

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga**  
**Universidad Santo Tomás**

**Plan prospectivo del turismo en el municipio de Capitanejo - Santander para el año  
2026**

**Jennifer Alexandra Arenales Cuevas, Angie Ximena Ortiz Plata**

**Trabajo de grado para optar por el título de economista**

**Director:**

**Ms(c) Sandra Marcela Muñoz Zea**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Facultad de Economía**

**2017**

*Infinitas gracias a Fernando Velásquez Avendaño (Q.E.P.D) por creer en nosotras como sus estudiantes y contribuir en nuestro desempeño personal y profesional. Es él el motor del presente estudio y por ello nuestra admiración y dedicación como futuras Economistas.*

### **Resumen**

En el siguiente artículo se presentan los resultados más importantes del análisis prospectivo del comportamiento económico, social y ambiental del sector turismo en el municipio de Capitanejo, Santander para el año 2026.

La importancia de este estudio radica en el hecho de que el turismo viene ganando protagonismo como dinamizador económico y en este sentido varias provincias santandereanas han decidido apostarle al desarrollo de sus cualidades turísticas, a la inclusión de estrategias de fortalecimiento del sector en sus planes de desarrollo y a la generación de espacios para el análisis de las condiciones del sector similares a los consejos municipales.

Estos intereses también ganan importancia en Capitanejo. Este municipio cuenta con ventajas comparativas naturales, geográficas, culturales y sociales, que lo convierten en un atractivo turístico con potencial, sin embargo, las autoridades poseen algunas limitantes a la hora de organizar y planificar proyectos que conviertan al turismo en una actividad sostenible, capaz de generar un desarrollo y crecimiento económico que beneficie la comunidad. En este sentido, la prospectiva aparece como una herramienta muy útil en casos como este; los resultados que arrojó el trabajo comprueban la importancia del método prospectivo y revelan con claridad las acciones pertinentes que se deben ejecutar para prevenir los futuros no deseados.

**Palabras clave:** Turismo, prospectiva, escenarios, Capitanejo.

## **Introducción**

El municipio de Capitanejo, en el departamento de Santander, está ubicado en el extremo sur de la provincia de García Rovira a 197 Km de la capital Bucaramanga y 360 km. de la ciudad de Bogotá. El municipio tiene una extensión territorial de 81 Km<sup>2</sup>; de ellos el 98,4% (78,88 Km<sup>2</sup>) corresponden al sector rural donde se ubica el 53% de los habitantes. Estas condiciones son indicativas de una actividad económica enfocada a la producción agropecuaria como fuente primordial del empleo y de ingresos para el municipio. Lamentablemente, este sector económico sufre en la actualidad de dificultades estructurales presentes en todo el país, con ello se explican en parte las cifras del Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas lleguen hasta el 46,27%.

Con respecto al aprovechamiento turístico, el municipio ha aprovechado el reconocimiento que ha ganado a nivel nacional por su clima cálido seco considerado como uno de los mejores de Colombia, también se vale de los atractivos naturales que brinda su ubicación dentro de las cuencas de los ríos Chicamocha, Servitá, Tunebo y Nevado; los sistemas de cuevas y las formaciones rocosas propias de la geografía de los cañones que propician, entre otras, las actividades de deporte extremo y de aventura. No obstante, la actividad turística en los últimos años ha perdido dinámica debido a los problemas coyunturales de orden público nacional que han disminuido la demanda turística y la eficiencia financiera de las empresas dedicadas a la actividad en el municipio (hoteles, residencias y haciendas adecuados para el albergue y el servicio de turistas (Higuera, 2016).

Capitanejo, al igual que la mayoría de localidades municipal, presenta dificultades administrativas y financieras que corresponden a las pocas o nulas estrategias de generación de ingresos que no dependa de actores externos o de la manutención del estado central. Esta

concepción muy propia de las condiciones de descentralización estatal, ha motivado a las regiones al reconocimiento de sus recursos y a la formulación de estrategias que los aprovechen como potencial para la promoción del desarrollo social y el crecimiento económico. Sin embargo, la tarea de introspección, de leer el propio contexto territorial, es una labor que supera la mera identificación de recursos y exige un análisis profundo con visión compleja y sistémica.

En este orden de ideas los gobiernos locales han demostrado tener dificultades relacionadas con la planificación o al menos expresan un desconocimiento de técnicas útiles para este ejercicio. Esta condición limita el alcance de sus objetivos en lo referente a la gestión de las apuestas locales de desarrollo, de manera que al reconocer el hecho se da el primer paso para atender a las exigencias actuales de la economía global. (Castillo, 2005).

Así, es necesario entonces transformar las estrategias de toma de decisiones y de comprensión de los procesos de la gestión pública, especialmente en lo referente a la planificación del desarrollo. Es necesario promover la construcción de un gobierno más eficaz y comprometido con ejercicios de planeación que vayan más allá de los instrumentos de gestión pública habituales, tales como los planes de desarrollo cuatrienales (Ospina, 2002).

Las técnicas prospectivas funcionan como herramientas prácticas para la preparación de modelos de desarrollo a partir de la reflexión proyectada en un marco temporal futuro que analice los posibles escenarios, tanto positivos como negativos. Este método se basa en acciones que manejan consecuentemente una visión de políticas, objetivos y estrategias que permitan el desarrollo socio económico de cualquier entidad (Escorcia, Parra, & Salavarieta, 2012).

Precisamente, el plan de desarrollo “Juntos porque todo es posible para Capitanejo 2016-2019”, propone al municipio como líder en el desarrollo ecoturístico en razón a su riqueza en

tierras, paisaje, fauna, flora, condiciones geográficas y los espacios de convivencia. En el documento se proponen proyectos que promuevan el desarrollo competitivo del sector de manera que a partir de las actividades turísticas se otorgue un desarrollo integral de la comunidad con el consecuente cierre de brechas sociales y económicas (Higuera, 2016).

Además, el plan de desarrollo también reconoce la importancia de la dinamización de los procesos de planificación: en el programa tres, “Promoción del Desarrollo Turístico” se plantea la “elaboración de una prospectiva que permita formular estrategias orientadas hacia un mayor aprovechamiento y transformación competitiva del sector turístico actual, por un turismo organizado, planificado, innovador, competitivo y auto sostenible, capaz de generar desarrollo y crecimiento económico en la región, que beneficie a la comunidad y ayude a mejorar el bienestar de todos los habitantes del municipio” (Higuera, 2016, pág. 126).

Por lo anterior expuesto, esta investigación tiene como finalidad, formular una propuesta de escenarios futuros, con base en herramientas de prospectiva que contribuya a potencializar el turismo en el municipio de Capitanejo, Adicionalmente, busca a largo plazo apoyar la localidad en su propósito de mejorar y convertir el turismo en un protagonista económico entendiendo que para ello es importante una reorientación de la planificación del desarrollo que impulse y abra las puertas a nuevos enfoques de crecimiento; estimule la creatividad; el emprendimiento y la recursividad de sus habitantes para hacer posible el sueño de recobrar el camino del desarrollo productivo, social y material de la comunidad mediante estrategias que tengan en cuenta las necesidades que vayan en pro al desarrollo social y económico del municipio (Rojas, 2012).

Con base en lo anterior el presente artículo resultado de investigación pretende responder a la pregunta ¿Cuáles son los posibles escenarios de desarrollo que podrá considerar el entorno turístico del municipio de Capitanejo como apoyo a la planeación del sector?

### **Antecedentes prácticos**

Para el desarrollo de la presente investigación se han identificado 6 experiencias exitosas como referentes metodológicos principales:

En el año 2014, la Pontificia Universidad Católica de Chile, (Centro de Estudios Internacionales CEIUC, 2014) desarrolla un estudio denominado *Prospectiva borde Costero de la Región de Atacama 2016*, el cual fue el resultado de un taller donde participaron 38 asistentes; el diagnóstico retrospectivo se realizó con la técnica árbol de competencias internas, las variables se identificaron y determinaron a través de la metodología de juego de actores, y según estos resultados se precedió a la creación cinco escenarios, los cuales proyectaron el borde costero de Atacama desde distintas perspectivas basándose en un juego de hipótesis que ayudaron a dar una visión más concreta de lo que puede llegar a ser el desarrollo de la región con sus respectivas estrategias.

También en Chile, en el año 2015, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica genera un documento orientador de la metodología que establece en primer lugar la relación directa entre prospectiva y planificación territorial. Además, describe congruentemente los modelos, métodos y diseño de escenario mediante diversos tipos de técnicas detalladas en el mismo con el fin de diseñar lineamientos estratégicos de desarrollo aplicados para un territorio particular. El trabajo también ilustra la experiencia Chilena en Desarrollo prospectivo Regional, el impacto, usos y programas de prospectiva que permiten identificar “las necesidades de la población y de las empresas en la sociedad futura, las



tecnologías emergentes que permitirán satisfacer dichas necesidades y los programas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías” (pág. 34), concluyendo de esta manera que la Prospectiva Territorial se ha convertido en el insumo principal en la elaboración de planes, programas y estrategias del país (MIDEPLAN, 2005).

