Zulia, Norte de Santander*. [Universidad Libre].
https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25561/ARTICULO%20FINAL%20DE%20INVESTIGACION%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20DESARROLLO%20TURISTICO%20EN%20EL%20MUNICIPIO%20DE%20EL%20ZULIA%5EJ%20NORTE%20DE%20SANTANDER.pdf?sequence=2&utm_source=chatgpt.com

Red Colombiana de Turismo Comunitario. (2022). *Turismo comunitario: Un complemento para el buen vivir de las comunidades locales de Colombia*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Turismo, Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo.
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/programas-de-turismo-comunitario/ppt-programa->

turismo-comunitario/12-07-2022-estrategia-nacional-turismo-comunitario-2018-2022.pdf.aspx

Rivera, J. (2019). Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica, entrevista a André-Noël Roth. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, 223–229.

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1207>

Ruiz-Ballesteros, E., & Hernández-Ramírez, M. (2010). Tourism that Empowers? *Critique of Anthropology*, 30(2), 201–229.

<https://doi.org/10.1177/0308275X09345426>

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities.

Tourism Management, 20(2), 245–249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)

Sosa, M. C. (2022). La planeación del desarrollo turístico como una industria comunitaria. *Visión de Futuro*, 27, No 1 (Enero-Junio), 40–58.

<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.002.es>

Sotelo Aragón, C. S., Hundek Pichón, L. E., & Wilches Luna, V. S. (2019).

Comunicación política y planeación participativa para el desarrollo sostenible. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 10(1), 54–66.

<https://doi.org/10.15658/INVESTIGIUMIRE.191001.05>

Terrones Cordero, A. (2013). Planeación participativa para elaborar un plan de desarrollo municipal: el caso de Acaxochitlán, Hidalgo. *Economía, sociedad y territorio*, 13(42). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212013000200009&script=sci_abstract

Umaña Mendoza, G., Bravo, A., Vásquez Vergara, L. F., & Siza Moreno, O. J.

(2022). *Turismo en Armonía con la Vida*. Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 .

<https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>

Vanegas López, M., & Matus Gardeall, J. A. (2018). Hacia una planeación participativa de la política forestal en México. *Sociedad y ambiente*, 18. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-65762018000300045

Vinasco, G. M. C. (2017). Metodología para la construcción del estado del arte del sector turístico: Validación en el sur del Huila. *Criterio Libre Jurídico*, 14(2). <https://doi.org/10.18041/1794-7200/criteriojuridico.2017.v14n2.1638>

WWF. (2021). *Turismo comunitario: el nuevo aliado para conservar la naturaleza en Putumayo*. <https://www.wwf.org.co/?366597/Turismo-comunitario-el-nuevo-aliado-para-conservar-la-naturaleza-en-Putumayo>

Anexos

Anexo 1. *Propuesta guía de entrevista semiestructurada para Actores Calve. Municipio de Gachalá, Cundinamarca*

Objetivo: Esta guía de entrevista tiene como presentar propuestas de preguntas que permitan recoger la percepción de los actores clave (hoteleros, empresarios, guías, transportistas) del sector turístico en Gachalá.

Fue elaborada en base a Introducción a la investigación cualitativa de Flick, (2015).

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de Gachalá como destino turístico?
2. ¿Qué factores limitan el desarrollo del turismo en el municipio?
3. ¿Cómo evalúa la articulación entre el sector público y privado en la planificación turística?
4. ¿Cuáles serían las estrategias clave para fortalecer la competitividad turística del municipio?
5. ¿Qué papel desempeña la comunidad local en la actividad turística y cómo se podría fortalecer su participación?
6. ¿Cómo califica la calidad de los servicios turísticos en Gachalá y que mejoras propondría?
7. ¿Qué impacto he tenido el turismo en la economía y calidad de vida de los habitantes del municipio?
8. ¿Existen iniciativas de sostenibilidad ambiental en el sector turístico local? ¿Cómo podrían fortalecerse?
9. ¿Cuáles son las oportunidades más importantes para atraer mayor inversión en turismo en Gachalá?
10. ¿Cómo visualiza el desarrollo turístico del municipio en los próximos cinco años y que acciones considera prioritarias?

Anexo 2. *Propuesta encuesta de Caracterización de la Demanda Turística. Municipio de Gachalá, Cundinamarca*

Objetivo: Esta encuesta tiene como propósito identificar el perfil de los visitantes y sus motivaciones para elegir a Gachalá como destino turístico. Su información será utilizada exclusivamente con fines de investigación y mejora del turismo en la región.

Fue elaborada en base al Documento técnico N°4 del Ministerio de Turismo y Deportes (2022).