En un ejercicio orientado hacia la planificación de las TIC, el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE), realizó una visión prospectiva de la educación a distancia y del e-learning direccionada en el enfoque de la globalización con el fin de realizar una reflexión colectiva orientada por un grupo de expertos latinoamericanos. Los autores Miklos y Arroyo, justifican la investigación en las falencias que posee la región al momento de ofrecer educación para todos. La metodología fijó un horizonte temporal de 25 años. Se inició elaborando un estado de conocimiento de la educación a distancia (retrospectiva), seguido con la conformación de un grupo de 15 expertos provenientes del ILCE y otras instituciones de México, ya reunidos en una serie de talleres construyeron los futuros deseados y con esto poder realizar un análisis estructural de Impactos cruzados, donde se identificaron 48 variables, en este orden de ideas se elaboraron indicadores para estas variables identificadas con el fin de relacionarlas y crear los respectivos escenarios juntos con una agenda de políticas públicas tanto para la región como para el instituto latinoamericano de comunicación educativa ILCE. Finalmente se concluyó que las TIC trazan una tendencia importante sobre el e-learning porque garantizan la cobertura y aseguran cierta calidad en el aprendizaje aunque aún no se ha acreditado que la educación a distancia sea de calidad, los expertos aseguraron que las TIC son complementarias en ciertos nichos educativos (Miklos & Arroyo, 2008).

El cuarto ejercicio de referencia formula líneas de acción con el objetivo de convertir a la localidad Urumaco, Venezuela, en un territorio con desarrollo local – Global. Los

investigadores Ruíz, Gutiérrez y Sánchez justifican su trabajo en la falta de organización y planeación estatal que deriva en la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del municipio por medio de un plan estratégico. Esta labor de planificación se llevó a cabo gracias a la identificación de variables por la matriz de DOFA, las cuales fueron determinadas por 20 actores clave, a continuación se seleccionaron las variables clave con ayuda del programa Mic Mac (Matriz de Impactos cruzados – Multiplicación aplicada a una situación). El ejercicio permitió visualizar las fuerzas y medios para prever los retos y acciones futuras en cada uno de los escenarios contruidos, al igual que los mecanismos de reflexión para la adopción y ejecución de las estrategias (Ruíz, Gutiérrez, & Sánchez, 2009).

En el mismo sentido del trabajo anterior pero ahora pensado para una institución, se presenta el *“Análisis prospectivo Universidad Nacional de Colombia sede Medellín”*. En este estudio realizado por (Mojica & Ibarra, 2011) de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, Los autores desean convertir la universidad en una institución altamente competitiva al cabo de 20 años, con base a la conversión de la realidad cuando se traslade de la prospectiva a la estrategia. La metodología empleada se basó en primera instancia en un estado del arte, donde señala el comportamiento de la universidad en aspectos económicos, sociales, académicos y ambientales, seguidamente se plantearon tendencias mundiales de la educación que pretenden demostrar que la universidad es la Universidad del Conocimiento. En segunda instancia se emplearon fuentes primarias como expertos que conocen a profundidad la universidad y con ello llevar a cabo cinco talleres de análisis (panel de expertos), con el fin de reconocer y examinar las condiciones de la universidad y a su vez identificar las variables clave para el estudio; estos talleres fueron: factores de cambio, variables estratégicas, escenarios y estrategias. En cada taller se implementaron diferentes actividades y programas para construir una cadena de sincronización que logrará el objetivo general.

Finalmente y teniendo en cuenta los resultados arrojados por el panel de expertos y talleres de análisis, se construyen los escenarios que permiten visualizar más profundo el futuro de la universidad, pero junto a cada escenario se crean estrategias de cada variable previamente identificada como factor de cambio y este fue uno de los alcances más importantes del estudio. Con este estudio, la Universidad Nacional de Colombia en Medellín junto con sus directivos, docentes y estudiantes se sintieron comprometidos con el desarrollo, porvenir, superación y futuro de la Universidad y desean emprender el camino con la guía que les brindo el anterior estudio.

El último referente vinculado a este proyecto fue el *“Estudio prospectivo sobre los centros de emprendimiento en Colombia: tendencias, escenarios y estrategias en la generación de oportunidades laborales alternativas”*. El trabajo de Peraza (2010) se realizó con el fin de identificar una visión prospectiva sobre los programas de emprendimiento en Colombia para fortalecer aquellos centros que prestan este servicio. La investigación identifica la carencia de iniciativas de alto nivel de emprendimiento en el país, la falta de innovación y poca competitividad, por ello, el autor cuestiona la calidad del emprendimiento nacional.

En cuanto a la metodología, se inicia con una revisión teórica del emprendimiento desde tres disciplinas: la económica, sociología y psicología para analizar las características del emprendedor; luego se hace la descripción del sector estratégico del emprendimiento en Colombia y finalmente se incluye la descripción de las tendencias del sector y se analizan las variables que se involucran en la proyección de escenarios finales.

El ejercicio de prospectiva realizado destaca los avances que tiene Colombia (Estado e Instituciones Públicas) en materia de emprendimiento y propone crear una cultura de emprendimiento a largo plazo que favorezca la generación de empleo formal y decente, sin

embargo, se concluye que deben proponerse acciones claras para la prevención de problemáticas como la baja calidad de algunos proyectos de fomento a la competitividad.

### **Prospectiva, herramienta para construir el futuro.**

La palabra prospectiva proviene del latín “Prospectus”, que significa prever el futuro o mirar hacia adelante (Anzil, 2011 ). Según Gaston Berger (citado en Godet & Durance, 2009), pionero en esta teoría, la prospectiva es “la ciencia que estudia el futuro para interpretarlo y poder influir en él, esto permite visualizarlo para actuar con estrategias, diseños y planeación en el presente” (pág. 9). De este modo, la prospectiva no pretende adivinar el futuro, porque el futuro no está escrito, pero si contribuye a la construcción del mismo.

Desde el punto de vista investigativo, la prospección es el proceso que observa sistemáticamente el futuro de cualquier ciencia a largo plazo, ya sea tecnológica, social o económica, con el fin de identificar escenarios estratégicos que mitiguen la incertidumbre; iluminen el camino de acciones y generen los mayores beneficios económicos y sociales para una comunidad (Ministerio de Cultura, 2005).

Para Michel Godet (2007), profesor y catedrático de prospectiva industrial del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de Francia (CNAM), esta acción es un “ejercicio de anticipación que consiste en prepararse para los cambios futuros, que analiza las posibles opciones de futuro para escoger la iniciativa más conveniente, ambas con el fin de iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet, 2007).

Adicionalmente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define la prospectiva como el “conjunto de tentativas analíticas para observar el futuro, es decir, que estas variables cualitativas, cuantitativas, subjetivas se diseñan a través de relaciones

dinámicas y estructuras evolutivas para la recolección de información que permita identificar estrategias emergentes y acciones aplicables a la sociedad” (pág.10) (Astigarraga, 2014).

Miklos y Tello definen a la prospectiva como un “acto imaginativo que luego de una toma de conciencia y reflexión sobre el contexto actual, llega a un proceso de articulación y de convergencia de expectativas, deseos, intereses y de la capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable” (2007, pág. 58).

A la luz de estos referentes teóricos, la implementación metodológica de un plan prospectivo es una ventaja que genera alternativas para contribuir a un cambio social. Es una herramienta que aporta elementos clave al proceso de la planeación municipal y a la toma de decisiones políticas que mitiguen los riesgos y aprovechen las oportunidades en determinadas acciones futuras, además, permite visibilizar un horizonte temporal claro y es flexible en el momento de implementar estrategias o elegir futuros alternativos.

Dicho lo anterior, es necesario también plantear la diferencia existente entre los conceptos de prospectiva, planeación y estrategia; ello en razón a que los tres actúan como herramientas para la gestión en el futuro, están íntimamente relacionados, funcionan de manera complementaria, pero, en definitiva sus alcances son diferentes.

La planificación es una función administrativa y técnica de coordinación e integración que contribuye a lograr y facilita la consecución de los objetivos de una organización. El autor Rusell Ackoff (citado en Guzmán, 2013) sugiere que una de las mejores formas para desarrollar un proceso de planificación es mediante la interactividad, es decir, la intervención de demás actores para que lo propuesto desde un inicio se logre con planes y acciones concretas (Guzmán, 2013 ). Desde este punto de vista se entienden las estrategias como el conjunto de acciones o técnicas que se utilizan como fundamento para actuar sobre la planificación o

prospectiva, es decir, es la habilidad de dirigir un proceso metodológico que busque lograr un objetivo. (Contreras, 2012).

En suma, la prospectiva es un ejercicio que permite al planificador proyectarse en el futuro y desde ese imaginario pensarse en el presente. Las estrategias son los métodos y acciones para alcanzar ese imaginario y la planificación es el ejercicio que le da estructura (tiempos, responsables, requerimientos) a todo el proceso de construcción del futuro.

### **El turismo como medio para el Desarrollo Territorial**

Según Alburquerque y Rozzi (2013), “el desarrollo territorial es el proceso que contribuye a una mejora en el ingreso económico, las condiciones sociales y la calidad de vida de los habitantes en un determinado espacio territorial” (pág.1) y se entiende como territorio “el espacio geográfico donde un conjunto de personas habitan con el fin de generar riqueza a través de actividades económicas o sociales, y con una organización social, política y cultural” (pág.2). El concepto de “territorio” envuelve el reconocimiento de características particulares que imprime la sociedad y su cultura al espacio geográfico en el que habita. A la luz de este concepto puede comprenderse que el desarrollo territorial privilegia las ventajas y potencialidades regionales para, a partir de ellas, formular propuestas de desarrollo propias y adaptadas a las condiciones mencionadas.

Para la construcción de alternativas de desarrollo adecuadas es necesario que las instituciones, o municipios en este caso, se den a la tarea de identificar y reconocer sus potencialidades de manera que puedan ser aprovechadas en pro del desarrollo local. Este es precisamente el caso del municipio de Capitanejo donde, en diversos espacios de discusión comunitaria, se ha registrado el turismo como un posible motor de desarrollo.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT):

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que comprende la movilización de una persona a lugares que no son su residencia habitual. El turismo genera un aumento en la actividad económica, especialmente en la demanda de bienes y servicios que se producen y se prestan, es una oportunidad para mejorar las condiciones socio económicas de una comunidad y adicionalmente, contribuye al crecimiento económico territorial, tanto así que es uno de los sectores que crece con mayor rapidez a nivel mundial (Organización Mundial del Turismo, S.f).

Sin embargo, seguramente derivado de que las políticas estatales que apoyan el turismo continúan en proceso de construcción y adaptación, buena parte de las localidades carecen de una planeación turística adecuada y de programas activos que impulsen el desarrollo del sector. Así lo demuestran los indicadores de desempeño del sector: en el año 2013 el resultado obtenido por Colombia en el ranking de turismo evaluado por la Organización mundial de Turismo (OMT) la ubica en el puesto 84 entre 140 países (pág. 16), esto demuestra que el sector turismo no se desempeña de manera adecuada y tiene un comportamiento regular en los indicadores de relacionado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014). Detrás de este comportamiento negativo inciden factores tales como: (a) problemas socio-políticos que restan protagonismo al turismo a nivel internacional; (b) poca inversión en la infraestructura de vías, aeropuertos, hoteles y demás; (c) decisiones de política pública que no permitieron expandir la economía por sus aranceles y restricciones cambiarias; (d) y la falta de coordinación de los organismos encargados para la promoción del turismo a nivel mundial (Clavijo, 2014).

En vista de lo anterior, la importancia de esta investigación radica en el aporte que la misma puede hacer a la comprensión del proceso de expansión que ha venido experimentando el

turismo en el departamento de Santander, puesto que este se ha convertido en uno de los ejes de crecimiento económico identificados por las administraciones departamentales de la última década y ha demostrado ser un sector con alto potencial como promotor del crecimiento económico (DANE, 2014). Los beneficios derivados de la actividad turística dependen de la calidad de los recursos, físicos, económicos, humanos y naturales que posee el territorio, pero, para que se genere el desarrollo económico esperado es necesaria que la planificación turística tenga en cuenta las necesidades de la población en su relación con el entorno local, ambiental y cultural. De igual manera debe existir un nivel de responsabilidad en el momento de crear políticas, planes, programas y proyectos, regulaciones y marketing.

### **Proceso Metodológico**

La metodología empleada se construyó con base en los métodos de escenarios desarrollados por Michel Godet (2007) y Miklos (2007). El objetivo de estos es en suma describir los posibles futuros teniendo en cuenta las variables y tendencias que influyen el ámbito a analizar, de esta manera puede sugerirse lo que es posible y en respuesta a ello proponer estrategias y/o proyectos que potencialicen o modifiquen situación.

De igual manera se recurrió a la bibliografía de ejercicios similares desarrollados en diferentes localidades latinoamericanas como referentes vivenciales de los métodos y técnicas utilizadas para los mismos.

El proceso de construcción de escenarios de este trabajo requirió de las siguientes etapas:

- a. Elaborar un análisis retrospectivo de los aspectos más relevantes del horizonte espacial. Para esta tarea se revisaron diferentes documentos institucionales, actuales e históricos del municipio de Capitanejo referentes, en especial, a su actividad turística, esto con el fin de



contextualizar el medio de investigación y delimitar el horizonte temporal que enmarca el ejercicio de planificación. La delimitación del año horizonte se basó específicamente en las proyecciones del plan de desarrollo actual, esperando que esta propuesta sea un complemento del mismo y se conecte eficientemente con los demás componentes del plan. El horizonte es el año 2026.

b. Identificación de variables clave para el desarrollo del sector turismo en el municipio de Capitanejo. Esta segunda etapa constituye la columna vertebral del proceso en razón a que de ella se deriva el material de análisis central. Dos estrategias facilitaron la identificación:

- El primer paso es la exploración de la información dispuesta por los actores municipales, el resultado obtenido es el listado preliminar de variables (factores) que de acuerdo con el conocimiento local de la comunidad intervienen en el desarrollo turístico municipal. La labor se realizó en conjunto con la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el marco de su programa de fomento al desarrollo territorial aprovechando la capacitación “Turismo y marketing territorial en el municipio de Capitanejo”. El evento configuró un espacio idóneo para el cumplimiento de las siguientes tareas: Con base en el listado anterior se avanza al segundo paso: la depuración de estas variables a partir de un análisis más detallado de las mismas para precisarlas y evitar casos de duplicidad de información, confusiones conceptuales o descarte de datos valiosos. Para este ejercicio se realizó un Grupo Focal integrado por doce actores clave del municipio pertenecientes a sectores y actividades relacionadas directa e indirectamente con el ámbito turístico, buena parte de estos participantes también del taller de identificación preliminar. Entre ellos participaron funcionarios de la administración y el Consejo Municipal, actores del

sector privado, docentes de instituciones educativas, funcionarios de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y comunidad en general.

El empleo de estos dos espacios facilitó la identificación final de las variables estratégicas para la planificación, la determinación de su nivel de influencia y el descarte de la información que para este caso no era relevante y tenía la capacidad de generar ruido en la identificación de estrategias y la toma de decisiones. En total se establecieron las veinticuatro (24) variables clave: 12 variables ubicadas en el ámbito institucional, 7 características municipales, 3 variables de promoción y 2 de formación. Estas se presentan a continuación:

Tabla No.1 *Identificación de variables influyentes en el plan prospectivo*

| No. | Nombre de la variable y su definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sigla   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1   | <b>Formación:</b> La formación es la base para mejorar la calidad de vida de cualquier comunidad y asimismo es el inicio para un desarrollo sostenible.                                                                                                                                                                                  | FORM    |
| 2   | <b>Enfoque Turismo:</b> El Colegio Integrado Divino Niño cuenta con la especialidad de Turismo, es decir, los jóvenes de Capitanejo se forman bajo los lineamientos del turismo municipal.                                                                                                                                               | ENFTUR  |
| 3   | <b>Marketing territorial:</b> Es el conjunto de acciones para la promoción económica de un territorio y posee gran impacto en el desarrollo local del municipio. Consiste en plasmar labores que sirvan como guía para identificar atributos, establecer estrategias y tomar decisiones que contribuyan al bienestar social y económico. | MARKTER |
| 4   | <b>Planificación turística:</b> Es el proceso organizado que permite establecer una visión estratégica del turismo municipal y potencializar el desarrollo económico de Capitanejo basado en el turismo.                                                                                                                                 | PLANTUR |
| 5   | <b>Turismo sostenible:</b> Son todas aquellas actividades que promueven el desarrollo turístico y con su gestión mantienen la integridad ambiental, social y económica del municipio,                                                                                                                                                    | TURSOS  |