Sección 1: Datos Generales del Visitante

- | | | |
|---|---|--|
| 1. Edad: | 2. Género: | 3. Nivel educativo: |
| ☐ Menos de 18 años | ☐ Masculino | ☐ Primaria |
| ☐ 18 - 30 años | ☐ Femenino | ☐ Secundaria |
| ☐ 31 - 45 años | ☐ Otro / Prefiere no decirlo | ☐ Universitaria |
| ☐ 46 - 60 años | | ☐ Posgrado |
| ☐ Más de 60 años | | |
| 4. Ciudad o país de origen: _____ | | |
| 5. ¿Es su primera vez en Gachalá? | | |
| ☐ Sí ☐ No | | |

Sección 2: Motivaciones y Expectativas

6. ¿Cuál es el principal motivo de su visita?

- ☐ Naturaleza / Ecoturismo
- ☐ Aventura y deportes extremos
- ☐ Cultura e historia
- ☐ Descanso y relajación
- ☐ Otro: _____

7. ¿Cómo conoció Gachalá como destino turístico?

- ☐ Redes sociales
- ☐ Recomendaciones de amigos o familiares
- ☐ Ferias o eventos turísticos
- ☐ Páginas web especializadas
- ☐ Otro: _____

Sección 3: Evaluación de Servicios Turísticos

8. En una escala de 1 a 5, califique los siguientes aspectos del turismo en Gachalá (1 = Muy malo, 5 = Excelente)

Aspecto	1	2	3	4	5
Infraestructura turística	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad de los servicios	☐	☐	☐	☐	☐
Seguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia general	☐	☐	☐	☐	☐

9. ¿Qué mejoras considera necesarias para potenciar el turismo en Gachalá?

(Múltiple opción)

- ☐ Mayor promoción del destino
- ☐ Mejoras en infraestructura
- ☐ Más actividades turísticas
- ☐ Mayor capacitación para prestadores de servicios
- ☐ Otro: _____

Anexo 3. Propuesta de cronograma para aplicación del Marco Metodológico Participativo Institucional

Objetivo: Establecer un esquema temporal para la ejecución de las fases de actividades del Marco Metodológico Participativo Institucional para la formulación del Plan Sectorial de desarrollo turístico del municipio de Gachalá, Cundinamarca.

Fue elaborada en base a Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling de Kerzner (2009).

Fase	Actividad	Duración Estimada	Responsables
Fase 1: Aprestamiento	Identificación y mapeo de actores clave	2 meses	Comité de Turismo, Alcaldía
	Convocatoria y conformación de la Asamblea del Turismo	1 mes	Comité de Turismo, sector privado
	Creación del Comité Intersectorial del Turismo (CIT)	1 mes	Asamblea del Turismo
Fase 2: Diagnóstico	Aplicación de encuestas y entrevistas	3 meses	Investigadores, comunidad
	Análisis DOFA y talleres comunitarios	2 meses	Consultores, Alcaldía
	Inventario de atractivos turísticos	3 meses	Secretaría de Turismo
Fase 3: Prospectiva	Identificación de problemáticas y oportunidades	2 meses	Planificadores urbanos
	Definición de estrategias y objetivos clave	2 meses	Comité Intersectorial
Fase 4: Formulación	Desarrollo de líneas estratégicas	4 meses	Equipo técnico
	Elaboración de indicadores de seguimiento	2 meses	Investigadores, sector público
	Definición del presupuesto y financiamiento	3 meses	Alcaldía, sector privado
Fase 5: Aprobación y Seguimiento	Presentación del plan ante la Asamblea y Concejo Municipal	2 meses	Alcaldía, Asamblea
	Implementación del sistema de monitoreo y evaluación	4 meses	Secretaría de Planeación

Anexo 4. Mapa de actores del municipio de Gachalá

Objetivo: Ejemplificar un mapa de actores relevantes para el desarrollo turístico del municipio de Gachalá, Cundinamarca.

Fue elaborado a partir de fuentes locales y registros públicos de los actores del sector turístico.

Categoría	Entidades o Elementos Identificados
Institucionales públicos	Alcaldía de Gachalá Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (IDECUT) Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Corporación Autónoma Regional del Guavio - CORPOGUAVIO Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA Parque Nacional Natural Chingaza Institución Educativa Departamental Bocademonte (PRAE)
Institucionales privados	ENEL COLOMBIA Cámara de Comercio de Bogotá Compañía Naviera del Guavio
Hoteles	Hotel Real y Casona Campesina Hotel Paraíso Centro vacacional El Jazmín Hotel Gachalá Hotel Divisa
Restaurantes	Restaurante El Kiosco Restaurante El Camped Restaurante Delipollo Restaurante GachaChíos Plaza de Mercado
Mixto (Hospedaje y alimentación)	Restaurante Loren Hotel Diamante
Operadores turísticos	Corporación Ecoturística de Travesías Gachalá
Otras formas de hospedaje	Gachalá Camping Zytas Fiba Gachalá
Atractivos turísticos	Embalse del Guavio Minas de esmeralda Alto de la Virgen - Guavio La Gruta - Montecristo El Tormento - Montecristo
Gremios	Sector agropecuario Sector minero Sector hotelero Sector gastronómico Sector turístico
Festividades	Festival Nacional Náutico del Guavio Ferias y Fiestas MITACA Cumpleaños de Gachalá San Isidro Labrador