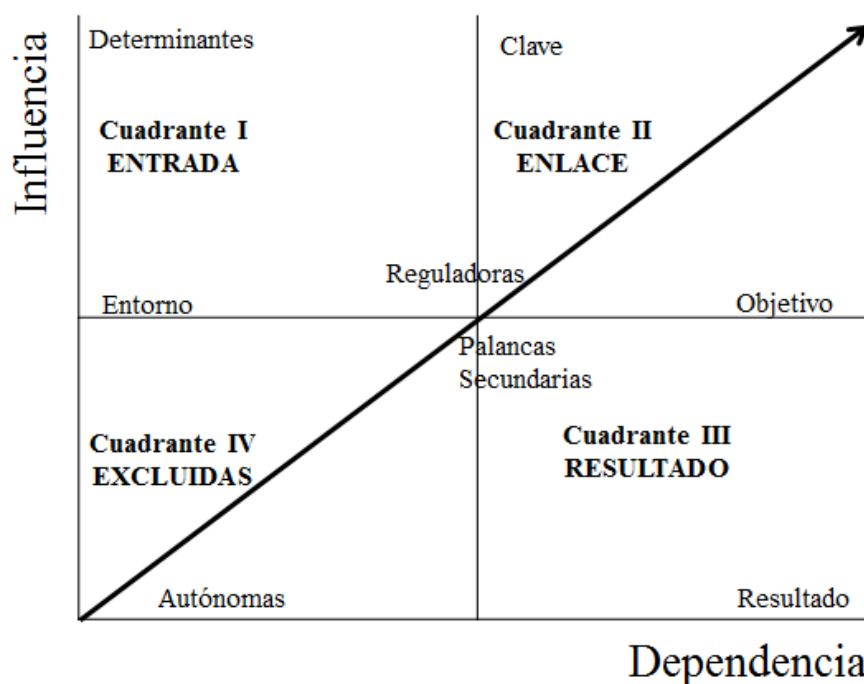
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|    | así como el bienestar de los recursos naturales y culturales que posee Capitanejo.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |
| 6  | <b>Diversidad cultural:</b> Se entiende como el conjunto de distintas expresiones culturales propias de tradiciones del municipio y una de las fuerza impulsadoras del desarrollo local, no solo en términos económicos, sino como medio de mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la reducción de pobreza y alcanzar la meta del desarrollo sostenible. | DIVERCULT |
| 7  | <b>Gastronomía Típica:</b> Es el atractivo culinario que representa la tradición y cultura de una comunidad basada en su agricultura potencial.                                                                                                                                                                                                                         | GASTR     |
| 8  | <b>Clima:</b> Es el estado de las condiciones de la atmósfera de un lugar. El clima se convierte en un atractivo turístico y ventaja para el desarrollo municipal, cuando se trata de un clima cálido-seco, el cual se caracteriza por una humedad baja y una temperatura alta durante el día y baja durante la noche.                                                  | CLIMA     |
| 9  | <b>Hidrografía:</b> Es el conjunto de mares, ríos, lagunas y demás corrientes de agua de una determinada zona geográfica. La diversidad hidrográfica en una región se convierte en una ciencia fundamental y natural para el desarrollo municipal, que con su buen aprovechamiento es un atractivo turístico del municipio.                                             | HIDRO     |
| 10 | <b>Seguridad urbana y rural:</b> Presencia de entes reguladores y protectores de la comunidad que luchan contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra la integridad territorial, social e institucional.                                                                                                                                                    | SEGUR     |
| 11 | <b>Sentido de pertenencia:</b> Sentimiento con el cual la comunidad conoce y se apropia de las ventajas y potencialidades que posee el municipio como atractivos turísticos únicos en la región. Para ello, es necesario la creación de una identidad estratégica como marca municipal.                                                                                 | SENTPERT  |
| 12 | <b>Infraestructura turística:</b> Se entiende como la dotación de bienes y servicios que existen en el municipio y forman parte de la base para sus estructuras sociales y productivas. De igual manera, deben estar a disposición de cualquier persona (residentes o visitantes) para satisfacer las necesidades de la comunidad y contribuir al desarrollo local.     | INFRATUR  |
| 13 | <b>TIC:</b> Es el conjunto de tecnologías desarrolladas que permiten el acceso, producción y tratamiento y comunicación de información para enviarla de un lugar a otro. Las TIC's                                                                                                                                                                                      | TIC       |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|    | forman parte de la mayoría de sectores de una población como: educación, industria, economía y administración pública, asimismo influyen de gran manera en la evolución de una comunidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |
| 14 | <b>Impacto social:</b> Se refiere a los efectos positivos o negativos que contrae una determinada intervención en el municipio, sea proyecto, investigación, plan estratégico o inversión social.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | IMPSOC   |
| 15 | <b>Economía turística:</b> El turismo es una de las actividades económicas más importante de nuestro país, por ende, es una característica que añade valor no solo al sector económico, sino que influye en los resultados de otros sectores, como también en un aumento de la calidad de vida, una conservación de atractivos naturales y evolución de una sociedad responsablemente sostenible                                                                                                       | ECONTUR  |
| 16 | <b>Articulación de instituciones:</b> Se entiende como el enlace entre varias instituciones públicas y/o privadas que unidas crean estrategias y proyectos que buscan reparar alguna falencia en común y a su vez mejorar la calidad de vida del municipio.                                                                                                                                                                                                                                            | ARTINST  |
| 17 | <b>Inversión:</b> Se entiende como la colocación de capital en un proyecto específico que satisfaga las necesidades del municipio y maximice su beneficio. La inversión privada consiste en la distribución de recursos financieros en la creación, renovación o ampliación de la capacidad operativa del negocio y la inversión pública hace referencia a la utilización de dinero recaudado por impuestos para reinvertirlo en obras, infraestructura, servicios, proyectos y desarrollo en general. | INV      |
| 18 | <b>Asociatividad:</b> Mecanismo de cooperación e interacción de un equipo de actores clave que se caracteriza por su compromiso y trabajan con el objetivo de formar una cadena productiva que beneficie la comunidad representado en proyectos y estrategias que mejoren la calidad de vida y establezcan la economía municipal.                                                                                                                                                                      | ASOCIV   |
| 19 | <b>Infraestructura vial:</b> Es el conjunto de vías que permite el desplazamiento de vehículos en forma confortable y segura desde un lugar de partida y otro final. Es así, como la infraestructura vial es uno de los focos de crecimiento y desarrollo sostenible de un territorio que requiere de planificación y ejecución para la calidad en su servicio.                                                                                                                                        | INFRAVIA |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 20 | <b>Vías de acceso:</b> Es el espacio que posibilita la circulación de vehículos y personas en el desplazamiento de un lugar a otro. Existen dos tipo de vías: a). Las rurales, tales como: autopistas, carreteables, privadas, férreas, entre otras y b). Las urbanas, tales como: troncal, principales, secundarias, locales, entre otras. | VIACCES  |
| 21 | <b>Competitividad:</b> Es la capacidad que tiene una persona, institución, sector o empresa para obtener en un mercado y así sobresalir gracias a sus méritos y aptitudes de emprendimiento.                                                                                                                                                | COMPET   |
| 22 | <b>Convicción turística:</b> Seguridad que posee un grupo de personas sobre la evolución turística de un territorio. Aquellas personas poseen razones que les permite sostener el pensamiento o idea de presentar con buenos resultados el progreso hacia un turismo sostenible.                                                            | CONVTUR  |
| 23 | <b>Arquitectura municipal:</b> Es el arte de proyectar las tradiciones y cultura de un municipio a través de su imagen y ambiente físico.                                                                                                                                                                                                   | ARQUIMUN |
| 24 | <b>Calidad del servicio turístico:</b> Se define como la metodología organizacional o grupal que se implementa para satisfacer las necesidades de los consumidores y garantizar la excelencia en el servicio prestado.                                                                                                                      | CALSERV  |

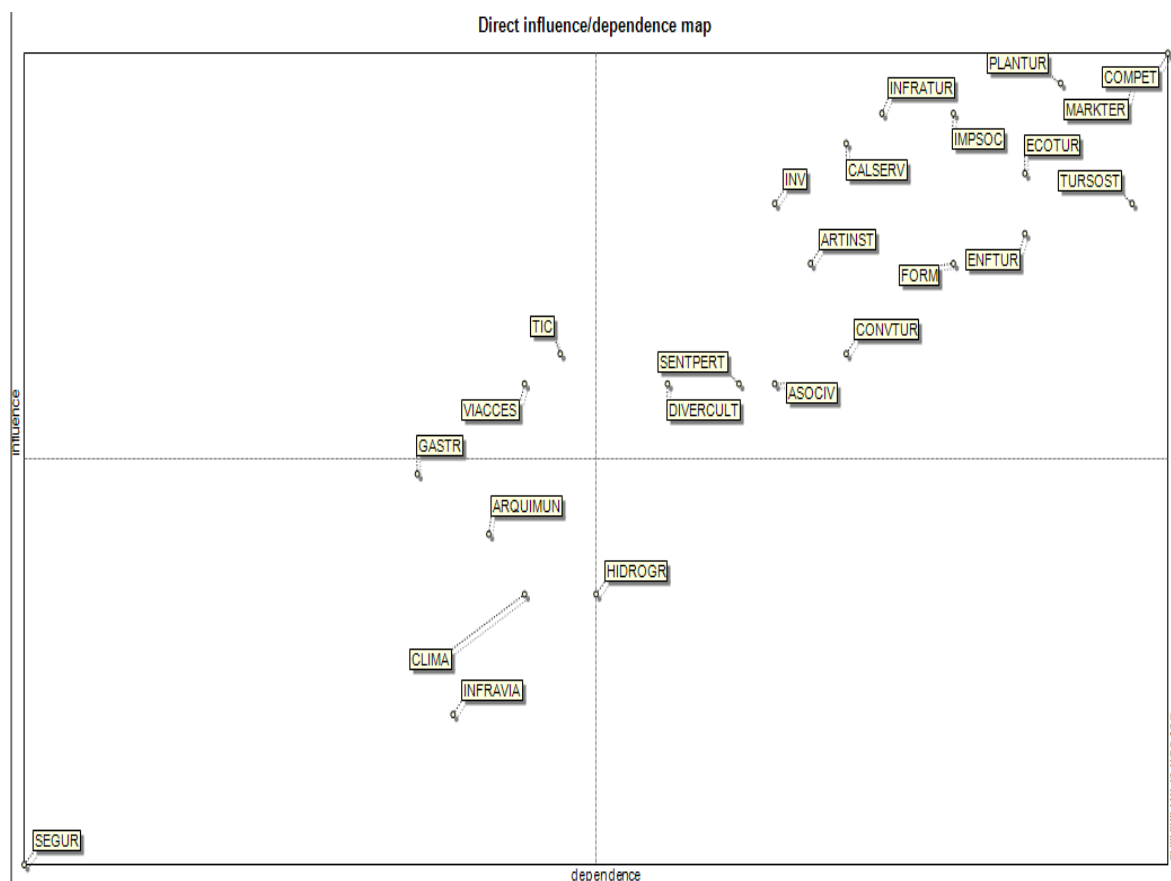
c. Con las variables clave identificadas se procede a construir la Matriz de Influencias Directas -MDI- (Miklos & Tello, Planeación Prospectiva: Una estrategia para el Diseño del Futuro, 2007), la función de esta herramienta es la de establecer el nivel de influencia entre un listado de variables consideradas para el análisis de una situación específica a partir de la valoración de los siguientes criterios: Si la variable no tiene influencia directa sobre otra, se califica 0; en caso contrario, si la relación de influencia directa es débil, se califica con valor de uno (1), si la influencia es mediana el valor es dos (2) o y si la relación es fuerte el valor es tres (3). Los resultados de dicha valoración se consignan en una matriz que luego se presenta de manera gráfica para localizar visualmente el resultado de cada variable (Ver figura No.1)

Figura No.1 *Mapa de Influencias y Dependencias Directas*



El ejercicio de valoración para esta investigación se realizó con los asistentes al grupo focal antes mencionado y para la sistematización del mismo se recurrió al programa de cómputo MIC MAC (Universidad de Deustuko, 2005). Con el programa se elaboraron las matrices de impacto cruzado para ayudar en la identificación y análisis estructural del sistema, estos arrojaron resultados expuestos en cuadros de salida y los gráficos de relaciones. El nivel de influencias resultado se resume en la siguiente figura:

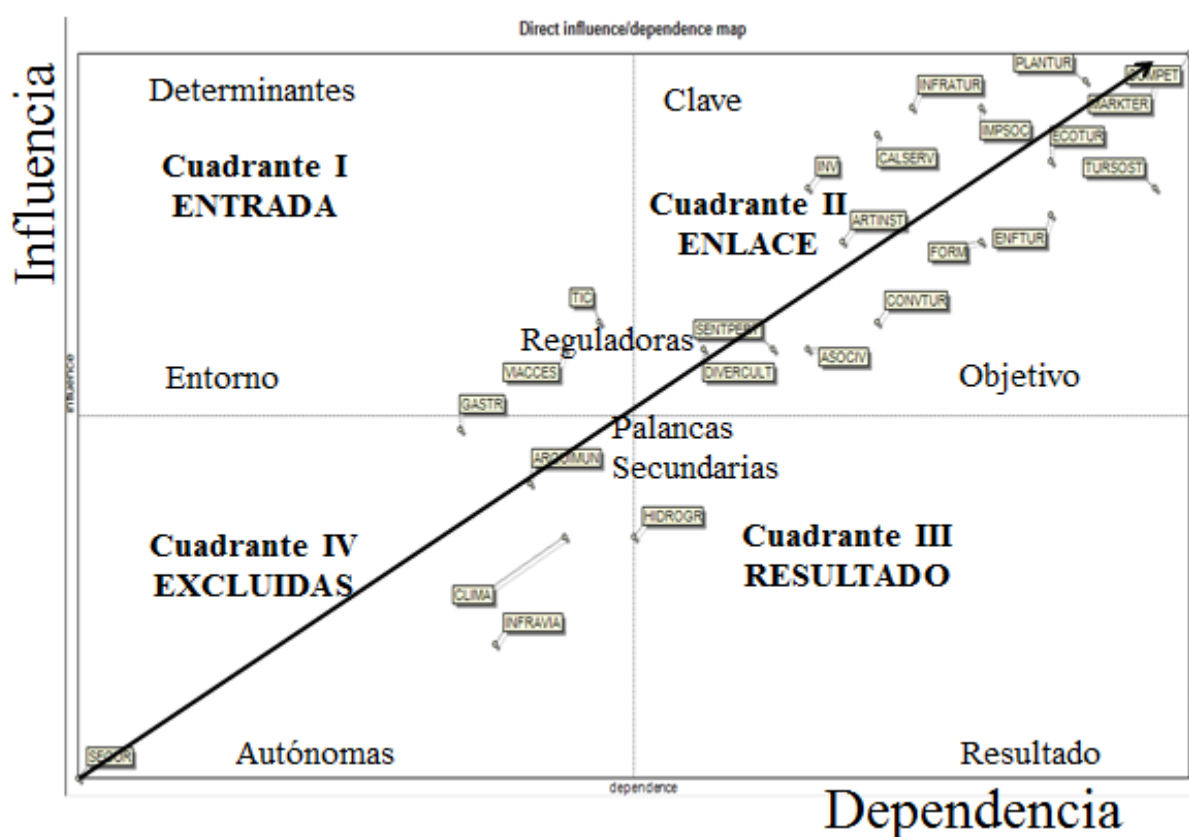
Figura No.2 Clasificación de variables de acuerdo con su nivel de influencias y dependencias



## Resultados

Inicialmente para la formulación de la propuesta final de esta investigación se recurrió al análisis de los mapas de clasificación de variables que suministran la condición final de influencia y así sugieren diferentes escenarios posibles (Ver figura No.3).

FiguraNo.3 Relación entre el mapa de influencias y las gráficas de resultado



La lectura del anterior mapa se complementa con la siguiente tabla:

Tabla No.2 Grado de relación de dependencia e influencia entre variables

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Grupo 1</b></p> <p>Variables reguladoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TIC</li> <li>- Vías de acceso</li> </ul>                                            | <p><b>Grupo 3</b></p> <p>Variables Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de Pertenencia</li> <li>- Asociatividad</li> <li>- Convicción Turística</li> <li>- Formación Turística</li> <li>- Enfoque Turístico</li> <li>- Economía Turística</li> <li>- Turismo Sostenible</li> <li>- Marketing Turístico</li> <li>- Competitividad</li> </ul> |
| <p><b>Grupo 2</b></p> <p>Variables Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad Cultural</li> <li>- Articulación Institucional</li> <li>- Inversión</li> </ul> | <p><b>Grupo 4</b></p> <p>Variables Autónomas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad Urbana y Rural</li> <li>- Infraestructura Vial</li> <li>- Clima</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |



- 
- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| - Calidad de Servicio       | - Arquitectura Municipal |
| - Impacto Social            | - Hidrografía            |
| - Infraestructura Turística | - Gastronomía            |
| - Planificación Turística   |                          |
- 

### **Prospectiva para el desarrollo del sector turístico del municipio de Capítanejo: Escenarios**

Se formulan a continuación tres escenarios posibles, Utópico, Futurible y Tendencial, cada uno con uno desarrollado a partir de la relación de las variables que los conforman y con una proyección del escenario que básicamente describe como sería el desarrollo del mismo y las condiciones garantes para la permanencia del mismo. El escenario utópico describe el futuro deseable en completo desarrollo de todas la potencialidades; el futurible considera las posibilidades más cercanas y el tendencial busca plantear el futuro negativo que es necesario evitar. Cada escenario es la relación de las variables identificadas como reguladoras o condicionantes y las de apoyo que para el caso correspondientes serán las clave, objetivo, autónomas y palancas secundarias

#### **Escenario A – Utópico: “Capítanejo: Marca turística regional”.**

Construido por la relación entre las variables reguladoras y las variables clave. En este escenario existe en razón a que el municipio ha alcanzado el desarrollo de las TIC’s en todos los ámbitos de formación y difusión de información. De la misma manera, gracias al desempeño eficiente de los programas de articulación institucional y los planes de inversión anual, tanto la infraestructura de conectividad y servicio público, como las vías primarias secundarias y terciarias gozan de las mejores condiciones estructurales. El contexto que expresa este escenario constituye una base sólida para la planificación hacia el desarrollo de la actividad

turística de alta calidad con la seguridad que ofrece la existencia de los elementos básicos estructurales. Este es un ámbito de desarrollo óptimo para elevar el impacto social positivo de los programas de atención social y el sentido de pertenencia de la población.

Proyección del escenario: para el año 2026, Capitanejo se visualiza como el municipio líder en la implementación de nuevas tecnologías que vayan ligadas al desarrollo turístico del municipio, ya que promueven el progreso y crecimiento del sector. Las tecnologías de la información y la comunicación funcionan como la herramienta condicionante para jalonar el desarrollo social incluyente; para fomentar oportunidades que impulsen el intercambio de conocimientos y aumenten la competitividad regional con productos y servicios innovadores.

Estas tecnologías permitirán que Capitanejo muestre su oferta turística por medio de sitios web destinados a promocionar el municipio, desde su historia, cultura, gastronomía, eventos, festividades, deportes de aventura, paquetes turísticos, reservas en hoteles, restaurantes, balnearios y demás. Esto proporcionará al turista una mayor información e ideas para planificar su viaje con facilidad y al alcance de sus manos.

Teniendo en cuenta la ubicación de Capitanejo, toda la troncal norte que comunica Bogotá y los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Santander, Norte de Santander y Venezuela, es importante para el municipio gestionar la excelente conectividad vial a nivel regional y departamental que debe tener, pues el éxito de un comercio turístico es contar con una buena red de carreteras y vías de acceso. De igual manera Capitanejo se proyecta como puerto terrestre, centro de acopio y recreación, ya que es el punto más caliente de Bogotá a Pamplona.

Capitanejo podrá ser el municipio atractivo de la región y el turismo será un sector sostenible para la economía regional siempre y cuando exista un buen estado de las carreteras y se amplíe las vías de acceso, pues esto incentiva la demanda turística en el municipio. Un

turismo atractivo en el municipio requiere de una innovación e implementación de las TIC; la clave es innovar en procesos, productos y servicios para potencializar las características turísticas del territorio con una buena promoción y comercialización de la imagen turística del municipio.

Finalmente, en condiciones normales, las TIC y las vías de acceso determinarán para el 2026 un turismo sostenible y serán las variables exitosas que contribuyan de manera significativa al cumplimiento del escenario utópico, pero se deben tomar en cuenta las siguientes condiciones:

a. Estrategia: Es necesaria la proyección y planeación eficiente del municipio en torno al impulso de las TIC y accesibilidad vial, para asegurar un desarrollo turístico sostenible de Capitanejo.

Actividades:

- Crear programas de fomento para la formación en TIC, tanto de la comunidad en general y encargados mediante convenios con la Cámara de Comercio y apoyo de la Administración Municipal.
- Mantenimiento rutinario de vías terciarias, pavimentación de vías urbanas y aumento de la sección peatonal de vías urbanas a través de la Secretaría de Planeación.

b. Estrategia: Crear convenios con las comunidades para mantenimientos rutinarios y permisos ambientales en las vías del municipio.

Actividades:

- En asociación con la comunidad campesina iniciar la rocería, mantenimiento y señalización de senderos ecoturísticos veredales.

c. Estrategia: Consolidación de la infraestructura tecnológica y vial, con apalancamiento del Ministerio de Transporte y el Ministerio de Tecnologías de la Información y

Comunicaciones.

Actividades:

- Crear un programa de mejoramiento de la infraestructura tecnológica y vial, adjudicado desde el Plan de Desarrollo Municipal y conectado con el Plan de Desarrollo Departamental.
- Promover la gestión pública privada para la ejecución de diferentes proyectos que vayan acorde con las TIC y vías de acceso.

### **Escenario B - Futurible: “Capitanejo: Municipio turístico altamente competitivo”**

Construido por la relación entre las variables reguladoras y las variables objetivo.

Este escenario, más cercano a las posibilidades del municipio, se enfoca en el estímulo de las potencias que posee Capitanejo y podrán convertirse en elementos estructurales fuertes para lograr un escenario de desarrollo turístico próximo a la competitividad. En este contexto, siempre deberá reconocerse el valor estratégico del desarrollo de las TIC's y del mejoramiento de las vías de acceso; estas son condiciones para el alcance de cualquier planificación como lo demuestra el análisis de influencias y dependencias. Los aspectos que requieren mejorar su dinámica son todos los inherentes al entorno institucional turístico y el de capital social municipal, las variables son: formación, especialidad en turismo, marketing territorial, turismo sostenible, diversidad cultural, economía turística, asociatividad, competitividad y convicción turística.

Proyección del escenario: El turismo en Capitanejo se convertirá en uno de los sectores más rentables y sostenible de la región, con verdaderas ofertas turísticas, innovación y calidad en su servicio. El municipio promoverá el turismo como uno de los mejores de Santander,

adicionalmente, contará con una marca propia “Capitanejo un paraíso por descubrir” que lo identificará como el destino turístico revelación de la provincia de García Rovira.

El desarrollo estará ligado con ventajas diferenciales frente a los demás municipios en productos, servicios e infraestructura de sitios turísticos; mejorando e innovándolos constantemente con el fin de aumentar sus valores agregados, logrando productividad y diferenciación de productos.

Los altos niveles de formación y capacitación a los involucrados del sector turismo hacen que la calidad de los servicios sea superior a los de la región y por ende hacen de Capitanejo un municipio competitivo. El municipio le apostará a la implementación de nuevas metodologías, a una planificación organizada, que articule y promueva una visión estratégica de turismo con innovación y mejora de la calidad de los servicios.

***Escenario Suplementario B.1: “Planificación del desarrollo turístico atractivo”.***

El turismo del municipio de Capitanejo contará con una planificación conjunta que tenga en cuenta las potencialidades y necesidades del municipio, esto proporcionará una guía para que el desarrollo turístico se revitalice constantemente en pro de una mejor promoción, mercadeo y desarrollo competitivo. La articulación institucional juega un papel primordial, ya que de su buena ejecución dependerá que la infraestructura turística sea la adecuada.

El turismo eficaz en Capitanejo se logrará con una ejecución en la planificación turística del municipio, por ende el monitoreo de las estrategias de promoción y mercadeo con parámetros de calidad, niveles de sostenibilidad y bienestar social son necesarias para mantener y conservar el patrimonio natural, para así generar una cultura de excelencia que permita

posicionar a Capitanejo como un destino de calidad, diferenciado y competitivo en los mercados turísticos.

***Escenario Suplementario B.2: “Yo creo en Capitanejo”.***

Teniendo en cuenta que el turismo es un sector con gran potencialidad municipal, este debe ser netamente competitivo, a través de estrategias que involucren a todos los actores clave (internos y externos) del sector, para obtener un resultado sostenible en la economía regional y que permita posicionar al municipio como un destino turístico a nivel nacional para el 2026. La excelencia de un turismo sostenible en el municipio de Capitanejo radica en la priorización de varios factores, en primer lugar una formación integral turística a la comunidad, en donde el capital humano sea un componente diferenciador generador de ventajas competitivas, aprovechando la especialidad de Turismo del Colegio Divino Niño, teniendo en cuenta que esta desempeña un papel importante en el proceso como puente articulador de conocimiento, servicio turístico, atención al cliente e motor del turismo en el municipio; en segundo lugar es necesario que las entidades y personas involucradas conformen un concejo municipal del turismo, con el fin de asociar todas las ideas y plantear un turismo más organizado y sostenible y en tercer lugar trabajar aspectos internos con la comunidad capitanejana con respecto a la calidad en el servicio al cliente, ofertas turísticas, y lo más importante promocionar a Capitanejo desde un punto de vista de convicción y sentido de pertenencia por lo que el municipio cuenta como potenciales turísticos dentro de la región.

Es importante que las entidades gubernamentales o privadas, según el caso, tomen cartas sobre el asunto, pues es de vital importancia que el municipio potencialice las actividades turísticas que le generan un mayor beneficio y rentabilidad. Es necesario una fuerza motora que forje este desarrollo y una sincronización que permita formular estrategias orientadas hacia

un turismo más atractivo económica, social y ambientalmente. En esta planificación son necesarias las siguientes condiciones:

a. Estrategia: Definir políticas, objetivos, metas y planes, donde se incluyan presupuestos y recursos que vayan acorde a las necesidades y ventajas de la comunidad.

Actividades:

- Crear el Consejo Consultivo del Turismo (CCT), con el fin analizar, aprobar y gestionar nuevas políticas que promuevan el turismo sostenible de Capitanejo.
- Crear un Plan de Desarrollo Turístico Municipal.

b. Estrategia: Incentivar la articulación de las diferentes entidades promotoras del turismo, teniendo como pilar la asociatividad y compromiso en pro de un desarrollo turístico.

Actividades:

- Crear de un Comité Turístico conformado por delegados de la Administración Municipal, Comercio, Colegio y Comunidad con el fin de trabajar en equipo y articular cada institución para el desarrollo turístico del municipio.
- Crear proyectos donde prime la articulación del comercio, el Consejo Consultivo, la Administración Municipal y comunidad en general, teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo.

c. Estrategia: Mejorar la infraestructura turística del municipio y a su vez la calidad del servicio.

Actividades:

- Por medio de reuniones promover nuevos proyectos de la Alcaldía que incentiven a la comunidad a invertir en el turismo del municipio.
- Realizar capacitaciones por medio de la Cámara de Comercio y el SENA, dirigidas al comercio y comunidad en general para mejorar el servicio turístico.

d. Estrategia: Convertir a Capitanejo en un municipio altamente competitivo, con una planificación y economía turística ejemplar que genere un impacto social.

Actividades:

- Crear programas que promuevan el marketing turístico de la región e implementar una marca territorial que identifique el turismo en Capitanejo.
- Estructurar una planificación turística encabezada por la Alcaldía, pero en conjunto con el Consejo Consultivo, el sector comercio, colegio y comunidad interesada, teniendo en cuenta la economía e inventario de bienes y servicios.
- Conformar una veeduría que se encargue de brindar interventorías a los planes, programas y proyectos que se ejecuten en pro del turismo.

e. Estrategia: Brindar una formación turística en el municipio para generar una marca territorial en el departamento.

Actividades:

- Capacitar a los jóvenes desde la educación media-básica con enfoque turístico.
- Realizar campañas promotoras del turismo a nivel municipal lideradas por los jóvenes del colegio.

### **Escenario C - Tendencial: “Capitanejo: Atractivo turístico por Naturaleza”**

Construido por la relación entre las variables reguladoras y las variables Autónomas y palancas secundarias.

El significado tendencial, para el caso de la prospectiva se refiere básicamente al escenario en el que la localidad decide continuar con las condiciones actuales sin considerar cambios importantes y planificados en las mismas, es decir, conservando el atraso del sector en vez de



su crecimiento y desarrollo. La tendencia negativa se presentaría cuando por ignorar la importancia del desarrollo de las TIC y las vías de acceso en el desempeño del sector turístico, se desperdiciarían en consecuencia las características positivas de las que disfruta el municipio de manera natural: su gastronomía, clima, hidrografía y arquitectura. Peor aún, en el caso de no establecer estrategias de planificación para el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de estas características, podrían perderse. Es muy importante visibilizar este futuro posible ya que pone de manifiesto, en comparación con los demás futuros posibles, el peligro de la falta de planificación.

Proyección del escenario: El año 2026, el municipio permanecerá como un territorio potencialmente turístico por sus características geomorfológicas; su clima, hidrografía, gastronomía y arquitectura municipal, sin embargo, estas características no serán suficientes para propiciar un desarrollo y crecimiento sostenible del sector turismo, ya que no habrán generado un cambio de conciencia y sentido de pertenencia de acuerdo con lo que se posee; por ende el nivel de articulación institucional y asociatividad en pro del turismo será muy débil y no mostrará resultados significativos, lo que causará que el municipio no sea altamente competitivo.

Esto dejará en atraso el municipio y traerá como consecuencia un Capitanejo con pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento, no solo en el sector turístico, sino en la economía del municipio. La falta de promoción y planificación se evidenciará con la poca demanda de turistas. El municipio contará con un turismo pasivo, un turismo de fin de semana, esporádico y poco concurrido. El acceso al municipio será otra falencia debido al regular estado de las vías de acceso, lo cual dificulta la oferta de turismo en el municipio, de igual manera se evidencia

el atraso en comunicación, e infraestructura física, ya que no abastecen a conformidad en mercado y las necesidades de los turistas.

Capitanejo tendrá un turismo recreativo, sin embargo este no será explotado eficientemente debido a todas las falencias anteriormente mencionadas. Las variables de este escenario permitirán orientar la economía hacia el turismo estable y sin muchos cambios al actual si se tienen en cuenta las siguientes condiciones:

a. Estrategia: Articular planes y programas de protección y cuidado del patrimonio natural del municipio.

Actividades:

- En convenio con la CAS (Corporación Autónoma Regional de Santander) y la Policía Ambiental del Municipio, realizar capacitaciones con el fin de concientizar a la comunidad del cuidado y conservación de los recursos naturales que posee el municipio.
- Junto con la Secretaria de Salud y Desarrollo realizar campañas de embellecimiento de los senderos y reciclaje que vayan lideradas por jóvenes.
- Control y vigilancia por parte de la Administración Municipal y Consejo Consultivo del Turismo para garantizar la efectividad de dichos proyectos.

b. Estrategia: Formular programas para la conservación de la tradición gastronómica.

Actividades:

- Crear y promover un concurso similar a los “Fogones de mis nonos”, donde se rescate la tradición gastronómica y a su vez se den a conocer los platos típicos del municipio.
- Gestionar un convenio con el SENA para brindar oportunidades académicas y labores a la comunidad interesada en mejorar la calidad de la gastronomía municipal.

### **Conclusiones**

El “Plan Prospectivo del Turismo en el Municipio de Capitanejo” para el año 2026, se caracterizó por ser estructurarse con base en variables altamente dependientes y con una influencia media – baja entre ellas. El trabajo indica que el turismo en el municipio es un sector relativamente rezagado, constituido por dos (2) variables de entrada, fuertemente motrices, poco dependientes y determinantes en el funcionamiento del sistema: las TIC y las Vías de acceso, relacionadas con dieciséis (16) variables estratégicas, altamente motrices y dependientes que fueron necesarias para el desarrollo de los escenarios Utópico y Futurible. Las dieciséis variables que corresponden a los retos que se deben tomar son: sentido de pertenencia, diversidad cultural, asociatividad, convicción turística, formación turística, enfoque turístico, turismo sostenible, economía turística, marketing territorial, competitividad, planificación turística, infraestructura turística, impacto social, calidad del servicio, inversión, articulación. Finalmente el plan tiene seis (6) variables autónomas, poco influyentes y dependientes, concernientes a las tendencias excluidas fueron: seguridad rural y urbana, arquitectura municipal, clima, infraestructura vial, gastronomía e hidrografía; por ello no fueron determinantes para el futuro del sistema y no constituyen un reto.

En este estudio la participación de los actores clave resultó fundamental, agradeciendo su proactividad, sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo turístico del municipio, se obtuvieron unos resultados claros, unánimes y racionales. Teniendo en cuenta la experiencia, diferencias y puntos de vista de estos actores, se identificaron las variables que cooperaron a la creación de escenarios, diseño de estrategias y convicción del potencial turístico de Capitanejo. Asimismo, con este ejercicio se observó que actualmente existe en este sector es la

desarticulación de todas las entidades e instituciones, una de sus mayores falencias y lamentablemente de esta manera el turismo no podrá ser sostenible para el año 2026.

**Notas**

*Participantes en el taller de grupo focal:* Johnny Pinzón Higuera, Gabriel Rojas Silva, Domingo Riaño, Indulfo Murillo, Juan David Barrera, Héctor Javier Flórez Moreno, Deisy Moreno de Hernández, Consuelo Blanco Velandia, German Toloza García, Jaime Delgado Medina, Soledad Bustamante, Pedro Cáceres, Cristo Antonio Riaño, Mayerli Quintero, Herman Gilberto Báez.

**Referencias Bibliográficas**

Ackoff, R. (1984). *Rediseñando el Futuro*. México D.F: Limusa.

Albuquerque, F., & Rozzi, S. P. (2013). *El desarrollo Territorial: Enfoque, contenido y políticas*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

Alcaldía Municipal de Capitanejo. (2016). *Descripción Física*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Nuestro Municipio - Información General: [http://capitanejo-santander.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://capitanejo-santander.gov.co/informacion_general.shtml)

Anzil, F. (2011 ). *Definición de Prospectiva* . Obtenido de Diccionario : <http://www.zonaeconomica.com/definicion-de-prospectiva>

Astigarraga, E. (2014). *Prospectiva*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de Universidad de Deusto: [http://www.prospectiva.eu/zaharra/00\\_Inicio\\_ESTe.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/00_Inicio_ESTe.pdf)

Bravo, A., & Rosas, B. H. (2009). *Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de Documentos de Política.

Ministerio de Cultura, Industria y Turismo:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67&name=CompetitividadDesafio2009.pdf&prefijo=file>

Castillo, J. A. (2005). *Una nueva concepción del municipio Colombiano*. Recuperado el 7 de Abril de 2016, de Facultad de Derecho-Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana:

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere7/DEFINITIVA/TESIS%2016.pdf>

Centro de Estudios Internacionales CEIUC. (2014). *Prospectiva y Estrategia; Visión de Futuro para las Políticas Públicas*. Obtenido de Universidad Pontificia Católica de Chile:

<http://www.prospectivayestrategia.cl/pdf/Documento2.pdf>

Centro de Estudios Internacionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile. . (Diciembre de 2014). *Estudios Internacionales* . Obtenido de

<http://www.prospectivayestrategia.cl/pdf/Documento2.pdf>

Clavijo, S. (Febrero de 2014). *Sector turismo en Colombia: Desarrollo y Comportamiento reciente*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de Asociación Nacional de Instituciones Financieras: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Feb24-14.pdf>

Contreras, E. R. (2012). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* . Obtenido de Revistas Científicas - Universidad del Norte :

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

Corao, C. (Diciembre de 2006). *Capital Social: Premisas, problemas y perspectivas*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Scielo - EPISTEME:

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-43242006000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-43242006000200005&script=sci_arttext)

Corte Constitucional República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

Recuperado el 14 de Octubre de 2015, de Registraduría Nacional del Estado Civil:

<http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucion-politica-colombia-1991.pdf>

DANE. (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Recuperado el 15 de Mayo de

2016, de Banco de la República de Colombia:

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_santander\\_2014.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_santander_2014.pdf)

DANE. (2016). *Proyecciones de población municipales por área*. Recuperado el 29 de

Septiembre de 2016, de Información Estadística:

[https://www.dane.gov.co/files/.../poblacion/...20/ProyeccionMunicipios2005\\_2020.xls](https://www.dane.gov.co/files/.../poblacion/...20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls)

Departamento Nacional de Planeación. (S.f). *Programa Visión Colombia 2019*. Recuperado el

15 de Mayo de 2015, de Políticas de Estado: <https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/vision-colombia-2019/Paginas/programa-vision-colombia-2019.aspx>

DNP. (2011). *Visión de Desarrollo Departamental - Plan Estratégico Territorial*. Obtenido de

Alcaldia Municipal de Arauca: [https://www.arauca-](https://www.arauca-arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85)

[arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%](https://www.arauca-arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85)

[20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F\\_layouts%2Fmobile](https://www.arauca-arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85)

[%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-](https://www.arauca-arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85)

[b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85](https://www.arauca-arauca.gov.co/Institucional/Banco%20de%20Documentos/Visi%C3%B3n%202032%20%C3%9Altima.pdf?Mobile=1&Source=%2FInstitucional%2F_layouts%2Fmobile%2Fview.aspx%3FList%3D6724ff84-43ab-41de-a325-b9104255cec3%26View%3D50174650-f848-4eb5-816f-e85)

Domar, E. (1946). *Capital Expansion, Rate of Growth and Employment*. Recuperado el 29 de

Septiembre de 2016, de Econometrica - Journal of the Econometric Society:

<http://laprimaradice.myblog.it/media/00/00/2491562877.pdf>

Escorcía, M. D., Parra, S. H., & Salavarieta, I. G. (Noviembre de 2012). *Estudio prospectivo*

*de las condiciones del mercado laboral colombiano para los egresados de la Facultad*

- de Administración de la Universidad del Rosario del 2017*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de Repositorio Institucional de la Universidad del Rosario: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4098/1018423619-2013.pdf?sequence=1>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estrategica: problemas y métodos (Cuaderno No. 20)*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de Cuadernos de Lipsor - Archivos CEPAL: <http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La prospectiva estrategica para las empresas y los territorios*. Obtenido de Cuadernos de Lipsor - Archivos Universidad del Externado : <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Guzmán, V. H. (2013 ). *Prospectiva. Agenda Pública y Escenarios Políticos* . Obtenido de Universidad Las Américas : <http://universidadlasamericas.com/wp-content/uploads/2013/03/LIBRO-PROSPECTIVA-FINAL060313.pdf>
- Harrod, R. (1939). *An Essay in Dynamic Theory*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Royal Economic Society - The Economic Journal: <http://piketty.pse.ens.fr/files/Harrod1939.pdf>
- Higuera, J. P. (2016). *Juntos Porque Todo es Posible 2016 - 2019*. Recuperado el 3 de Junio de 2016, de Alcaldía Municipal de Capitanejo: <http://capitanejo-santander.gov.co/apc-aa-files/63366532386163396262353166633830/plan-de-desarrollo-capitanejo.pdf>
- Lira, I. S. (Noviembre de 2003). *Metodología para la Elaboración de Estrategias*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de CEPAL - Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.pdf>



- MIDEPLAN. (Enero de 2005). *Prospectiva y Construcción de Escenarios para el Desarrollo Territorial*. Obtenido de Ministerio de Desarrollo Social:  
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>
- Miklos, T., & Arroyo, M. (2008). *Una Visión Prospectiva de la Educación a Distancia en América Latina*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal:  
<http://www.redalyc.org/pdf/373/37311274005.pdf>
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el Diseño del Futuro*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de Centro de estudios prospectivos de la Fundación Javier Barrios Sierra:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E88000D98AB/\\$FILE/PLANEACION\\_PROSPECTIVA\\_MIKLOS\\_Y\\_TELLO\\_COMPLETO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/124EE685AEA872BF05257E88000D98AB/$FILE/PLANEACION_PROSPECTIVA_MIKLOS_Y_TELLO_COMPLETO.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Plan Sectorial del Turismo 2014-2018 "Turismo para la construcción de la paz"*. Obtenido de Documentos de Política Sectorial:  
[http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN\\_SECTORIAL\\_DE\\_TURISMO\\_2014-2018\\_16\\_DE\\_SEPTIEMBRE\\_DE\\_2014.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de Cultura. (2005). *Política de Turismo Cultural (Segunda Parte)*. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de Políticas Culturales:  
[http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-turismo-cultural/Documents/08\\_politica\\_turismo\\_cultural.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-turismo-cultural/Documents/08_politica_turismo_cultural.pdf)

Mojica, F. J., & Ibarra, M. (2011). *Análisis Prospectivo Universidad Nacional de Colombia sede Medellín al horizonte del año 2032*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:

[http://www.medellin.unal.edu.co/dirplanea/documentos/Estudio\\_Prospectivo\\_2032\\_UN\\_Medell%C3%ADn.pdf](http://www.medellin.unal.edu.co/dirplanea/documentos/Estudio_Prospectivo_2032_UN_Medell%C3%ADn.pdf)

Organización Mundial del Turismo. (S.f). *Entender el turismo*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Glosario Básico: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Turismo%20interno>

Ospina, S. M. (2002). *Globalización y Desarrollo: hacia una perspectiva municipalista*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de Revista de Estudios Sociales. Universidad de los Andes: [file:///C:/Users/Usurio/Downloads/-data-Revista\\_No\\_08-04\\_Dossier2.pdf](file:///C:/Users/Usurio/Downloads/-data-Revista_No_08-04_Dossier2.pdf)

Peraza, L. M. (2010). *Estudio prospectivo sobre los centros de emprendimiento en Colombia: tendencias, escenarios y estrategias en la generación de oportunidades laborales alternativas*. Obtenido de Universidad del Rosario - Facultad de Administración : <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2050/1032360205-2010.pdf?sequence=1>

Rojas, J. R. (Enero de 2012). *Caracterización Socio-demográfica del área del Desarrollo Rural de García Rovira*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Incoder: [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit9d6tqfTQAhUB4WMKHZfxAxsQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.incoder.gov.co%2Fdocumentos%2FEstrategia%2520de%2520Desarrollo%2520Rural%2FPertiles%2520Territoriales%2FADR\\_](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit9d6tqfTQAhUB4WMKHZfxAxsQFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.incoder.gov.co%2Fdocumentos%2FEstrategia%2520de%2520Desarrollo%2520Rural%2FPertiles%2520Territoriales%2FADR_)

Ruíz, R., Gutiérrez, E., & Sánchez, A. (Agosto de 2009). Plan prospectivo estratégico para el desarrollo del municipio Urumaco, con horizonte a diez años (2009 - 2019).

Multiciencias.

Sancho, A. (S.f). *Jornadas Internacionales de Turismo Justo: Un reto para el desarrollo.*

Recuperado el 18 de Abril de 2016, de Universidad de Valencia:

<http://www.uv.es/~sancho/Turismo%20y%20desarrollo.pdf>

Tello, M. (Julio de 2006). *Las teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los países en Desarrollo.* Recuperado el 29 de

Septiembre de 2016, de Universidad Pontificia Católica del Perú-Departamento de Economía:

[http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46887/n\\_247.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46887/n_247.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Universidad de Deusto. (2005). *Prospectiva. Análisis estructural MIC MAC.* Obtenido de

Propectiva 2005: Objetivos, programa y evaluación:

[http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac\\_instrucciones.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf)