



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSION

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 19 de Diciembre de 2019

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
Ciudad


El (Los) suscrito(s): LUIS MIGUEL PÉREZ GÓMEZ con C.C. No. 1.075.271.491 de Neiva, JUAN DIEGO AMAYA PALENCIA con C.C. No. 1.075.225.349 de Neiva y KARINA CÓRDOBA PÉREZ con C.C. No. 1.075.242.185 de Neiva, Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado "Diseño de un modelo de Clúster Turístico, Sostenible y Comunitario, desde un enfoque Prospectivo y de Gerencia de Proyectos, en los municipios de Rivera y Villavieja (Huila).", Presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar al título de MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

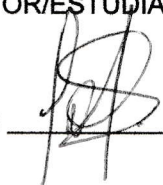
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

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, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 
1075225349

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 
Karina Córdoba Pérez
C.C. 1.075.242.185 de Neiva

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Diseño de un modelo de Clúster Turístico, Sostenible y Comunitario, desde un enfoque Prospectivo y de Gerencia de Proyectos, en los municipios de Rivera y Villavieja (Huila).

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
PEREZ GOMEZ	LUIS MIGUEL
AMAYA PALENCIA	JUAN DIEGO
CÓRDOBA PÉREZ	KARINA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
MÉNDEZ LOZANO	RAFAEL
LARA FIGUEROA	DERLY CIBELLY

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS

CIUDAD: NEIVA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2019 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 202

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías **X** Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general **X** Grabados___ Láminas___
 Litografías___ Mapas **X** Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros **X**

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Inglés
1. Tourism competitiveness	Competitividad turística
2. Destination management	Gestión de destinos
3. Sustainable	Sostenible
4. Prospective development	Desarrollo prospectivo
5. Project management	Gestión de proyectos
6. Cúster	Clúster

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

Bajo la premisa de que el turismo es un sector en auge en la economía nacional, se hace necesario comprender que existen factores que determinan la competitividad de los destinos o territorios con potencial, esta industria debe concebirse con una perspectiva de sostenibilidad integral, que, a su vez, incluya el desarrollo social y comunitario de la población. Se propone un modelo de clúster bajo enfoques teóricos de prospectiva y gerencia de proyectos, el cual es aplicable para los municipios de Rivera y Villavieja (Huila); el reto es desarrollar un diagnóstico completo del sector, ajustado a cada contexto geográfico, el cual permitirá vislumbrar escenarios futuros del mismo. El análisis permite plantear un modelo o iniciativa de aglomeración de diferentes actores interesados en el desarrollo económico local, los cuales deberán adoptar elementos estratégicos en aras de una adecuada ejecución, organización y gestión.



ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

Under the premise that tourism is a booming sector in the national economy, it is necessary to understand the existence of factors that determine the competitiveness of destinations or territories with potential, this industry must be conceived with a perspective of integral sustainability, which also, include the social and community development of the population. A clúster model is proposed under theoretical approaches to prospective and project management, which is applicable to the towns of Rivera and Villavieja (Huila); the challenge is to develop a complete diagnosis of the area, adjusted to each geographical context, which will allow us to look at future scenarios. The analysis allows to propose a model or initiative of agglomeration of different actors interested in local economic development, which must adopt strategic elements for a proper execution, organization and management.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: YENNY LISSETH AVENDAÑO LOÓPEZ

Firma:

Nombre Jurado: CARLOS EDUARDO AGUIRRE RIVERA

Firma:

**DISEÑO DE UN MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO
SOSTENIBLE Y COMUNITARIO, DESDE UN ENFOQUE
PROSPECTIVO Y DE GERENCIA DE PROYECTOS, EN
LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA
(HUILA).**



UNIVERSIDAD
SURCOLOMBIANA

KARINA CÓRDOBA PÉREZ
LUIS MIGUEL PEREZ GÓMEZ
JUAN DIEGO AMAYA PALENCIA

Tesis de Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Director
Mgtr. Rafael Armando Méndez Lozano
Magister en Dirección Universitaria

Universidad Surcolombiana
Facultad De Economía Y Administración
Maestría En Gerencia Integral De Proyectos
Neiva (Huila)
Octubre, 2019

**DISEÑO DE UN MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO
SOSTENIBLE Y COMUNITARIO, DESDE UN ENFOQUE
PROSPECTIVO Y DE GERENCIA DE PROYECTOS, EN
LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA
(HUILA).**

**KARINA CÓRDOBA PÉREZ
LUIS MIGUEL PEREZ GÓMEZ
JUAN DIEGO AMAYA PALENCIA**

Trabajo de grado presentado a la Facultad de
Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana,
como requisito parcial para optar al título de

Magister en Gerencia Integral de Proyectos

Director

Mgtr. Rafael Armando Méndez Lozano
Magister en Dirección Universitaria

Co-director

Mgtr. Derly Cibelly Lara Figueroa
Magister en Ciencias de la Organización

NEIVA (HUILA)
2019

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a aquellas personas que aportaron en nuestro proceso de formación post gradual, ellos y ellas que incidieron de alguna manera para la obtención de un nuevo logro académico.

A nuestros padres y familia quienes nos apoyaron todo el tiempo.

A nuestros maestros quienes con una excelente pedagogía nos transmitieron mayor conocimiento.

A todos los que nos asesoraron y apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

A nuestros compañeros de maestría, quienes con cada clase se convirtieron en amigos, ofreciéndonos aliento y apoyo para continuar con este propósito.

Para ellos esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se la debemos por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

Harían falta páginas para agradecer a las personas que se han involucrado en la realización de este trabajo, sin embargo, merecen reconocimiento especial nuestras familias quienes con su confianza, apoyo incondicional y dedicación siempre nos impulsan a culminar nuestros propósitos.

Así mismo, agradecer a la Universidad Surcolombiana y su Facultad de Economía y Administración por permitirnos formarnos en ella, gracias a todas las personas que fueron partícipes de este proceso: i) Docentes: Mgtr. Rafael Armando Méndez quien fungió como coordinador de tesis y a su vez es docente de planta de la Surcolombiana, Mgtr. En Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Juan Manuel Andrade Navia catedrático de la Surcolombiana; ii) Auxiliares Administrativos: Maritza Cortes Rojas, apoyo académico, administrativo y financiero de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos iii) Asesores de investigación: Mgtr. En Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Rolando Centeno Tapiero y Derly Cibelly Lara Figueroa, Mgtr. En Ciencias de la organización; cada uno de ellos de manera directa o indirecta, que con sus valiosos aportes son responsables de que nuestro logro académico se hubiese materializado.

De igual forma, resaltamos a las personas que participaron en el desarrollo de la etapa de observación y análisis de la investigación, en ese sentido fue necesario el desplazamiento a las poblaciones objeto de estudio, en los municipios de Rivera y Villavieja; se realizaron entrevistas, consultas y diálogos con representantes del sector institucional (Alcaldía) y sector comercial (Empresarios y Asociaciones) de cada municipio. Agradecemos a los expertos en materia turística que participaron en nuestros talleres y entrevistas, brindándonos la oportunidad de desarrollar nuestro trabajo de grado con sus valiosos aportes.

Gracias a ellos y ellas, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias, ahora somos Magíster en Gerencia Integral de Proyectos.

Resumen

Bajo la premisa de que el turismo es un sector en auge en la economía nacional, se hace necesario comprender que existen factores que determinan la competitividad de los destinos o territorios con potencial; esta industria debe concebirse con una perspectiva de sostenibilidad integral, que, a su vez, incluya el desarrollo social y comunitario de la población. Se propone un modelo de clúster bajo enfoques teóricos de prospectiva y gerencia de proyectos, el cual es aplicable para los municipios de Rivera y Villavieja (Huila); el reto es desarrollar un diagnóstico completo del sector, ajustado a cada contexto geográfico, el cual permitirá vislumbrar escenarios futuros del mismo. El análisis permite plantear un modelo o iniciativa de aglomeración de diferentes actores interesados en el desarrollo económico local, los cuales deberán adoptar elementos estratégicos en aras de una adecuada ejecución, organización y gestión.

Palabras clave: competitividad turística; gestión de destinos; desarrollo sostenible, prospectiva, gestión de proyectos y clúster.

Abstract

Under the premise that tourism is a booming sector in the national economy, it is necessary to understand the existence of factors that determine the competitiveness of destinations or territories with potential, this industry must be conceived with a perspective of integral sustainability, which also, include the social and community development of the population. A clúster model is proposed under theoretical approaches to prospective and project management, which is applicable to the towns of Rivera and Villavieja (Huila); the challenge is to develop a complete diagnosis of the area, adjusted to each geographical context, which will allow us to look at future scenarios. The analysis allows to propose a model or initiative of agglomeration of different actors interested in local economic development, which must adopt strategic elements for a proper execution, organization and management.

Keywords: tourism competitiveness, destination management, sustainable, prospective development, project management and clúster.

Contenido

Agradecimientos	5
Resumen.....	6
Contenido.....	7
Lista de Figuras.....	14
Lista de Tablas	15
Listado de Anexos	16
Introducción	17
1. Aspectos Preliminares.....	19
1.1. Tema.....	19
1.2. Problema de investigación	19
1.2.1. Descripción del problema	19
1.2.2. Formulación de la pregunta	23
2. Justificación	24
3. Objetivos	25
3.1. Objetivo general.....	25
3.2. Objetivos específicos.....	26
4. Marco referencial	26
4.1. Marco conceptual	27
Modelo	27
Turismo.....	27
Turismo sostenible	28
Turismo comunitario.....	28
Gerencia de proyectos	28
Clúster	29
Prospectiva.....	29
4.2. Marco de antecedentes	30
4.2.1. Antecedentes internacionales	30
Sostenibilidad turística.....	30

Clúster turístico	32
Gerencia de proyectos en turismo	34
Prospectiva en turismo	34
4.2.2. Antecedentes nacionales:	35
Sostenibilidad turística	36
Clúster turístico	37
Casos clúster en el contexto nacional	39
Prospectiva en turismo	40
4.2.3. Antecedentes departamentales	41
Prospectiva en turismo	41
Clúster turístico	44
Sostenibilidad turística	44
4.2.4. Antecedentes municipales	46
4.2.4.1. Municipio de Rivera	46
4.2.4.2. Municipio de Villavieja	48
4.3. Marco legal y normativo	50
4.3.1. Contexto normativo internacional	51
4.3.2. Contexto normativo nacional	52
4.4. Marco Teórico	55
4.4.1. Turismo sostenible y comunitario	55
4.4.2 Gerencia de proyectos	57
4.4.3. Clúster	58
4.4.4. Prospektiva	59
4.4.5. Modelo	61
5. Diseño Metodológico	62
5.1 Tipo de investigación	62
Documental	62
Exploratoria	62
Descriptiva	63
Prospektiva	63
5.2 Método	63
5.3. Enfoque	64
Mixto	64

5.4. Fuentes	64
Secundarias	64
Primarias.....	65
5.5. Técnicas.....	65
5.5.1. Técnicas de recolección de información	66
Entrevistas a personas claves.....	66
Protocolos de observación	66
Observación participativa	66
Opiniones de expertos	66
Respaldo audiovisual de los hechos.....	66
Análisis documental y triangulación metodológica	66
5.5.2. Técnicas de análisis de la información	67
Organización de los datos	67
5.6. Población.....	67
5.7. Procedimiento.....	68
CAPÍTULO NO. 1	72
6. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DEL TURISMO EN LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA.....	72
6.1. Generalidades del departamento del Huila y los municipios de Rivera y Villavieja	73
6.1.1. Demografía.....	74
6.1.2. Territorio y Clima.....	77
6.1.3. Economía.....	79
6.1.4. Desempleo y pobreza.....	83
6.1.5. Educación	85
6.1.6. Salud.....	95
6.2. Factores del sector turismo en los municipios de Rivera y Villavieja.....	96
Apropiación de factores en los destinos turísticos	96
6.2.1. Factor Atracción	97
6.2.1.1. Identificación y valoración de atractivos.....	97
6.2.1.1.1. Atractivos naturales	98
6.2.1.1.1.1. Recursos de relieve	98
Desiertos	98
Parques regionales naturales.....	98
Reservas naturales	98

Cerros	99
Cascadas	99
6.2.1.1.2. Recursos hídricos	99
Ríos	99
Quebradas	99
Fuentes De Agua Termal	100
6.2.1.1.2. Recursos Culturales y de Patrimonio	100
6.2.1.1.2.1. Ciencias naturales y/o sociales:	101
Arqueología	101
Paleontología.....	101
Arte rupestre - petroglifos	102
6.2.1.1.2.2. Patrimonio histórico.....	102
Centro urbano de Villavieja.....	102
6.2.1.1.2.3. Patrimonio arquitectónico	102
Casas.....	102
Edificaciones.....	103
Templos	103
Parques.....	103
6.2.1.1.2.4. Obras de arte públicas	104
Esculturas	104
Murales	104
6.2.1.1.2.5. Personalidades ilustres	104
6.2.2. Factor Soporte.....	105
6.2.2.1. Accesibilidad y conectividad	105
Transporte terrestre.....	105
Transporte aéreo.....	106
Transporte fluvial	107
Conectividad:.....	108
6.2.2.2. Cobertura y calidad de la infraestructura	109
Infraestructura terrestre:	109
Infraestructura básica	110
6.2.2.3. Seguridad.....	114
6.2.3. Factor Producción	116

6.2.3.1. Comunidad receptora	116
6.2.3.2. Estructura empresarial	116
6.2.3.2.1. Valoración de la oferta:.....	117
6.2.3.2.2. Descripción de base de datos	117
6.2.3.2.3. Descripción de actividades económicas y organizaciones comerciales:.....	118
6.2.3.2.4. Organizaciones de oferta turística	118
6.2.3.2.5. Análisis y tabulación de base de datos.....	119
Según Actividad:.....	119
Según tipo de organización	121
Según tamaño	122
6.2.4. Factor Gestión	122
6.2.4.1. Gestión turística del destino	122
6.2.4.1.1. Institucionalidad municipal en turismo.....	126
6.2.4.1.1.1. Consejos municipales de turismo	127
6.2.4.1.1.2. Asociatividad en turismo.....	127
6.2.4.2. Marketing de destino	128
6.2.4.2.1. Demanda turística	128
6.2.4.2.2. Posicionamiento del destino	129
CAPÍTULO No. 2:.....	132
7. ESCENARIOS FUTUROS DEL SECTOR TURISMO EN LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA..	132
7.1. Descripción de metodológica del capítulo	132
7.2. Identificación de factores de cambio	134
7.2.1. Taller con expertos.....	134
7.2.1.1. Perfil de los expertos invitados:	135
7.2.1.2. Desarrollo del taller.....	135
7.2.1.3 Valoración de los factores de cambio:	136
7.3. Identificación de variables estratégicas	139
7.3.1. Descripción de las variables estratégicas.....	139
7.4. Identificación y análisis de actores.....	143
7.5. Escenarios alternativos de futuro	144
7.5.1. Análisis morfológico	146
7.5.2. Construcción de hipótesis de futuro	149
7.5.3. Construcción de escenarios	149

7.5.3.1. Escenarios de futuro en el municipio de Rivera.....	150
ESCENARIO FUTURO 1: Paisaje oscuro y marchito	150
ESCENARIO FUTURO 2: El Cultivo se Cosecha.....	150
ESCENARIO FUTURO 3: ¡El Árbol dio sus frutos!.....	150
7.5.3.2. Escenarios de futuro en el municipio de Villavieja	151
ESCENARIO FUTURO 1: El Desierto sigue Árido	151
ESCENARIO FUTURO 2: Los Espejismos son Reales.....	151
ESCENARIO FUTURO 3: ¡Un Oasis en el Desierto!.....	151
CAPÍTULO No. 3:.....	152
8. MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO SOSTENIBLE Y COMUNITARIO DE LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA	152
8.1. Clúster	153
8.1.1. Origen del concepto y acercamiento conceptual	153
8.1.2. Tipo de aglomeración de los clústeres.....	154
8.1.3. Dinámica de los clústeres.....	154
8.1.3.1. Iniciativa clúster	154
8.1.4. Ciclo de vida de un clúster	155
Fase emergente o etapa de creación.....	155
Fase de crecimiento o etapa de desarrollo:.....	155
Fase de madurez o etapa central:.....	156
Fase de declive o etapa de “museo”:.....	156
8.1.5. Gerencia de los interesados (stakeholders).....	156
8.1.5.1. Stakeholders Rivera.....	159
8.1.5.2. Stakeholders Villavieja	162
8.2. Clúster Turístico.....	164
8.2.1. Pertinencia de un clúster	164
8.2.2. Gerencia de proyectos en turismo.....	165
8.2.3. ¿Un modelo de clúster turístico?.....	165
El clúster como producto turístico	166
Diamante de la competitividad	166
El clúster como interrelación de actores sociales	166
8.2.3.1. Adopción de un modelo clúster	167
8.2.3.2. Una iniciativa clúster en turismo.....	168

8.3. Desarrollo de una Iniciativa de Clúster Turístico para los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila)	169
8.3.1. Fases para la creación de una iniciativa de clúster	169
Fase I: Movilización de Stakeholders	170
Fase II: Desarrollo estratégico	170
Fase III: Elaboración del Mapa de Clúster	170
Fase IV: Estructuración y Formalización	170
Fase V: Implementación	171
8.4. Propuesta de Modelo Clúster	171
8.4.1. Propuesta de Modelo Clúster Municipio de Rivera	174
8.4.2. Propuesta de Modelo Clúster Municipio de Villavieja	176
CAPÍTULO No. 4:	178
9. EJECUCIÓN DEL CLÚSTER TURÍSTICO SOSTENIBLE Y COMUNITARIO DE LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA.	178
9.1. Desarrollo teórico de la planeación estratégica.....	178
9.1.1. Estrategias de desarrollo turístico.....	179
9.1.2. Proyectos y estrategias organizacionales.....	179
9.2. Un Clúster como apuesta en el tiempo.....	180
9.3. Estructura Organizacional	181
9.3.1. Forma de estructura organizacional	181
9.3.2. Estructura organizacional del modelo de clúster en Rivera.....	183
9.3.3. Estructura organizacional del modelo de clúster en Villavieja	184
9.4. Organización Matricial	185
9.5. Direccionamiento Estratégico del Modelo Clúster	185
9.6. Beneficios de la implementación del modelo de clúster	188
10. Conclusiones.....	189
10.1. Conclusiones Teóricas	189
10.2. Conclusiones Empíricas	190
Bibliografía	192

Lista de Figuras

Figura I: Elementos conceptuales necesarios para resolver la pregunta de investigación	26
Figura II: Relación de los antecedentes consultados según su contexto	30
Figura III: Planeación del sector turismo, según el MinCIT.	36
Figura IV: Relación de los antecedentes normativos consultados según su contexto	51
Figura V: Cronología de las leyes del sector en Colombia.	52
Figura VI: Población objetivo	68
Figura VII: Ubicación geográfica de los territorios analizados.	74
Figura VIII: Crecimiento de la población en el departamento del Huila 2005 a 2019.	75
Figura IX: Distribución de Población por Zonas.	75
Figura X: Crecimiento de la población del municipio de Rivera.	75
Figura XI: Distribución de la Población por Zonas.	76
Figura XII: Decrecimiento de la población del municipio de Villavieja.	76
Figura XIII: Distribución de la Población por zonas.	77
Figura XIV: Variación de la temperatura en el departamento.	78
Figura XV: Temperatura máxima y mínima del municipio de Rivera.	78
Figura XVI: Temperatura máxima y mínima del municipio de Villavieja.	79
Figura XVII: Participación en el municipio de Rivera de las actividades económicas.	82
Figura XVIII: Participación en el municipio de Villavieja de las actividades económicas.	83
Figura XIX: Tasa de desempleo del Huila.	83
Figura XX: Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo.	84
Figura XXI: Habitualidad ocupación – Rivera (Huila).	84
Figura XXII: Habitualidad ocupación – Villavieja (Huila).	85
Figura XXIII: Ciencia e Investigación en Cifras.	87
Figura XXIV: Matrícula por niveles educativos en el Departamento del Huila.	87
Figura XXV: Cobertura neta por niveles educativos en el Departamento del Huila.	88
Figura XXVI: Sedes educativas conectadas a internet en el Departamento del Huila.	88
Figura XXVII: Deserción escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.	89
Figura XXVIII: Aprobación escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.	89
Figura XXIX: Reprobación escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.	89
Figura XXX: Repitencia escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.	90
Figura XXXI: Sedes educativas conectadas a internet en el municipio de Rivera.	91
Figura XXXII: Deserción escolar por niveles educativos en el municipio de Rivera.	91
Figura XXXIII: Aprobación escolar por niveles educativos en el municipio de Rivera.	91
Figura XXXIV: Reprobación escolar por niveles educativos en el municipio de Rivera.	92
Figura XXXV: Repitencia escolar por niveles educativos en el municipio de Rivera.	92
Figura XXXVI: Sedes educativas conectadas a internet en el municipio de Villavieja.	93
Figura XXXVII: Deserción escolar por niveles educativos en el municipio de Villavieja.	93
Figura XXXVIII Aprobación escolar por niveles educativos en el municipio de Villavieja.	94
Figura XXXIX: Reprobación escolar por niveles educativos en el municipio de Villavieja..	94
Figura XL: Repitencia escolar por niveles educativos en el municipio de Villavieja.	94
Figura XLI Índice departamental de competitividad (2017).	95
Figura XLII: Tipos de Aglomeración. Malmberg, Sölvell & Zander (1996)	154
Figura XLIII: Ciclo de Vida de un Clúster. Martínez, B., González, R. & Salvador, F. (2011).	155
Figura XLIV: Actores como componentes de un Clúster. Sölvell (2008)	157
Figura XLV: Descripción de la Iniciativa Clúster.	168
Figura XLVI: Fases para la creación de una I.C.	169
Figura XLVII: Relación de los elementos estratégicos.	180

Lista de Tablas.

Tabla 1: Legislación o normatividad turística en Colombia. Elaboración Propia.....	53
Tabla 2: Fases y Etapas de la Investigación Desarrollada	69
Tabla 3: P.I.B Huila, valor agregado según actividades económicas en miles de millones.	80
Tabla 4: P.I.B. y valor agregado según actividades económicas en % de participación.	81
Tabla 5: Instituciones de oferta educativa terciaria en el Huila..	86
Tabla 6: Instituciones educativas del municipio de Rivera..	90
Tabla 7: Instituciones educativas del municipio de Villavieja.	92
Tabla 8: Diagnostico por factores.....	97
Tabla 9: Ríos y Quebradas de los municipios de Rivera y Villavieja.....	100
Tabla 10: Penetración de Banda Ancha en Rivera y Villavieja.....	108
Tabla 11: Déficit Cuantitativo y Cualitativo de Vivienda en Rivera y Villavieja.	111
Tabla 12: Cobertura de Energía eléctrica Rural de Rivera y Villavieja.....	112
Tabla 13: Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) de Rivera y Villavieja.....	113
Tabla 14: Número acumulado de personas secuestradas en Rivera y Villavieja.	114
Tabla 15: Número acumulado de personas desplazadas recibidas en Rivera y Villavieja.	114
Tabla 16: tasa de Homicidios y de Hurtos (por cada 100.00 habitantes).	115
Tabla 17: Empresas registradas en cámara de comercio, según actividad comercial.	118
Tabla 18: Número de organizaciones comerciales registradas y activas (2018-2019).....	119
Tabla 19: Actividades Comerciales y Empresas Registradas Activas (2018-2019).	120
Tabla 20: Distribución según tipo de organización (2018-2019).	121
Tabla 21: Número de organizaciones según su tamaño, Rivera y Villavieja.(2018-2019).....	122
Tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).	123
Tabla 23: Instituciones Públicas encargadas del desarrollo turístico en los municipios.	126
Tabla 24: Tendencias analizadas para la construcción de los factores de cambio.....	133
Tabla 25: Esquema de valoración del Abaco de François Régnier.....	134
Tabla 26: Descripción de los asistentes al taller.....	135
Tabla 27: Valoración realizada por los expertos	136
Tabla 28: Calificación cuantitativa de los factores de cambio.	138
Tabla 29: Factores de Cambio Priorizados.....	139
Tabla 30: Descripción de las variables estratégicas	140
Tabla 31: Análisis de actores	143
Tabla 32: Análisis morfológico	146
Tabla 33: Hipótesis según cada variable estratégica	149
Tabla 34: Actores que componen el clúster del municipio de Rivera.....	159
Tabla 35: Actores que componen el clúster del municipio de Villavieja	162
Tabla 36: Modelo de Clúster Estándar.....	172
Tabla 37: Modelo Clúster en el Municipio de Rivera	174
Tabla 38: Modelo Clúster en el Municipio de Villavieja.....	176
Tabla 39: Posibles Proyectos a desarrollar por el modelo clúster	180
Tabla 40: Diseño de la estructura orgánica del clúster.....	182
Tabla 41: Estructura orgánica del clúster - Rivera.....	183
Tabla 42: Estructura orgánica del clúster - Villavieja	184
Tabla 43: Direccionamiento estratégico del modelo clúster.	186
Tabla 44: Descripción de los beneficios del modelo clúster.....	188

Listado de Anexos

<i>Anexo A: Entrevista Semiestructurada</i>	200
<i>Anexo B: Audios y Grabaciones de las Entrevistas Realizadas</i>	200
<i>Anexo C: Síntesis y transcripción de las entrevistas realizadas</i>	200
<i>Anexo D: Matriz de Análisis de las Entrevistas</i>	200
<i>Anexo E: Plan de acción del Trabajo de Grado</i>	200
<i>Anexo F: Solicitud de información y cotización para acceso a la Base de Datos de la Cámara de Comercio</i>	200
<i>Anexo G: Respuesta a solicitud de fecha 05 de febrero de 2019, según radicado CCNE19-768</i>	200
<i>Anexo H: Cláusula para el formato de solicitud de información empresarial a la medida</i>	200
<i>Anexo I: Autorización y condiciones para el tratamiento de datos de carácter personal</i>	200
<i>Anexo J: BASE DE DATOS - Cámara de Comercio de Neiva (Dpto. de Fortalecimiento Empresarial)</i>	200
<i>Anexo K: Metodología establecida para el desarrollo del taller con expertos</i>	200
<i>Anexo L: Registro fotográfico del desarrollo del taller con expertos</i>	200
<i>Anexo M: Grabación/Audio del desarrollo del taller</i>	200
<i>Anexo N: Relatoría del Taller con Expertos</i>	200
<i>Anexo O: Matriz de análisis de los resultados obtenidos en el taller</i>	200
<i>Anexo P: Matriz de Compilación de Métodos prospectivos aplicados al trabajo de grado</i>	200
<i>Anexo Q: Matriz de Direccionamiento estratégico del Modelo Clúster</i>	200

Introducción

El presente trabajo de grado, se desarrolló para la obtención del título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos y se fundamentó en el diseño de un **modelo de clúster turístico sostenible y comunitario desde un enfoque prospectivo y de gerencia de proyectos en los municipios de Rivera y Villavieja (Huila)**, concibiendo el concepto de clúster como un *“término genérico para referirse a las concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y al mismo tiempo cooperan”*¹; específicamente un clúster turístico, surge como una alternativa de competitividad en un destino turístico que propende por ser sustentable, compuesto a su vez, por empresas y organizaciones autónomas que se integran informalmente, y así, pueden concertar una oferta con valor agregado o ventajas diferenciales en su territorio (Mazaro & Varzin, 2008).

Se planteó un clúster **desde un enfoque prospectivo y de gerencia de proyectos** en los municipios de Rivera y Villavieja del Departamento del Huila, con elementos teóricos de Gerencia de Proyectos y Prospectiva, estos, se aplicaron al Sector Turismo y se desarrollaron en el documento de la siguiente manera: *i)* Análisis del estado actual o diagnóstico (estado del arte); *ii)* construcción de escenarios futuros; *iii)* desarrollo de un modelo de clúster turístico; *iv)* definición del lineamientos y planeación estratégica para la ejecución de la propuesta planteada.

Finalmente, se concibió al turismo como un renglón en la economía regional de suma importancia y que se perfila como alternativa de desarrollo en los contextos locales de los territorios objeto de estudio.

¹ PORTER, Michael E. On Competition. Citado por SÖLVELL Örjan; LINDQVIST Göran y KETELS Christian. Clústers and Clúster Initiatives. Stockholm: Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economic, 2008. p.1.

El documento respondió a la estructura metodológica de un trabajo o tesis de grado, en esa medida, es importante resaltar el cuerpo del documento; el cual, se organizó de la siguiente manera: primero, se presenta un marco referencial robusto, que incluye antecedentes en materia institucional y de investigación con enfoques teóricos inmersos en el título del trabajo de grado (Sostenibilidad Turística, Clúster, Prospectiva y Gerencia de Proyectos), así mismo, el análisis de textos y normativa en diferentes contextos geográficos; segundo, una metodología de la investigación que explica el tipo, los métodos e instrumentos aplicados; tercero, cuatro capítulos que responden a los objetivos específicos establecidos; cuarto, las conclusiones del trabajo realizado y por último se presentan las referencias.

1. Aspectos Preliminares

1.1. Tema

Contribuir con el éxito de los proyectos desarrollados en el ámbito o sector del turismo en el Departamento del Huila, fue uno de los propósitos fijados por el grupo de maestrantes y a su vez, autores del presente trabajo de grado. La gerencia de proyectos enmarca la relación de las partes interesadas (stakeholders²) y la consecución de sus intereses en la materialización de los proyectos; al considerar esta disciplina desde una perspectiva social, se identificó la importancia de aunar esfuerzos entre sectores institucionales públicos y privados, como también la academia.

La iniciativa de desarrollar un clúster turístico, se concibió como un aporte válido al desarrollo competitivo y sostenible de destinos locales con potencial y que lamentablemente no son aprovechados de una manera eficiente; de igual forma, que estos impacten de manera positiva a las condiciones socioeconómicas de los territorios.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Descripción del problema

El Departamento del Huila aportaba el 1,8 % del PIB Nacional, de acuerdo a los resultados en productividad y competitividad alcanzados según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2017). Esta medida de valor económico se evidenció con la tasa de desempleo alcanzada, para los años 2017, 2016 y 2015 fue de 8.7%, 8% y 7,6% respectivamente; en cifras absolutas, para el 2017, del total de 581.000 huilenses económicamente activos, 530.000 se encontraban ocupados y 51.000 desocupados (DANE, 2018). Ligado a la situación anterior, se encontraba un sector industrial incipiente en su desarrollo y participación económica, que también evidencio un

² Involucrados, parte interesada o interesados, hace referencia a una persona, organización o empresa que tiene interés en una empresa u organización dada.

decrecimiento con respecto al 2016 en actividades tales como explotación de minas y canteras (-8,5%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (-2,2, %) e industria manufacturera (-1,7%) (DANE, 2018).

Según el contexto planteado, el turismo emerge como una oportunidad esperanzadora ante la coyuntura económica de caída de los precios del petróleo y de fortalecimiento del dólar, ocasionando que se aprecie el sector como una alternativa. En la medida en que los destinos locales se valoricen, el turista extranjero observara al país como un lugar con alto potencial turístico; la materialización de los acuerdos de paz con las FARC, permitieron que lugares antes imposibles de conocer y visitar, en razón a los peligros que demarcaban, se convirtieran en espacios para poder explorar.

Los organismos internacionales también veían el sector turismo con buenos ojos. La Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2010) preveía un crecimiento del 7% anual en el número de llegada de turistas de origen internacional a los países emergentes como Colombia, además, el “³turismo alternativo” seguía su proceso de consolidación, dentro de los cuales, las tendencias con mayor crecimiento son la aventura, cultura y eventos corporativos; las cuales, equivalían a características propias de la oferta huilense, representando así, una ventaja comparativa.

Conforme a los desarrollos del sector, era necesario evidenciar algunos avances en materia de proyecciones en el plano Nacional. Según el Plan Nacional de Turismo 2015 - 2018, Colombia proyectó recibir cinco (5) millones de turistas de origen internacional con generación de gasto de seis (6) mil millones de dólares (MinCIT, 2014 -2018). Sin embargo, aquellas cifras quedaron cortas ante los más de *6.5 millones de turistas internacionales que en el año 2017 llegaron al país, los cuales generaron ingresos por más de US\$5.787,72 millones, la cifra más alta en la historia de Colombia* (El Espectador, 2018).

El Huila no había sido ajeno al auge del sector, dado que se evidenciaron desarrollos en la elaboración de lineamientos institucionales, en la Agenda de Productividad y Competitividad del Departamento (2015), ⁴ en la que el sector turismo

³ Turismo que implica exploraciones o viajes con una percepción —y, posiblemente, existencia real— de riesgos, y que potencialmente requiere de destrezas especiales o de ciertas condiciones físicas

⁴ El sector turismo fue inicialmente establecido como apuesta productiva en la “Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Huila” del año 2005. Posteriormente, el turismo fue ratificado como

quedó establecido y posteriormente ratificado como una de las apuestas productivas a potencializar. Desde entonces, se destacó el crecimiento del turismo y el alcance de logros importantes, principalmente en actividades de naturaleza y turismo rural, soportados por las fincas cafeteras de Garzón y Gigante (SITYC HUILA, 2018).

Concerniente al ordenamiento territorial, algunos municipios avanzaron incorporando el turismo como uso productivo del suelo y el sector privado aprovechando los incentivos fiscales y generando mayor cantidad de oferta turística (SITYC HUILA, 2018); en efecto, PROCOLOMBIA destacó al Departamento del Huila como *“proveedor de productos turísticos de talla mundial principalmente en turismo de salud, termalismo y turismo de naturaleza”* (Gobernación del Huila, 2015, pág. 159)

Un indicador de referencia del sector es el número de turistas internacionales que visitaron al Departamento, en específico la zona arqueológica de San Agustín - Isnos, esta pasó de recibir en el año 2013, 7.000 turistas extranjeros a acoger más de 23.000 en el año 2017 (SITYC HUILA, 2018), aun cuando el crecimiento se sostuvo. Las cifras distan mucho de las de su par internacional Machu Picchu, un referente obligado, que en el año 2017 fue visitado por 1.4 millones de turistas de los cuales cerca del 76% fueron extranjeros⁵ (Mincetur, Promerú, 2018). A diferencia de la región de Cuzco en el Perú, los turistas que llegaron al Departamento del Huila prácticamente fueron de origen Nacional. Según la Agenda Interna Plan Regional de Productividad y Competitividad (2015), *el 99% de los turistas que llegan al Huila son Nacionales, y el 85% declaran que el motivo de su viaje son los negocios* (MinCIT, 2014 -2018).

La ausencia de mejores cifras en materia turística debió ser abordada como un problema para la gerencia de proyectos, no solo porque se trataba de un sector cuyo crecimiento es un fenómeno mundial, que con la coyuntura político-económica del país emergía como una gran oportunidad para el desarrollo del Departamento; sino también, porque resultaba contradictorio que tras varios ejercicios de diagnóstico y proyecciones

apuesta productiva en el año 2015 en el documento “Actualización de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad del Huila”.

⁵ Esa cantidad de visitas registradas significa que en promedio cada día pisaron Machupichu 3.867 personas. El Plan Maestro de la maravilla -que data de 2005- fija la capacidad de carga del sitio turístico en solo 2 mil 500 turistas diarios. <https://larepublica.pe/economia/1208706-machupicchu-recibio-3-mil-800-turistas-diarios-en-2017>.

estratégicas por parte de las entidades gubernamentales, gremios y sectores académicos regionales⁶, los resultados no fueran los mejores, ni los esperados.

El crecimiento del sector en el Departamento del Huila se conservaba, pero desorganizada y desarticuladamente, evidenciando así, la existencia de una brecha entre las etapas de planeación y de ejecución de los proyectos estratégicos que propendían a la generación de mayor demanda turística, es decir, lo que se planeaba no se ejecutaba adecuadamente, lo anterior impide que los resultados proyectados se materialicen. Ante este contexto, fue posible reconocer que el Departamento del Huila no había logrado potencializar de manera efectiva la gran cantidad de atractivos turísticos y con perfil internacional que posee.

En la zona norte del Huila se ubican dos de los municipios con mayor potencial turístico en el Departamento: Rivera y Villavieja⁷, los cuales recibían gran cantidad de visitantes y turistas, a tal punto que para el año 2017 Villavieja contaba con 251 camas en 15 hoteles y Rivera 517 camas en 32 hoteles registrados, posicionándolos en los primeros cinco lugares del departamento (SITYC HUILA, 2018).

El crecimiento descrito no había incidido significativamente en el desarrollo de los municipios, en cuanto no representaba un mejoramiento en la productividad y el bienestar social de las poblaciones; para el año 2015, Villavieja aportaba el 0,8% del PIB departamental y Rivera el 1,6% (DANE, 2017). Para el mismo año, la rama económica de comercio, restaurantes y hoteles tan solo representaron el 5% del valor agregado municipal de Villavieja y el 17,6% de Rivera, cifras incoherentes con el potencial de sus atractivos turísticos (DANE, 2017).

Villavieja es un municipio ubicado a 38 kilómetros al norte de la ciudad de Neiva (Huila), que poseía una población de 7.307 habitantes (DANE, 2018) y que cuyo principal atractivo turístico, siempre ha sido el Desierto de la Tatacoa, *un bosque seco tropical semiárido y cálido, rico en yacimientos fósiles y cuyo paisaje geológico está compuesto por*

⁶ A saber: Plan de Productividad y Competitividad del Huila, Plan Sectorial de Turismo del Huila, Ruta Competitiva de Turismo, Diagnostico del Sector Turismo Clúster Neiva Ciudad Región, además de las nueve políticas en favor del turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

⁷ Para el caso del municipio de Villavieja, se presenta una ocupación hotelera del 22,7% en el año 2010; que comparado con el año 2015, registra un promedio de ocupación hotelera del 34,52% y del 36,95% en el año 2016. El municipio de Rivera pasó de tener un registró de ocupación de camas de 205 en el año 2015, a tener 517 en el año 2016 (SITCY HUILA, 2017).

formaciones arcillosas y laberínticas (Bosque seco tropical la Tatacoa, 2011); internacionalmente, ha sido conocido como uno de los lugares más propicios para la observación astronómica, no solo por sus condiciones geográficas y atmosféricas, sino, porque no cuenta con contaminación lumínica y auditiva.

Por otro lado, Rivera está ubicado a 20 kilómetros al sur de la ciudad de Neiva (Huila) y contaba con una población de 19.378 habitantes (DANE, 2018), ha sido destacado por sus aguas termales y su microclima, gozando de exuberante vegetación, característica que lo ha llevado a ser conocido como “*El municipio verde de Colombia*” (Alcaldía de Rivera, 2016).

Bajo esos contextos, se tomó relevancia repensar desde la gerencia integral de proyectos las metodologías y los enfoques prospectivos, bajo los cuales se han formulado e implementado diversos proyectos turísticos en el Departamento del Huila. Es por esto, que fue necesario, desde una perspectiva de desarrollo sostenible, reconocer que los proyectos planeados para la obtención de demanda turística debían presentar resultados e impactos que provocarían bienestar social, ambiental y crecimiento económico de los municipios.

En ese orden de ideas, se reconoció al turismo como una actividad fundamental y apuesta esperanzadora para el desarrollo de la economía a nivel local y regional, haciendo necesario, su entendimiento y promoción desde la gerencia de proyectos y los modelos clúster. La intención no fue tan solo identificar la existencia de casos de éxito que sirvieran de referencia, sino también, poder evidenciar problemáticas relacionadas con la fase de ejecución de los proyectos; lo anterior, se convertiría en un imperativo práctico y teórico, para que los diferentes actores del sector turismo comprendieran que las empresas ubicadas en el mismo destino, no son solo unos competidores, sino que podrían ser aliados estratégicos.

1.2.2. Formulación de la pregunta

Bajo el propósito de diseñar visiones de futuro, se planteó el siguiente interrogante: *¿Cuál es el modelo de clúster que, desde una mirada de prospectiva y de gerencia de proyectos, permita el desarrollo del turismo sostenible y comunitario en los municipios de Rivera y Villavieja?*

2. Justificación

El turismo se constituyó como una gran oportunidad para el desarrollo económico del país y del Departamento, bajo ese panorama, el sector se postuló como una de las apuestas productivas más promisorias; sin embargo, este no se consolidó como un pilar para la obtención de progreso regional. El Huila no ha sido un referente turístico de talla Nacional e Internacional.

El grupo de maestrantes en Gerencia Integral de Proyectos (cohorte No. 1°) de la Universidad Surcolombiana, desarrolló una propuesta investigativa con la intención de fortalecer territorios con potencial turístico, los mismos, que lograrán ser viables competitivamente ante las exigencias de un mundo globalizado y a la par de nuevas tendencias enmarcadas en el ámbito turístico.

Otro aspecto que sustentó el interés hacia esta propuesta es la pertinencia de abordar la “*sostenibilidad*” en el desarrollo del turismo. Un primer lineamiento fue adaptar tendencias globales a contextos locales y para ello, se enmarcaron algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - O.D.S: *VIII) Trabajo decente y crecimiento económico, X) Reducción de las desigualdades*, como también *XII) Producción y consumo responsable* como premisas para el desarrollo de la presente tesis.

La sostenibilidad como un método de desarrollo, permitiría alcanzar progreso económico y social en territorio específico (inclusión de la comunidad), con potencial de desarrollo en turismo; “*la sostenibilidad, no puede concebirse como una forma de adquirir clientes y dividendos, como exigencia del mercado*” (El Espectador, 2018), toda organización o destino turístico, debe centrar sus esfuerzos, en cumplir el propósito de ser sustentable.

Un país como Colombia, que goza de una rica diversidad cultural, como también de flora y fauna, aún basa su modelo económico en la extracción y explotación de sus recursos naturales, al considerarlos esenciales para la comercialización o exportación en el mercado mundial [extractivismo]; lo cual es adverso y desacertado para su crecimiento económico a

futuro. ⁸El Turismo Sostenible es una apuesta para contrarrestar problemáticas, como los son: *la degradación de los ecosistemas y la exclusión social* (El Espectador, 2018).

Un criterio adicional, relevante para la propuesta de estudio consistió en la articulación de los stakeholders. En general, se evidenciaron una serie de planes y programas en cada uno de los municipios objeto de estudio (Villavieja y Rivera - Huila) que apuntaban a contribuir en la solución de problemáticas anteriormente expuestas, sin embargo, todas necesitan articulación y coordinación entre administraciones locales y demás grupos de interés, directamente involucrados por los fenómenos tanto económicos, como sociales y culturales; de esta manera, se logró prever la posibilidad de construir políticas institucionales y lineamientos de interés privado, que alcanzarían verse materializadas, en la construcción de una iniciativa de clúster.

Establecer un horizonte claro, que pudiese materializarse en un periodo de tiempo futuro, y más aún, en el sector del turismo de los municipios de Rivera y Villavieja, implicaría retos para congregar y relacionar a las instituciones, gremios, expresiones sociales y comunitarias, bajo un objetivo de direccionamiento en propuestas de encadenamiento productivo, con el fin de obtener sostenimiento económico.

El grupo investigador, comprendió que el clúster permitiría que los actores sociales, comunitarios, gremiales e institucionales, desde el encadenamiento productivo, obtuvieran la posibilidad de gestionar nuevas formas de trabajo colectivo, con impactos en el desarrollo local como la mitigación de fenómenos de marginalidad y el creciente desempleo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de clúster turístico, sostenible y comunitario, desde un enfoque prospectivo y de gerencia de proyectos, en los municipios de Rivera y Villavieja.

⁸ Periódico El Espectador; Artículo: Turismo Sostenible, la clave para el futuro de las regiones.
<https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo-802544>

3.2. Objetivos específicos

1. Analizar el estado actual del sector turismo en los municipios de Rivera y Villavieja.
2. Identificar los escenarios futuros del sector turismo de los municipios de Rivera y Villavieja.
3. Diseñar el modelo de clúster turístico sostenible y comunitario de los municipios de Rivera y Villavieja.
4. Definir los lineamientos para la ejecución del clúster turístico sostenible y comunitario de los municipios de Rivera y Villavieja.

4. Marco referencial

En este ítem se presenta una compilación de referentes investigativos e informativos, con algún grado de similitud a la propuesta realizada por el grupo de maestrantes, se expone una revisión de trabajos previos sobre la temática de estudio; A su vez, presenta conceptos, antecedentes académicos, institucionales-corporativos y un conjunto normativo y legal, todos ellos ligados al tema de investigación. El propósito fue esclarecer las teorías abordadas y el macro contexto académico e institucional del trabajo de grado.



Figura 1: Elementos conceptuales necesarios para resolver la pregunta de investigación

La revisión literaria permitió un análisis y reflexión sobre estudios de investigación previos, lo cual, fue un insumo crucial para resolver el interrogante o pregunta problema formulada; también provee una orientación a seguir dentro del planteamiento de estudio (Hernández & Méndez , 2009). En conclusión, los antecedentes recopilados por el grupo de maestrantes se validaron como experiencias útiles y concordantes con aspectos metodológicos de la investigación.

4.1. Marco conceptual

Para el desarrollo del marco conceptual, se establecieron unos descriptores claves, inmersos en el objetivo general de la propuesta de investigación; diseño de un modelo de clúster turístico, sostenible y comunitario, desde un enfoque prospectivo y de gerencia de proyectos, en los municipios de Rivera y Villavieja.

Modelo: El concepto de modelo proviene del italiano *modello*, es un diminutivo de *modus*, que significa manera. El termino tiene diversidad de usos, pero todo ellos coinciden en definirlo como una *manera*, “*es algo que es capaz de ser abstraído y analizado por fuera de su simple aplicación práctica*” (Raffino, 2019).

Según la Real Academia Española (RAE), modelo es: i) arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; ii) representación en pequeño de alguna cosa; y iii) esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento

Turismo: Conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo transitorio ⁹ (World Tourism Organization [UNWTO], 1995, pág. 10). En la actualidad, el turismo es concebido como un fenómeno complejo, el cual, ha experimentado crecimientos y diversificaciones, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo; es transversal al desarrollo global, definiendo nuevos destinos y generando progreso social y económico en los territorios.

⁹ La Organización Mundial del Turismo es un organismo especializado de las Naciones Unidas

Todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor. El turismo se presenta entonces como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas, artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas, comunicativas (...) que involucran simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que habitan cada destino turístico y a los turistas (Ledesma, 2016, pág. 13).

Turismo sostenible: Busca implementar los impactos positivos que genera la industria en la economía, en el ámbito social y medioambiental, involucrando a la población para el desarrollo y sustentabilidad de este y al turista que visita el territorio o destino.

Atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (UNWTO, 2010).

Turismo comunitario: Es una alternativa económica, en la que miembros de comunidades locales se organizan para prestar servicios turísticos; principalmente, se caracteriza porque estos actores comunitarios, obtienen control del sector y aprovechan sus beneficios, generalmente se trata de comunidades rurales o indígenas, aunque también lo desarrollan arrieros y otros grupos, que comparten con los visitantes (turistas) su modo de vida, costumbres y cultura (IV Encuentro Nacional de Turismo Comunitario: Territorios y Buen Vivir, 2015).

Gerencia de proyectos: Atendiendo la fundamentación del PMI, este concibe al proyecto, como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*”. El organismo también define a la gerencia de proyectos como “*la*

aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar los requerimientos del mismo” (PMBOK® Guide, Fifth Edition , 2013), de igual forma, se emplea para lograr o superar las necesidades y expectativas de los stakeholders en su desarrollo; como una disciplina, introduce los principios de alcance, tiempo, costo y calidad.

Clúster: Sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la administración, pueden mejorar su competitividad (Ministerio de Hacienda - Gobierno de Chile, 2008).

Prospectiva: Se refiere a las investigaciones y exploraciones, que se realizan con el propósito de anticipar que sucederá; también busca, anticipar potenciales escenarios que se desarrollarán en el porvenir. A partir de la anticipación, se podrá realizar una planificación que posibilita actuar en sintonía con aquello que, en teoría, va a ocurrir (Pérez Porto & Gardey, Definición de Prospectiva, 2013).

Es importante tener en cuenta que, dentro de lo que se entiende como prospectiva o futurología, aparecen ciencias, pseudociencias y disciplinas muy diversas. Algunas se basan en el método científico y apelan a las estadísticas, mientras que otras, utilizan recursos alejados de la ciencia y de las comprobaciones empíricas. A nivel general, puede decirse que la prospectiva no puede ofrecer certezas ya que el futuro, al fin y al cabo, es aquello que aún no ha ocurrido y que está sometido a infinitas variables, muchas de ellas inaccesibles al conocimiento humano. (Pérez Porto & Gardey, Definición de Prospectiva, 2013, pág. 1).

4.2. Marco de antecedentes

Se enmarcaron cuatro entornos o contextos, en los que se encontró información referente a las temáticas objeto de estudio; de esta manera, se formuló un método adecuado para comprender correctamente la exposición y revisión de trabajos previos, enmarcados como la compilación de antecedentes de la investigación propuesta.

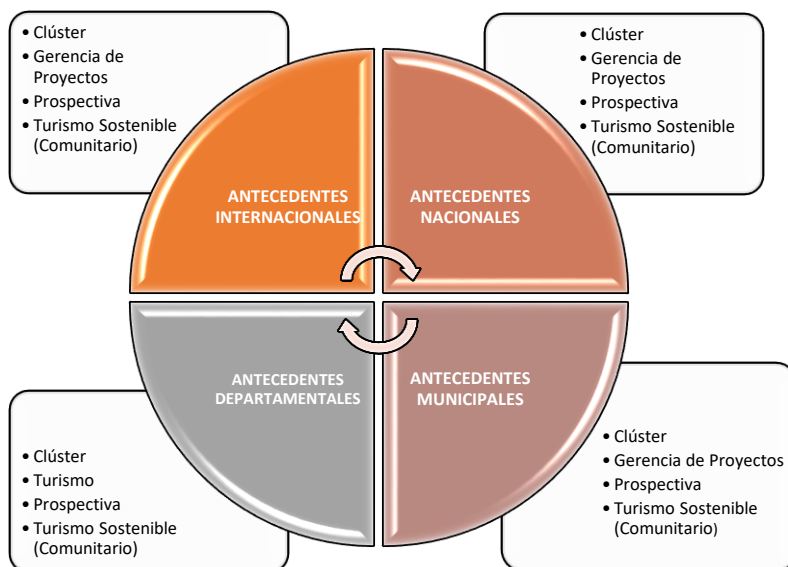


Figura II: Relación de los antecedentes consultados según su contexto

Con el ánimo de obtener orientación metodológica en la construcción de la propuesta de investigación, se expuso un modelo referencial que incluye algunos precedentes investigativos (artículos, paper, propuestas de grado y/o tesis académicas), también documentos de carácter institucional (organizaciones Internacionales, administraciones o gobiernos territoriales y entes públicos Nacionales, entre otros); los anteriores, abordaron aspectos de estudio sobre la integración de elementos aplicables en la gestión del turismo.

Dicha orientación metodológica se observa con la descripción de los referentes: *clúster, gerencia de proyectos, prospectiva, sostenibilidad*, aplicados en turismo.

4.2.1. Antecedentes internacionales

Sostenibilidad turística

Se hizo pertinente resaltar el propósito de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, realizada en Lanzarote - Islas Canarias (España) del 24 al 29 de abril de 1995, con la emisión de la denominada **Carta del Turismo Sostenible**. Los participantes,

apropiaron la realidad del turismo como un fenómeno de alcance mundial, constituyendo un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países; en ese sentido, *apelaron a la comunidad internacional, y en particular instan a los gobiernos, autoridades públicas, a decisores en materia turística (...) y a propios turistas, a adoptar una serie de dieciocho (18) principios, y lineamientos inmersos en la declaración* (Carta del Turismo Sostenible. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, 1995).

Surge el paradigma “Desarrollo Sustentable” a finales de los años ochenta, se perfiló a nivel mundial una visión integral sobre el desarrollo socioeconómico y su compatibilidad con el medio ambiente, brindando nuevas perspectivas para realizar análisis a lo largo plazo de fenómenos territoriales, considerando las interrelaciones complejas existentes entre los elementos físico – biológicos, sociales, culturales, económicos y políticos dentro de espacios geográficos específicos. (Cervantes Borja & Gómez Uzeta, El Ordenamiento Territorial Como eje de Planeación de Proyectos de Turismo Sustentable, 2007, pág. 104).

Comprendiendo esta perspectiva, se evidenciaron diferentes estrategias para lograr el desarrollo sustentable/sostenible, que logren alcanzar ideales, como, el uso adecuado de los recursos naturales, aprovechamiento de actividades productivas, infraestructura o equipamiento para oferta de servicios, etc., todo con el propósito de alcanzar un desarrollo equitativo en una región, permitiendo minimizar causas estructurales de pobreza y exclusión (como se citó de Massiris, 2002 en (Cervantes Borja & Gómez Uzeta, 2017)).

El artículo investigativo, *Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context* (Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad), expone el análisis de modelos teóricos de representación de sistemas turísticos en un territorio, a través, de la comprensión de factores que determinan la competitividad en un destino y principalmente la inclusión de la sostenibilidad como un indicador de desempeño. Algunos factores clave son, la competitividad turística, gestión de destinos y desarrollo sostenible.

El anterior, contiene cuatro modelos que facilitaron la interpretación de la dinámica del sistema turístico, influenciado por los condicionantes de sostenibilidad, en un contexto

competitivo: i) *Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en Clave a la Sostenibilidad*, ii) *Modelos de Desarrollo Turístico e Impactos Ambientales – las Nuevas Coordenadas*, iii) *Modelo del Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos [SIIC]*, iv) *Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinaciones Turísticas*. Tener claridad sobre este referente investigativo, permitió señalar, que los modelos convergen en indicar factores y atributos del paradigma de la sostenibilidad, para los destinos turísticos como elementos estratégicos, de planeación, organización y gestión (Mazaro & Varzin, 2008).

Clúster turístico

El mencionado artículo, *Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context* desarrolló el modelo iii) *Sistema Interfuncional Integrado de la Competitividad en Destinos Turísticos [SIIC]* o **clúster**, como alternativa de competitividad en un destino turístico sostenible; el *SIIC* se compone por empresas y organizaciones autónomas que se integran informalmente, y así, pueden concertar una oferta con valores o ventajas diferenciales en su territorio. “*Con un enfoque holístico y a partir de la teoría General de los Sistemas, se considera (...) que el sector de turismo, específicamente un clúster turístico, es un sistema abierto homeostático con equifinalidad, configurado para alcanzar la competitividad sustentable*” (Toledo, Valdez, & Polero, 2000).

Según Musa (2001), el clúster “*constituye una forma alternativa de organizar la cadena de valor a través de redes de alianzas y sociedades entre las empresas de forma tal de aumentar y facilitar la flexibilidad para superar la rígida competencia tradicional*”; en relación con el análisis de modelos clúster, fue determinante traer a colación el concepto de ¹⁰**Sistema Productivo Local**, un referente para ello es el artículo *MICRO-CLÚSTER TURÍSTICOS: El Papel del Capital Social en el Desarrollo Económico Local*, de Merinero Rodríguez, Rafael. En ese sentido, la teoría de los sistemas productivos locales, es un análisis científico aplicado a la actividad turística, especialmente a través del desarrollo de estudios de los denominados Clúster Turísticos (Mineiro Rodríguez, 2008, pág. 1).

¹⁰ En la gestión del desarrollo local, un factor importante lo constituye la estructuración y funcionamiento del sistema productivo territorial, debido a que produce efectos sinérgicos en el territorio. (Ver a Vázquez Barquero, A. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre el desarrollo endógeno. Editorial Pirámide, Madrid. 1999, pp. 38)

El enfoque se centró, en la importancia de los elementos de un Sistema Productivo, como lo son los actores, y las relaciones que se establecen entre ellos/Stakeholders, en el marco del turismo.

Mediante estudio de casos, se expuso la correlación entre el nivel de desarrollo del turismo y las características de las relaciones entre los actores turísticos, así se pudo estimar, que a mayor nivel turístico del territorio, mayor dinámica colaborativa público-privada existe; *“a medida que el nivel de desarrollo turístico es más elevado, también lo es la densidad y el número de actores centrales de las redes de relaciones de actores, y más estables y formales son dichas relaciones”* (Mineiro Rodriguez, 2008, pág. 90). Por ende, se justifica el interés en estudios de competitividad turística en un territorio, a través, del concepto de ¹¹*Micro-clústers*, con actores turísticos locales y sus relaciones, capital social.

Otro elemento metodológico de gran importancia para el desarrollo de la propuesta de grado, fue el libro **Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas Y Constructivas** del autor (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008); este texto, aparte de ofrecer contenido teórico del concepto clúster, pudo demostrar, que estos pueden ser utilizados como un mecanismo constructivo para fines académicos y fines prácticos aplicables al ámbito industrial, político, como a ciudadanos involucrados con el desarrollo regional e innovación. En él, se exponen dos grandes argumentos: *“primero, los clústers sí importan especialmente como entornos para la innovación; segundo, los clústers surgen tanto como una fuerza constructiva como una fuerza innovadora. Ambas fuerzas están enlazadas por su historia y geografía y por tanto cada clúster posee sus propias características”* (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008, pág. 7).

El libro se divide en dos momentos, el primero contiene la evolución de los clústers, enfatizando en las razones por las cuales la actividad económica tiende a aglomerarse, causando el un despegue inicial, su crecimiento y finalmente su declive; el segundo trata la construcción y reconstrucción de los clústers, analizando la creación de políticas e iniciativas del clúster, donde líderes en el ámbito social, político y empresarial llegan a un acuerdo común para promover los mismos y el desarrollo de clima de negocios regionales (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008, pág. 7).

¹¹ Método de agrupación de actores turísticos.

Gerencia de proyectos en turismo

Se identificó el libro: **Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos -Políticas y Estrategias-**, compuesto por 11 capítulos en los que se abordan contenidos referentes a propuestas encaminadas al desarrollo y gestión adecuada o eficiente en los destinos turísticos; incluye también, aspectos teórico-prácticos en la generación de estrategias hasta la aplicación de instrumentos específicos, identificación de contextos, análisis de alternativas de desarrollo, definiciones políticas, dinámicas territoriales y económicas, aspectos estratégicos, tales como, definiciones de proyectos, productos, gestión de políticas públicas, ciclos de proyectos, gestión y planificación local integral.

Otro de los elementos adicionales referenciados, fue el libro **GERENCIA DE PROYECTOS: Como Lograr la ventaja competitiva** del autor Jeffrey Pinto, en su tercera edición. A pesar de no tener relación directa hacia el turismo, fue clave para comprender enfoques teóricos y métodos inherentes a la gerencia de proyectos (G.P), ya que goza de un enfoque holístico e integrado basado en principios generales de la G.P y ejemplos específicos mediante análisis de casos o aplicaciones.

Prospectiva en turismo

El enfoque futuro establece un mecanismo fundamental para idear escenarios deseados, en ese sentido, los referentes que se recopilaron en este ítem, deben contribuir o aportar en la construcción del sistema “destino turístico”. En primera instancia, se consideró la propuesta de grado del programa de Maestría en Prospectiva Estratégica (2006), presentada a la Escuela de Granados en Administración Pública y Política Pública de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México), denominada **Aplicación de Métodos Prospectivos para la Identificación de Clúster Potenciales Estratégicos para Tamaulipas-Edición Única.**

La propuesta es el resultado de un trabajo práctico, bajo la modalidad de ¹²*internship* realizado en ¹³*The Washington Center* en Washington D.C, la cual tuvo el patrocinio del Gobierno del estado de Tamaulipas (febrero de 2006); para su desarrollo, el autor utilizó como base conceptual el *Clúster*, de igual forma, diversas metodologías, entre

¹² PASANTÍA, período de experiencia laboral que ofrece una organización por un tiempo limitado.

¹³ Centro de Pasantías y Seminarios Académicos de Washington, menos conocido formalmente como el Centro de Washington, es una organización independiente sin fines de lucro que atiende a cientos de universidades en los Estados Unidos y otros países.

las que están: *i) Cuantitativa, con el análisis de variables económicas estatales y análisis de mercado; ii) Cualitativa, con análisis Delphi y análisis FODA, para identificar los clúster potenciales y estratégicos del sector manufacturero* (Alvarado Sánchez, 2006, pág. 4). A pesar, de no pertenecer a la industria del turismo (sector objeto de análisis), la propuesta permitió dilucidar conceptualmente, métodos aplicados en la teoría prospectiva.

En la introducción (Alvarado Sánchez, 2006, pág. 4) expresa que, el proyecto realizado durante el *internship* pretendió dar respuesta a estrategias planteadas dentro del Plan Estatal de Desarrollo para Tamaulipas 2005-2010; tales como, el aprovechamiento de la integración económica con Texas y la formación de alianzas empresariales para promover la transferencia de Tecnología. (...) Además de las ventajas del desarrollo económico basado en clústeres, se planteó como propuesta el apoyo gubernamental para el desarrollo de aquellos clústers que fueran estratégicos para el estado por su importancia económica y su potencial de vinculación con Texas.

Una de las conclusiones que se identificó, en el documento, fue la compatibilidad de potencialidades e impactos del turismo en un territorio, como el resultado de la prospectiva empleada por una adecuada gestión local, la cual debía coordinar y definir acciones de desarrollo en el sector; así mismo, percibir el enfoque y las estrategias que permitan diseñar el futuro y la capacidad competitiva.

4.2.2. Antecedentes nacionales:

Colombia debía aprovechar y responder a un fenómeno en auge y las tendencias que este enmarca, no obstante, se resaltaba al turismo como una actividad económica importante para el país; la entidad encargada de apoyar y regular la gestión turística Nacional, es el ¹⁴Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia - MinCIT.

¹⁴ Ministerio de la República de Colombia encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones. El actual ministerio es el resultado de la fusión, operada en 2002, entre los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior.

En el año 2014, la entidad formuló el documento Plan Sectorial de Turismo 2014-2108 *Turismo para la construcción de la paz*, el cual plasmó como objetivo general, “*fortalecer a Colombia como destino turístico sostenible y sustentable, reconocido en los mercados mundiales y valorado en los mercados Nacionales, por su multiculturalidad y mega diversidad, con oferta altamente competitiva que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y al turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz*” (MinCIT, 2014).



Figura III: Planeación del sector turismo, según el MinCIT.

Sostenibilidad turística

El turismo como sector genera beneficios económicos, pero al mismo tiempo, puede ocasionar algunos efectos negativos debido a la magnitud de su industria, como pueden ser el desplazamiento de comunidades nativas, pérdida de idiosincrasia, contaminación de fuentes hídricas, erosión, entre otros; conscientes de esta situación, el desarrollo turístico Nacional ha ido adoptando un enfoque de sostenibilidad en los últimos años.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, dando cumplimiento a la demanda turística en constante crecimiento del país y en atención a las necesidades de buscar mayor calidad de los servicios prestados bajo un enfoque de turismo sostenible, delegó al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)¹⁵ para que elaborará las normas técnicas del sector turismo y determinara las necesidades existentes.

Con base a lo anterior, este Ministerio, en conjunto con la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, conformaron la Unidad Sectorial de Normalización en Turismo Sostenible estableciendo la NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS-TS 006-1(ICONTEC, 2012), esta definió normas técnicas en el ámbito de sostenibilidad para la

¹⁵ Lo hizo mediante el decreto 2269 de 1993.

gestión de los destinos turísticos y prestadores de servicios; de igual forma, los requisitos para que estas empresas ejerzan actividades enfocadas al turismo, garantizando una sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica.

Para febrero de 2018 mediante Resolución 0280 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, expidió la reglamentación para el uso de la Marca de Certificación de Calidad Turística, cuyo objetivo era promover los procesos de calidad y fortalecimiento de esta industria y crear una herramienta informativa y comercial para diferenciar servicios turísticos que comparativamente presenten un mejor desempeño (Portafolio, 2018).

Respecto al desarrollo local de los territorios, fue necesario revisar el **Proyecto de OVOP Colombia DNP-JICA** desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación y la Agencia Internacional de Cooperación del Japón, como una **Estrategia de Desarrollo Local**; bajo el concepto de “Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo”, en el que se destacan tres componentes para el desarrollo territorial: Mi Pueblo, hace referencia al(los) territorio(s) en el(los) que la comunidad trabaja para alcanzar su sueño colectivo; Mi Producto, hace alusión precisamente al producto único que caracteriza el territorio (pueden ser uno o varios productos); y Mi Orgullo, está relacionado con la identidad y el orgullo que la comunidad siente por su territorio y sus respectivos productos únicos (OVOP COLOMBIA, 2018, pág. 10). En esencia el documento hace uso de las experiencias y lecciones aprendidas adelantadas durante varios años en Colombia y en otros países.

Clúster turístico

En el contexto Nacional, existen diversas iniciativas de clúster, dispersas por todo el país y clasificadas en distintos sectores como hidrocarburos, tecnologías, aéreo, calzado, turismo entre otras. Para el caso en específico, se abordaron algunas experiencias exitosas de clúster en el sector turismo en el país; los campos de acción del turismo van muy ligados a las particularidades de la región en donde se referencian, en Colombia el turismo se ha visto como una oportunidad para el apalancamiento de otros sectores.

Uno de los referentes primarios, fue el documento de **Institucionalización y dinamización de Iniciativas Clúster** emitido por la Cámara de Comercio de Medellín, este realiza una delimitación del alcance de los conceptos inherentes a las **Iniciativas Clúster (I.C)** y estableció una metodología propia para la identificación de clúster estratégicos, como también, para la institucionalización e implementación de iniciativas basadas en el

esquema I.C. (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013). En el contenido se puede apreciar la exposición de casos y lecciones aprendidas a partir de la experiencia de seis iniciativas de clústers y apartes del ámbito internacional para validar conceptos, ofreciendo así, diferentes visiones sobre el tema.

Respecto al análisis de trabajos de grado, encontramos la siguiente documentación: primero, **Los Clúster Productivos Como Estrategia para Mejorar la Competitividad: El Caso del Sector Turístico de Cartagena de Indias**, de la Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas de la UTB¹⁶; en ella, los autores destacan la importancia de la conformación de clústeres productivos como una forma de enfrentar la competencia internacional, *“pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva en las empresas turísticas, lo cual llevaría a alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad”* (Novoa Pérez & De La Aspriella Mendoza, Los Clúster Productivos Como Estrategia para Mejorar la Competitividad:, 2013, pág. 9). Este documento sirvió para esclarecer el concepto de clúster en función del Turismo (Clúster Turístico), adicionalmente, se evidencio la necesidad de seguir fortaleciendo el sector en esa ciudad, con acciones que dinamizan una iniciativa de clúster turístico, enmarcadas en sostenibilidad y competitividad internacional.

Segundo, un **Modelo Clúster de la Salud para Cali y la región: Evaluación y Propuesta Diferenciadora** como tesis de Maestría de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario; a pesar de no pertenecer al sector en el cual se enfocan los estudios, dicho trabajo de grado está soportado teóricamente en el modelo clúster de Porter y Sölvell y cuenta con una investigación cualitativa rigurosa, fue de completa guía para desarrollar el modelo planteado por el grupo de estudiantes de la Universidad Surcolombiana.

El anterior, también propone la evaluación de las condiciones del sector de la salud en la ciudad de Cali para proponer un modelo Clúster, *ofreciendo soluciones a través de estrategias de cooperación, confianza e integración institucional entre empresas del sector de la salud y afines, articular los actores del sector, recopilar las experiencias y definir el futuro de la región* (Zapata , 2018). Uno de los resultados esperados del documento, es la entrega de un diagnóstico sobre la infraestructura con la que cuenta la ciudad de Cali y proponer un Clúster que responda a las necesidades de la región.

¹⁶ Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia).

Casos clúster en el contexto nacional

Desde hace una década, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo viene implementando el Programa de Transformación Productiva PTP, el cual tiene como objetivo fortalecer el turismo de salud, como un sector de clase mundial; a partir de esta implementación, se ha avanzado en la conformación de los diferentes clúster a nivel Nacional, impulsando una visión multisectorial con interés en el turismo (Causado, Mojica, & Charris, 2018).

Por otro lado, la conformación de un clúster de turismo articulado desde la Cámara de comercio y Alcaldía de Medellín, denominado “Clúster Turismo de Negocios”, iniciativa que surgió en el año 2008 la cual se articuló con: el Plan Estratégico de Turismo 2017 – 2023, el Plan de Desarrollo de “Medellín cuenta con vos” 2016 – 2019 y la Política Pública de Desarrollo Económico para el Municipio de Medellín 2016 – 2019.

Dicha iniciativa, surgió desde el trabajo colaborativo de distintos sectores en Medellín, que buscaban fortalecer el desarrollo del territorio generando acciones para posicionar la región como un destino innovador, incrementando la calidad en la experiencia del turista y mejorando las condiciones de vida de quien habita en el lugar, este clúster se ejecuta en base a cuatro principales ejes, denominados: innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad. Es importante precisar, que la iniciativa se financio con el 50% de recursos del Municipio y otro 50% la cámara de comercio (Cámara de Comercio de Medellín, 2018).

Santander es uno de los Departamentos que consideró y evaluó los retos sustanciales que enfrentaba el sector turismo (en los últimos años), los cuales exigieron cambios en la forma de ofertar servicios al turista, garantizando así, una competencia con éxito a futuro. El Departamento, decidió cambiar su estrategia de turismo genérico a una de turismo experiencial-conectado, es decir potenciar el turismo desde el campo colaborativo de las empresas que conforman el sector; garantizando una ampliación de la oferta y vinculación de empresas, con un impacto positivo a largo plazo que generó productos y actividades turísticas experienciales por medio de procesos innovadores.

Adicional a la iniciativa, se propendió por la inclusión de Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics), como una herramienta para la gestión y captura de información, conociendo los intereses del turista; la acción se desarrolló gracias a la

articulación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en convenio con la Universidad de Santander -UDES– y la Financiera Comultrasan (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2018).

En el Departamento de Risaralda se gestó un clúster en turismo de *salud y bienestar*, el anterior sector, correspondió a una oferta de turismo especializado que se consolidó como uno de los más atractivos a nivel internacional. El clúster, fue una iniciativa de la Gobernación que nació en el año 2013 y que hoy cuenta con alrededor de 45 miembros, perteneciente a sectores de turismo, salud y bienestar articulado a otros renglones como el turismo de naturaleza, el aviturismo y el gastronómico (Cafe Destino, 2018).

El proyecto se gestó a partir de las ventajas comparativas en materia turística, con las que cuenta el país y el Departamento de Risaralda especialmente, internacionalmente Colombia posee precios competitivos y profesionales médicos de altísima calidad; mientras que en el plano Nacional, se destaca que Risaralda hace parte del paisaje cafetero Colombiano, catalogado como patrimonio cultural de la humanidad y reconocido en declaratoria por la Unesco (Cafe Destino, 2018).

Dentro de los establecimientos que hacen parte del clúster, sobresalen las aguas termales de Santa Rosa de Cabal, clínicas como Comfamiliar Risaralda y Megacentro Pinares; así como, hoteles, spas, operadores turísticos, empresas de transporte, la Gobernación de Risaralda, la Alcaldía de Pereira, Fenalco, Cotelco y la Universidad Tecnológica (Cafe Destino, 2018).

Prospectiva en turismo

En el contexto Nacional, un referente en esta materia fue el **Plan Prospectivo Estratégico de Desarrollo Turístico Municipio de Bello** (Antioquia) 2013-2023, este documento se planteó como un instrumento de gestión y planificación eficaz, el cual brinda opciones competitivas para el desarrollo turístico municipal hasta el año 2023. Llama la atención, como los conceptos de competitividad y sostenibilidad son entendidos “*como complementarios que deben ir de la mano ante los nuevos retos que se les plantean al desarrollo de los destinos turísticos, (...) un mercado cada vez más exigente, experimentado y maduro*” (Alcaldía de Bello, 2013, pág. 3).

Este plan fue clave para comprender los enfoques teóricos prospectivos, aplicados en el contexto Nacional, y en un municipio con características similares a los analizados

de la presente investigación; algunos de estos enfoques son: visión prospectiva, lineamientos estratégicos, estado del arte (diagnostico) según atractivos; en especial, la denominación de cuatro momentos metodológicos: i) Tendencias Mundiales y Factores de Cambio del Turismo, ii) La Delimitación del Sistema De Turismo -Técnica Micmac, iii) Estudio del Juego de Actores (Matriz De Actores) y finalmente, iv) Escenarios Alternativos De Futuro. Técnica SMIC.

4.2.3. Antecedentes departamentales

El Huila está ubicado en el sector suroccidental del territorio Nacional, se divide en 37 municipios, ha sido un Departamento que posee fuentes hídricas, diversos relieves topográficos, variedad de climas, que le permiten la existencia de gran riqueza de flora y fauna en su territorio; *“por su topografía, presenta todos los pisos térmicos, desde el cálido en el desierto de la tatacoa hasta el frío helado en el Volcán Nevado del Huila”* (anónimo), la anterior es una frase que goza de amplia popularidad. En el territorio Departamental se encuentra una de las mayores riquezas arqueológicas de Colombia: El Parque arqueológico de San Agustín, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.

Para la segunda década del siglo XXI, la economía del Huila se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, la minería y la explotación del petróleo, respecto al turismo, es un sector en transición y se postulaba como trascendental en el desarrollo Departamental. En el Huila se han plasmado algunas experiencias de planeación con metodologías de prospección y/o planificación estratégica, que han permitido valorar contenidos conforme a los requerimientos del contexto regional y Nacional, éstas iniciativas coinciden, en cuanto se enfocaron en definir líneas dentro de la economía para la competitividad y desarrollo de una visión de futuro para el Departamento.

Prospectiva en turismo

Inicialmente se evidenció una **Agenda Interna para la Productividad y Competitividad**, acogida por el Departamento desde el año 2005. El Gobierno Departamental, empleo una serie de condiciones para garantizar el estudio respecto a un enfoque que permita la participación de diferentes actores; en ese sentido, el Departamento Nacional de Planeación (DANE) diseñó la metodología a partir de la cual cada Departamento debía trabajar en su propia formulación, y para ello, el DANE orientó

metodológicamente el trabajo técnico. La Agenda Interna fue definida como un acuerdo de voluntades y decisiones sobre acciones estratégicas para mejorar la competitividad y productividad del país, esta debió producirse mediante el diálogo y la concertación entre el Gobierno Nacional, las entidades territoriales y el sector privado.

La metodología DANE pretendió que cada región, seleccionara e identificara aquellos productos, sectores, cadenas, clúster o actividades productivas promisorias, y los cuales desearían fomentar, a estos, se les denominó ¹⁷*Apuestas Productivas*; se definió entonces, que una apuesta productiva podía ser un reto de reconversión, una oportunidad para modernizar un sector poco competitivo en la medida en que las nuevas condiciones del mercado internacional lo hicieran deseable. En consecuencia, la identificación de las apuestas productivas, no significó que se partiera de aquellas actividades económicas que tradicionalmente se realizaban en la región, sino de aquellas con alto potencial para competir en los mercados.

Para el año 2012 el Fondo de Promoción Turística de Colombia formuló el **Plan De Desarrollo Turístico del Huila**, documento que precisó dos características fundamentales en su contenido metodológico, la primera etapa de diagnóstico y la segunda etapa centrada en la planeación estratégica del sector.

La fase de diagnóstico identificó las riquezas en materia turística con las que cuenta el territorio, entre recursos geográficos e idiosincrasia; además, resaltó el gran potencial que tiene el Departamento del Huila para estructurar productos turísticos competitivos, con cuales se podría conformar una excelente oferta capaz de atraer al público Nacional y Extranjero. El documento precisó, que no es suficiente contar con unos recursos excepcionales para atraer una potencial demanda, pues el desarrollo del turismo solo requiere un trabajo estructurado, planificado y ajustado a criterios técnicos, que permitan acceder a los beneficios que puede representar el sector, e impedir los riesgos que se pudiesen sortear en camino.

Luego de evidenciar un análisis detallado del estado en el que se encuentra el turismo en el Departamento, la segunda fase del Plan de Desarrollo Turístico del Huila, enmarcó el diseño en estrategias y líneas de acción que condujeran al fortalecimiento del

¹⁷ Apuesta Productiva, hace referencia a los sectores productivos que, por estrategia, la región decide impulsar, basados en las necesidades del mercado nacional y exterior, y teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades de producción de una región.

sector y de su oferta turística; se resalta la implementación de herramientas de planeación como la utilización de matrices: Matriz DOFA, en la cual se plasman valiosos elementos para identificar el entorno competitivo que se enfrentaría y una Matriz Marco Lógico, como instrumento para condensar diferentes programas, proyectos o actividades que produjeran el cumplimiento de los objetivos planteados.

El propósito del plan consistió en, “*posicionar al Huila como un destino turístico competitivo, especialmente en su oferta de turismo histórico-cultural (arqueología, astronomía, ferias y fiestas), de naturaleza (ecoturismo, agroturismo y aventura) y eventos*” (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012). En la fase de planeación estratégica se empleó el uso de la Visión Turística del Huila al 2015.

En el mismo año (2015), se originaron una serie de estudios de futuro en la región, entre ellos, se encuentra la elaboración de los escenarios en los cuales se podría enfrentar la ciudad capital en las próximas décadas. El estudio **Neiva Ciudad Región 2022**, tuvo como propósito señalar las alternativas que tiene Neiva y su entorno de constituirse como una sólida Ciudad – Región del futuro, con claros “patrones productivos de especialización” diseñando los diferentes escenarios en los que se podría encontrar, diez años adelante, en cuanto a su avance tecnológico, alternativas de nuevos negocios y un óptimo desempeño económico, ambiental, cultural y social; para elegir de estas opciones futuro, la más conveniente y comenzar a construirla estratégicamente (Neiva Ciudad Región 2022, 2012).

La Cámara de Comercio de Neiva hizo público el **Plan Municipal de Competitividad**, como un documento estratégico, el cual definió al municipio como un “territorio integrador en el marco de su ubicación geo-estratégica”, el plan enmarcó el posicionamiento de las instituciones locales y regionales en torno al concepto de *territorio*, y la relación con el fenómeno de la competitividad (Alcaldía de Neiva, Cámara de Comercio de Neiva, 2012). Es de resaltar, el ejercicio de formulación de una estrategia competitiva de largo plazo para Neiva, destacando el interés de la administración municipal, en integrar a los municipios circunvecinos (siete municipios) como una región de influencia e interesados en la construcción de políticas públicas que trasciendan el perímetro urbano de la ciudad.

El documento reflejó tres perspectivas que enriquecen su enfoque, como también la permanente reflexión del concepto de territorio, aludiendo a dinámicas locales propias, de

las economías basadas en conocimiento y alta conectividad; la primera perspectiva, es *la gestión de proximidad*, basada en el pensamiento global y actuación en lo local, la segunda es el *enfoque del plano territorial*, desarrollo del concepto Ciudad Región/Región de ciudades en el que son protagonistas los municipios de la proximidad, y la tercera es *la difusión de límites urbano-rurales* con nuevas tendencias de especialización en servicios avanzados, procesos de valor agregado, innovación y conectividad territorial, que promuevan una “Red de territorios” en las que se compartan producciones e infraestructuras (Alcaldía de Neiva, Cámara de Comercio de Neiva, 2012).

Clúster turístico

En el año 2013, surgió el **Diagnostico del Sector Turismo – Clúster Neiva Ciudad Región - Neiva, Villavieja, Aipe, Palermo, Rivera, Campoalegre, El Hobo, Yaguará**, este documento correspondió a la apuesta Ciudad-Región, integrando a los siete municipios circunvecinos; en él, se plasmó la intención que tiene la ciudad en convertirse en un destino turístico competitivo con base en la prestación de servicios especializados, que pudiese abastecer la demanda de un sector en auge.

El ejercicio consistió en analizar situaciones o tendencias, determinando datos, hechos, características entre otras variables recopiladas y organizadas, para diagnosticar que el - Clúster Neiva Ciudad Región – contaba con insumos necesarios para el desarrollo de productos turísticos para posicionar en el mercado un destino turístico anhelado.

La base metodológica utilizada respondió al levantamiento de inventarios de atractivos turísticos y desarrollo de productos exitosos; se destaca la observación de variables, como: recursos naturales, atractivos culturales, eventos, planta turística (referente a prestadores de servicios turísticos), infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades, la institucionalidad y gestión pública respecto al turismo en la región (proyectos estratégicos, estudios y planes).

Sostenibilidad turística

Los documentos referenciados coinciden en que el turismo es un sector y también una industria, la cual, debe concebirse como una apuesta real, por ello se catalogó como una de las apuestas productivas del Departamento del Huila, según la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (2005). El documento, estableció la necesidad de enfocar con visión territorial los siguientes aspectos: i) local/municipal: Neiva - ciudad capital, gestora e integradora, ii) subregional: Integración territorial e inclusión de los

municipios circunvecinos, iii) Regional o Departamental: Acogimiento de directrices y políticas claras en todo el Departamento del Huila; así como, desde el plano institucional donde confluyeran los intereses y voluntades del sector privado, como también, las entidades estatales de los diferentes órdenes y la academia.

En este orden de ideas, la formulación de un modelo de clúster, surgió como una solución viable para la materialización del turismo como apuesta productiva, que no solo incidiera en el desarrollo económico de la región, sino también en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades.

Referente a la identificación de potencialidades y ventajas comparativas de un destino turístico Departamental, en un esfuerzo conjunto entre la Gobernación del Huila, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCit y el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR, se elaboró el informe: **Desarrollo del Producto Turístico para el Departamento del Huila**, con la finalidad de brindar herramientas a los actores locales que les permita fortalecer la competitividad turística. *“El Huila es reconocido por su riqueza arqueológica, cultural y natural, si bien, cada municipio cuenta con enormes potencialidades, para el diseño del producto turístico se priorizaron dieciséis (16), que albergan los atractivos que actualmente, resultan más importantes y con las facilidades necesarias para brindar un turismo de clase mundial. Estos municipios son: Villavieja, Aipe, Neiva, Rivera, Yaguará, Paicol, La Plata, Garzón, Gigante, Timaná, Pitalito, San Agustín, Isnos, Nátaga, Suaza y Acevedo”* (Consortio Inmark, 2017, pág. 6).

Este informe contiene cuatro fases, que sirvieron de guía para la construcción de la presente tesis, primera fase, un diagnóstico, encaminado a analizar la situación, oportunidades y perspectivas del sector turismo en el ámbito del Departamento; segunda fase, la conceptualización del producto turístico, encaminado a la identificación concertada con actores del destino de productos actuales y potenciales; tercera fase, el diseño del producto turístico, desarrollando una cartera de productos elaborada a partir de las potencialidades y ventajas comparativas del Departamento; y finalmente, cuarta fase, un plan de implementación, vinculando a la Mesa Sectorial de Turismo – existente.

4.2.4. Antecedentes municipales

El potencial turístico de los municipios de Villavieja y Rivera, ha sido tema protagónico de diversos documentos institucionales y artículos de prensa, evidenciando que están catalogados en el segundo y tercer lugar, de los municipios más visitados por turistas Nacionales y Extranjeros en el Departamento (SITYC HUILA, 2018).

Para efectos del presente trabajo de grado, se identificaron y seleccionaron aquellos textos, con una antigüedad no mayor a diez años, y que permitieran aproximarse a la pregunta, *¿Cuál es el modelo de clúster, que, desde una mirada estratégica de gerencia de proyectos, permita el desarrollo del turismo sostenible y comunitario en los municipios de Rivera y Villavieja?* Realizadas estas acotaciones, la cantidad de textos disponibles disminuyó de forma considerable, lo que facilitó identificar las tendencias de análisis local del sector turismo de estos municipios.

Sin embargo, para la comprensión de características inherentes a cada municipio, realizar un diagnóstico oportuno y conocer algunas dimensiones socioeconómicas de sus poblaciones, se hizo pertinente analizar las **Fichas de Caracterización Territorial**; para ello, la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible – DDTS, en su plataforma web dispone de TerriData, como un repositorio, buscador y herramienta de visualización de datos a nivel Municipal, Departamental y Regional de Colombia. Las "Fichas Territoriales" exponen una selección de indicadores actualizados y disponibles por dimensión del bienestar, para el Municipio o Departamento que sea consultado, esta es una sección de descripción general de información de dichas dimensiones de bienestar, dependiendo de la disponibilidad de información y de la entidad territorial de que se trate.

4.2.4.1. Municipio de Rivera

Es un Municipio localizado al Norte del Huila, a 25 km de distancia al sur de la ciudad de Neiva, rodeado de verdes montañas, famoso por sus aguas termales y su microclima con bellos rincones de exuberante vegetación, a tal punto que es conocido como el municipio verde de Colombia (Rivera, 2016).

Rivera se ha consolidado como uno de los destinos turísticos más representativos del Huila, no solo por sus reconocidas fuentes de agua termal, sino también por su oferta gastronómica, sus paisajes, ambientes naturales y sus más de 150 establecimientos de

servicios en torno al turismo (Esquema de Ordenamiento Territorial , 2016), esto lo ubicó como uno de los Municipios más acogedores y predilectos por turistas y visitantes.

En el año 2016 se adoptó el Plan de Desarrollo Municipal “Rivera con la Gente 2016-2019, en el cual se realizó un diagnóstico institucional del sector turismo, resaltándolo como una de las actividades económicas más significativas y promisorias del Municipio y reconociendo que su crecimiento ha sido producto del esfuerzo e iniciativa del sector privado, sin haber generado la sinergia adecuada con el sector público (PDM Rivera, 2016).

El diagnóstico del Plan de Desarrollo resaltó la existencia de la Asociación para el Desarrollo Turístico de Rivera ADETURI, como organización que se ha encargado de promover el destino, fortalecer el sector y atender las necesidades de los empresarios; así como la creación en el año 2011 de la Secretaría de Turismo y Cultura de Rivera, la cual ha sido el enlace formal entre el gremio y la administración Municipal.

El Plan de Desarrollo resaltó la ausencia de un plan sectorial de turismo y la necesidad de actualizar el Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT, herramientas necesarias para organizar el uso del suelo en beneficio de esta apuesta productiva, contrarrestando su crecimiento desorganizado y ausencia de planeación (PDM Rivera, 2016).

En el año 2016 la Cámara de Comercio de Neiva redactó el Plan de Competitividad de Rivera, el cual destacaba las potencialidades del entorno ambiental del Municipio de Rivera, analizando cuales deberían ser sus apuestas productivas y definiendo una hoja de ruta para la competitividad del municipio; tomando como referente el documento de Agenda Interna de Competitividad y Productividad del Departamento del Huila.

Con relación al turismo, el documento resaltó la oferta turística como una de las posibilidades de internacionalización de las potencialidades en el Municipio, particularmente con el llamado turismo rural o agroturismo (Camara de Comercio de Neiva, Alcaldia de Rivera , 2016, pág. 77). Aunque la Cámara de Comercio de Neiva destacó el crecimiento del sector turismo, este ha tenido en los últimos años una lenta adaptación a los estándares Internacionales, concluyendo así, que el turismo en Rivera es captador de visitantes los fines de semana, los cuales no califican como turistas, al no cumplir con los requisitos de la Organización Mundial de Turismo (Pernoctar y Gastar

determinados dólares/día) (Camara de Comercio de Neiva, Alcaldia de Rivera , 2016, pág. 139).

La Cámara de Comercio de Neiva también realizó una serie de recomendaciones en pro de la internacionalización a la oferta turística del Municipio, destacando el aprovechamiento de las aguas termales para ofrecer servicios terapéuticos y de turismo de salud, la digitalización del Municipio con énfasis en el sector, la necesidad de contar con un parador de transporte, contrarrestar la informalidad principalmente en alojamientos y establecimientos gastronómicos, definir las rutas de los senderos ecológicos del Parque Nacional Regional PNR Siberia Ceibas e incrementar la disponibilidad de servicios bancarios y de cajeros automáticos (Camara de Comercio de Neiva, Alcaldia de Rivera , 2016).

Finalmente, el plan evidenció la baja formación del talento humano para el desarrollo del turismo en el Municipio, causado por el desinterés de los jóvenes riverenses, al no encontrar el turismo como un proyecto de vida.

4.2.4.2. Municipio de Villavieja

“El municipio de Villavieja está localizado al Norte del Departamento del Huila, en la parte alta del valle interandino del rio grande de la magdalena, esta ubicación estratégica, le brinda un carácter de escenario paisajístico consolidándolo como un atractivo turístico”. (Plan de Desarrollo 2012 - 2015, 2012). El desierto de la Tatacoa ha sido un referente turístico del municipio de Villavieja, en él se practica el ecoturismo, astronomía, paleontología, arqueología, turismo de bienestar, entre otros.

En el año 2010 el grupo ARCO presentó el documento: *Zonificación para el manejo del Parque Natural Regional de la Tatacoa* (Fandiño, Lozano, & Van Wyngaarden , 2010). El texto realiza un diagnostico socio-ambiental de la zona de la Tatacoa, y resaltó la necesidad de obstaculizar la sedimentación de los ríos, producto del sobrepastoreo.

El grupo ARCO propuso, un diseño recorrido ecoturístico compuesto por cuatro circuitos a lo largo y ancho del desierto, destacando necesidades concretas para fortalecer el destino, como son: i) acceso a la información por parte de los turistas, ii) señalización de los diferentes atractivos y establecimientos turísticos, iii) mayor organización a través de la

estandarización de los procedimientos mediante protocolos y iv) acceso vial al área y los circuitos (Fandiño, Lozano, & Van Wyngaarden , 2010).

El propósito de la investigación, fue la generación de una propuesta de zonificación para el manejo del parque, con el objetivo de conservar la biota¹⁸ de la región, su patrimonio arqueológico, natural y cultural; para tal fin, definen dos zonas principales, la zona intangible bajo la cual se ubica todo lo que debe tener condición natural libre de cualquier intervención humana, y la zona de uso ecoturístico ya sea de alta, media o baja intensidad dependiendo de los puntos de cada circuito.

En el año 2014 la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena hizo público el documento *Ordenamiento Ecoturístico, en el cual determinaba la capacidad de carga real, física de manejo y efectiva del PNR la Tatacoa y su área de influencia* (CAM, 2014), el cual sugiere que el municipio de Villavieja posee un turismo de naturaleza¹⁹, cuyo referente es el Desierto de la Tatacoa.

Dado sus escenarios naturales, además de sus atractivos paleontológicos, arqueológicos y de observación astronómica; favorecido también por su cercanía a la ciudad de Neiva en la que se lleva a cabo el Festival Folclórico y Reinado Nacional del Bambuco y ubicado en el mismo Departamento del Parque arqueológico de San Agustín el cual es uno de los lugares más representativos en términos de arqueología del país (CAM, 2014, pág. 3).

El objetivo fue *realizar el levantamiento de información pertinente para el ordenamiento ecoturístico, en el cual se incluye determinación de la capacidad de carga real, física, de manejo y efectiva del Parque Natural Regional – PNR- La Tatacoa y su área de influencia* (CAM, 2014, pág. 3), incluyendo el diagnóstico que constituía la oferta turística del Municipio.

Finalmente, el documento proponía la homologación del parque natural regional a distrito de manejo integrado de los recursos naturales, de acuerdo con la CAM, “*este proceso permitirá disminuir las restricciones de uso del suelo a las personas asentadas en*

¹⁸ viene a ser el conjunto de los organismos vivos. En su uso más habitual, mediante el término biótico se designa al conjunto de especies de plantas, animales y otros organismos que ocupan un área dada.

¹⁹ La Organización Mundial de Turismo (OMT) define el Turismo de naturaleza como “todo tipo de turismo basado en la naturaleza, en la que la principal motivación es la observación y apreciación de la naturaleza, así como las culturas tradicionales.

el Desierto de la Tatacoa, reconociendo las lógicas socioeconómicas de la ecorregión bajo criterios de conservación de los recursos naturales allí existentes” (CAM, 2014, pág. 7).

En el año 2015 la Corporación Autónoma del Alto Magdalena – CAM, expone el documento *Plan de Manejo Ambiental Distrito de Manejo Integrado – DRMI Tatacoa* (CAM, 2015), en el que se recopila la información relacionada con la descripción del área, identificación de los objetos de conservación, delimitación, zonificación y demás información técnica y jurídica pertinente.

El Plan de Manejo Ambiental Distrito de Manejo Integrado, proviene del cambio de denominación de la Tatacoa de Parque Natural Regional a Distrito de Manejo Integrado, en este sentido, el Plan de Manejo Ambiental tuvo como objetivo proteger el ecosistema del bosque seco tropical de la Tatacoa, buscando su conservación y el manejo sostenible del área.

En el año 2016 José Jardani Giraldo Uribe y Duvan Emilio Ramírez Ospina publicaron el texto *Territorio, Turismo y Sostenibilidad en el Desierto de la Tatacoa*. El ensayo reflexionó sobre cuatro modelos de organización del espacio turístico, en comparación con los proyectos y acciones que se adelantan en el Desierto de la Tatacoa, el mismo, tomo como marco de referencia el turismo sostenible. Luego de haber comparado los modelos de organización del espacio turístico, con las acciones adelantadas en el Desierto de la Tatacoa, los autores concluyeron que el turismo desarrollado en esta área desértica se caracterizan por espacios turísticos espontáneos, en donde la actividad es desordenada y no siguen ningún plan a mediano o largo plazo; adicionalmente, es un sector dependiente de los agentes y recursos externos, lo que dificulta la integración de las comunidades en esta línea de la economía local, incrementando el impacto ambiental, dificultando el propósito de realizar un turismo sostenible (Giraldo Uribe & Ramírez Ospina , 2016).

4.3. Marco legal y normativo

En el desarrollo de la actividad del turismo, se evidencio que existen diferentes disposiciones y restricciones legales que regulan el desarrollo del sector, algunas normas poseen las características de ser funcionales a procesos y fases para la oferta de servicios y productos, otras están relacionadas con el buen uso de instrucciones calidad y demás

requerimientos por parte de los usuarios. En este apartado, se consultaron las disposiciones normativas del orden Nacional e Internacional.

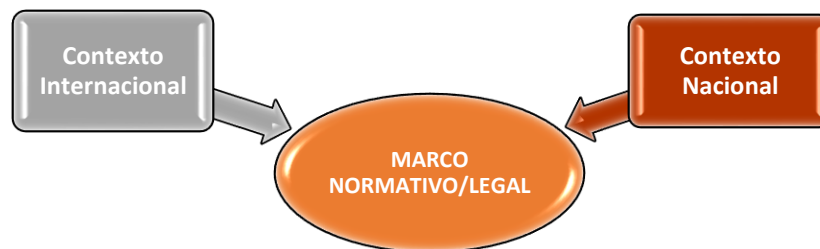


Figura IV: Relación de los antecedentes normativos consultados según su contexto

4.3.1. Contexto normativo internacional

Diferentes procesos y actividades turísticas, esquematizan sus funciones para obtener distintivos o atributos que les permita ofertar un servicio con mayor reconocimiento, el turismo, para el año 2015, contó con 21 normas internacionales denominadas ISO, las cuales, fueron el resultado del acuerdo entre 58 países. La declaración surge del Comité de Turismo Internacional No. 228 de la ²⁰ISO - International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización por sus siglas en inglés), este organismo está conformado por un grupo de expertos que han trabajado en la redacción de requisitos y su aprobación durante un periodo de 10 años (Hoteltur, 2015).

El **ISO/TC 228 -tourism and related services** (Turismo y servicios relacionados, por las siglas en inglés) es un comité creado en el año 2005 bajo el liderazgo compartido entre ²¹UNE (España) e ²²INNORPI (Túnez), para el año 2018, contaba con 100 países y 23 organizaciones de enlace involucradas (ISO/TC 228, 2018), también con 26 normas publicadas y 13 proyectos en desarrollo con diversas temáticas tales como buceo, turismo de salud, turismo aventura, puertos deportivos, alquiler de embarcaciones, turismo voluntario y sistemas de gestión sostenible para alojamientos o turismo accesible.

Funge como un comité técnico de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), la ISO/TC 228 se encarga del desarrollo de normas internacionalmente reconocidas; estas pautas, se han nutrido de terminología y especificaciones de los servicios a ofertar por los proveedores de servicios turísticos,

²⁰ ISO, es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

²¹ Asociación Española de Normalización. <https://www.une.org/>

²² National Institute for Standardization and Industrial Property. <http://www.innorpi.tn/>

incluyendo actividades relacionadas, destinos turísticos y los requisitos de los equipos e instalaciones usadas para proveer a la demanda turística, de igual forma, el suministro a los proveedores y consumidores criterios para tomar decisiones informadas (ISO/TC 228, 2018).

La ISO estableció una estructura organizativa que se divide en grupos de trabajo, los cuales, cubren áreas como: WG 1, servicios de buceo; WG 2, servicios de turismo de salud; WG 7, turismo aventura; WG 8, puertos deportivos; WG 11, alquiler de embarcaciones; WG 13, turismo sostenible; WG 14 – turismo accesible; WG 15, alojamiento; WG 16, restaurante (ISO/TC 228, 2018).

4.3.2. Contexto normativo nacional

En Colombia, las políticas aplicadas en el sector turismo estaban sujetas a referentes internacionales, y solo hasta la Constitución Política de 1991 se empezaron a diseñar las estrategias que contribuyeron al avance de este sector, propendiendo por la conservación del medio ambiente y la defensa del patrimonio Nacional por medio de las leyes descritas en el siguiente gráfico:

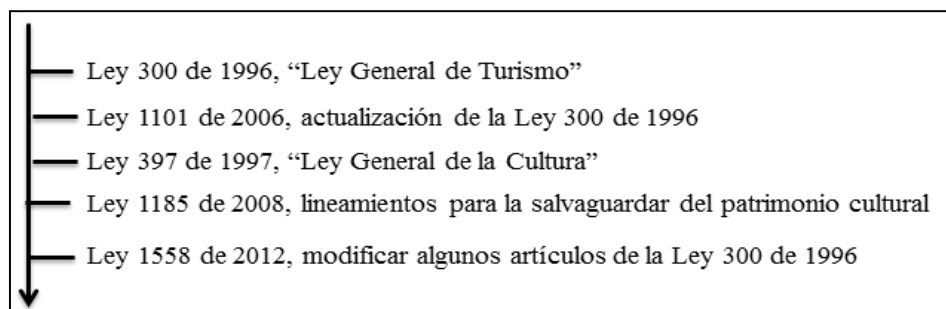


Figura V: Cronología de las leyes del sector en Colombia.

Fuente: Autores

El referente primario en normatividad, es la **denominada Ley General del Turismo en Colombia (Ley 300 de 1996)**, la cual fue expedida por el Congreso de la República, *la normativa* goza de las siguientes ideas centrales: induce la importancia de la industria turística en el país, funciona bajo nueve principios, determina los actores del sector para su buen funcionamiento, define algunas tipologías de turismo que se desarrollan en el país y finalmente la componen 113 artículos.

En dicha legislación, el Gobierno Nacional adquirió el compromiso de destinar una partida presupuestal para que a través del Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo (antes Ministerio de Desarrollo Económico), se contrate con la Entidad Administradora del Fondo de Promoción Turística los programas de competitividad y promoción externa e interna del turismo, debiendo hacer para tal efecto las apropiaciones presupuestales correspondientes (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2009).

Ejerciendo claridad sobre el propósito y competencias de la ley General del Turismo, se hizo necesario destacar las posteriores modificaciones o derogaciones, realizadas a su cuerpo legislativo; en estas modificaciones encontramos las siguientes:

- i) **Ley 1101 de 2006**, “*Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones*”, propone varios artículos adicionales de funcionamiento y modifica algunos, establecidos en dicha legislación, está compuesta por 20 artículos (Castellanos Ramirez, 2016).
- ii) **Ley 1558 de 2012** “*Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones*”, con un total de 31 artículos, tiene como objetivo promover, desarrollar y fomentar la competitividad del sector turismo y la regulación de la actividad, a través, del mecanismo necesario para crear, conservar, proteger y aprovechar los recursos y atractivos turísticos Nacionales, que propenda o resguarde el desarrollo sostenible y sustentable optimizando la calidad; este compilado también establece mecanismos de participación y concertación de los sectores públicos y privados del sector (Castellanos Ramirez, 2016).

Tabla 1: Legislación o normatividad turística en Colombia. Elaboración Propia.

No.	Norma	Disposición
1	Ley 300 de 1996	Ley General del Turismo en Colombia
2	Ley 1101 de 2016	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
3	Ley 1429 de 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
4	Decreto – Ley 019 de 2012	Trámite de inscripción y actualización del Registro Nacional de Turismo (R.N.T) en las Cámaras de Comercio
5	Ley 1558 de 2012	Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo - la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
6	Decreto 502 de 1997	Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996.

7	Decreto 504 de 1997	Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo del que tratan los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996
8	Decreto 1076 de 1997	Por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico.
9	Decreto 2074 de 2003	Por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997 (Presidencia).
10	Decreto 2590 de 2009	Por el cual se reglamentan las Leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006.
11	Decreto 2438 de 2010.	Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la responsabilidad de las Agencias de Viajes en la prestación de servicios turísticos.
12	Resolución 4896 de 2011. Guías	Por la cual se establecen los requisitos para la actualización de la inscripción de los Guías de Turismo en el Registro Nacional de Turismo.
13	Resolución 0161 de 2012	Por la cual se establecen los requisitos de inscripción de en el Registro Nacional de Turismo de los arrendadores de vehículos para turismo y se deroga la Resolución 0460 de 2010.

Elaboración propia

Toda la normatividad en relación al turismo en Colombia ²³durante los periodos de 1990 a 2017, se consultó en la ²⁴web oficial del MinCIT, en esta plataforma se encontró un compilado de leyes, normas, decretos, resolución y demás, concernientes al sector.

En el ámbito de normalización que rige al sector, se evidenció la **Norma Técnica NTS-ST Sectorial Colombiana 001-1**, fue editada por el ²⁵Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (INCONTEC) con el enfoque de Destinos Turísticos de Colombia - Requisitos de Sostenibilidad. La medida de estandarización, tuvo como objeto especificar los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, aplicables a los destinos turísticos colombianos; así que, se proyectó atender una demanda turística cada vez más exigente, con la mejor calidad en la oferta turística y bajo un enfoque de turismo sostenible y sustentable.

Es así, como la Norma Técnica Sectorial (NTS-ST), surgió por la necesidad de promover instrumentos que fomentaran el uso de buenas prácticas, que a su vez permitieran lograr un equilibrio entre el uso eficiente de las diversas potencialidades del sector: estéticas, recreativas, científicas, culturales, naturales, entre otras; garantizando así, proporcionar beneficios a las generaciones futuras (INCONTEC, 2006, pág. 1).

²³ http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/13311/normatividad_turismo

²⁴ <http://www.mincit.gov.co/minturismo/>

²⁵ Organismo Colombiano de normalización, según decreto 2269 de 1993 del Ministerio de Desarrollo Económico (Hoy MinCIT).

4.4. Marco Teórico

4.4.1. Turismo sostenible y comunitario

La ²⁶World Tourism Organization – UNWTO, define al turismo sostenible como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida. También lo precisa como “*el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas*” (World Tourism Organization [UNWTO], 2015).

En la lógica descrita anteriormente, concurren dos escenarios para interpretar el turismo sostenible: la conservación de las condiciones brindadas por el entorno y el bienestar de las personas involucradas, directa o indirectamente; con el ánimo de lograr, una participación activa comunitaria” (El Espectador, 2018); de allí, surgió la importancia de considerar *turismo comunitario* en la propuesta investigativa.

El origen del concepto de turismo comunitario se dio en la obra de (Murphy, 1985), en los últimos años se ha convertido en uno de los sectores más estudiados por diversos autores e investigadores de las ciencias sociales, ya que a Nivel Internacional se ha proyectado como una de las principales industrias económicas; para (Lopez Gúzman & Sanchez Cañizares, 2009) el concepto de turismo comunitario, se creó bajo la premisa de generar productos turísticos, siguiendo el principio básico de la participación activa de la comunidad local, siendo estos productos una posible solución a los efectos negativos del turismo de masas.

Esta tendencia contribuye a mejorar la situación socioeconómica y a partir del contacto directo entre el visitante y los anfitriones, se garantiza la conservación de los recursos naturales, convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo sostenible de la población; en consecuencia y resumiendo el concepto (Casas Jurado, 2012), define el turismo comunitario como aquel turismo que “*está basado en la comunidad local*” y “*que*

²⁶ Como organismo de las Naciones Unidas al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea.

pretende reducir el impacto negativo y reforzar los impactos positivos del turismo en la naturaleza”.

Por otro lado (Ruiz, 2008) afirmó que la preocupación por lograr un turismo sostenible, animó en especial a los Estados y ONG’s a buscar modalidades y productos turísticos que lleven presente las culturas y el medio ambiente; al mismo tiempo, la discrepancia económica y limitación en el acceso a los servicios básicos por parte de la humanidad convirtieron al turismo como una estrategia para el desarrollo de los territorios, *“oportunidad de puente entre la rentabilidad económica, la conservación del medio ambiente y el respeto sociocultural”* (Cruz Blasco, 2012).

En Colombia, el turismo comunitario se ejerce como un proceso en donde se valora y rescata la captación local e identidad territorial, con el fin de buscar beneficios para la comunidad, el Ministerio de Comercio Industria y Comercio define el turismo comunitario como:

La oferta de servicios turísticos, por parte de una comunidad organizada, que participa, se beneficia e involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo, en busca de mayor bienestar, desarrollo y crecimiento económico, valorando las características naturales y culturales de su entorno, que les permite prestar servicios competitivos, de calidad y sostenibles (MinCIT, 2011, pág. 4).

De acuerdo con lo anterior y buscando fortalecer el sector del turismo comunitario, el Estado elaboró políticas tales como, los lineamientos para el ecoturismo comunitario en Colombia (2006)²⁷ buscando que las comunidades locales gestionen sus destinos y recursos como estrategia de sostenibilidad ambiental y socio cultural. La Política de turismo de naturaleza (2012)²⁸ la cual rescata el calor del patrimonio natural de la nación en donde la comunidad local participa posibilitando la generación de productos turísticos competitivos, y por último los lineamientos de políticas para el desarrollo de turismo comunitario

²⁷Lineamientos para el Ecoturismo Comunitario en Colombia.

<http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2013/11/Lineamientos-Ecoturismo-Comunitario-Colombia.pdf>

²⁸Política de Turismo de Naturaleza.

<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>

(2012)²⁹ los cuales brindan herramientas a los destinos y emprendimientos para obtener conocimientos y lograr ser generadores de sus propios productos turísticos.

En la aplicación de estas políticas el Gobierno y entidades públicas y privadas han financiado proyectos en el sector turismo comunitario teniendo en cuenta el componente de sostenibilidad como base fundamental para el desarrollo de la comunidad local, enmarcando aspectos de tipo ambiental, sociocultural y económico; adicionalmente el Movimiento OVOP ha desarrollado proyectos de turismo comunitario los cuales han incrementado la calidad de vida de territorios locales, fomentando la asociatividad de las comunidades y permitiendo la generación de ingresos adicionales (Burgos Doria, 2016).

4.4.2 Gerencia de proyectos

El desarrollo de un proyecto implica conservar un orden metodológico entre las fases de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, hasta obtener resultados ex-post, donde se evidencien los impactos generados en la población objetivo; de igual forma, en estas etapas los gerentes de proyectos deben enfrentar diversas situaciones que ponen en riesgo el logro de propósitos, llevando algunos proyectos al fracaso, costos excesivos e impactos no deseados.

Según (Palacios, 2005) la Gerencia de proyectos es *“la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos aquellos involucrados en un proyecto”*, lo anterior tiene como fundamento las acciones que el equipo de proyectos ejecutará, gestionando las siguientes tres variables:

1. Demandas competitivas para: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.
2. Las diferentes necesidades y expectativas de los involucrados en el proyecto.
3. Identificación de requerimientos.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBOK [6° edición], define la Gerencia de Proyectos como: *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de*

²⁹Lineamientos de Política para el Desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia.
http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83851&name=Lineamientos_turismo_comunitario.pdf&prefijo=file

dirección (...) identificados para el proyecto, y permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (Project Management Institute, 2017).

En Colombia, el concepto de Gerencia de Proyectos también, se aborda desde el enfoque del Project Management Institute³⁰, sin embargo, existen falencias en la generación de impactos positivos por falta de gestión de los proyectos, los cuales quedan incompletos y las entidades se ven obligadas a clausurar, de aquí nace la importancia de utilizar modelos estandarizados de gerencia, permitiendo suplir las causas que conllevan al fracaso.

Es importante señalar que la gerencia de proyectos posee un carácter sistémico, que converge en expectativas, anhelos y necesidades de los stakeholders. La gestión de proyectos exige prever características y comportamientos del contexto al momento de proponer soluciones; con un enfoque de inversión, los proyectos pueden apreciarse según su planeación/pre-inversión y su operación/ejecución/inversión.

El proyecto de inversión desde una perspectiva general, se entiende como una intervención en un medio para dar solución a una problemática existente y lograr un cambio deseado. Desde la pre-inversión, el proyecto se define como un conjunto de actividades interdependientes agrupadas en componentes, encaminadas al logro de un objetivo en un tiempo determinado, es decir, para intervenir un problema identificado, el proyecto tiene que incorporar varios mecanismos que en conjunto lograrán cumplir el objetivo y a su vez resolver el problema.

4.4.3. Clúster

El concepto de Clúster es definido en general al conjunto, grupo o sistema de empresas que pertenecen a diversos sectores, ubicados en una zona geográfica acotada. Para (Altenburg, 2001) Clúster es una aglomeración de un número significativo de empresas de un área geográfica delimitada que tiene un claro perfil de especialización y en el cual, el grado de división del trabajo y de interacción entre las empresas es elevado.

El Clúster es una concentración sectorial o geográfica de un conjunto de empresas, que realizan actividades en común o relacionadas, *“tanto hacia atrás, hacia los proveedores, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias (...) y actividades*

³⁰ Artículo Dinero – Gerencia de Proyectos <https://www.dinero.com/edicion-impresa/management/articulo/gerencia-proyectos/35519>

estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización” (Ramos, 1998); las cuales, se llevan a cabo para la búsqueda de eficiencia colectiva.

Para (Porter, 2003, pág. 203) los clústeres son *“concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan”*. Adicionalmente, Porter clasifica los clúster en dos categorías, los verticales caracterizados por la relación compra-venta y horizontales los cuales incluyen empresas que comparten nichos de mercado en donde requieren el uso de una misma tecnología, trabajadores o un recurso natural similar; además, dichos clústeres incrementan la competitividad local, mejoran la infraestructura especializada, y permiten la formación de trabajadores especializados (Porter, Clusters and the new economics of competition, 1998).

En el contexto Nacional apropia la definición Porteriana³¹, es decir, la concentración geográfica de empresas, proveedores de servicios y especializados, compañías en industrias relacionadas e instituciones de apoyo (como, por ejemplo, universidades, agencias regulatorias y gremios), que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas. Este concepto es impartido por la Red de Clúster Colombia, quien inicio sus labores en el 2013³² como la entidad encargada de apalancar el proceso de transformación productiva del país desde las regiones a través de la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional INNpalsa.

4.4.4. Prospectiva

A lo largo de las últimas cinco décadas en la literatura sobre estudios de futuro y desarrollo de iniciativas para la implementación de ideas en la gestión, se destaca la evidencia de las discusiones teóricas e investigaciones sobre prospectiva. Con visiones conceptuales que divergen en elementos de forma, pero que coinciden en su beneficio y finalidad; por tanto, es fundamental plantear sus orígenes y evolución en el marco de las reflexiones teóricas.

³¹ <http://redclustercolombia.com/contenido/glosario/2> - Definición de Clúster

³² Se suscribió un convenio de cooperación entre el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Banco de Comercio Exterior (BANCOLDEX)

El concepto fue acuñado a comienzos de los años cincuenta por el pensador francés Gaston Berger, uno de los autores que se puede considerar como pionero de la disciplina. Berger definía la prospectiva como “*La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él*”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “*El futuro es la razón de ser del presente*”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “Observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”. (Astigarraga, 2016).

Bertrand de Jouvenel en su obra “*El arte de la conjetura*” define la prospectiva como la construcción intelectual de futuros posibles como “futuribles” teoría que a su vez coincide con lo mencionado con Santo Tomas de Aquino, quien señalaba las alternativas de futuros posibles como “futuribilia”. Barón Hugues de Jouvenel afirma, que la prospectiva es un suceso imaginativo, creación, luego una conquista de conocimiento y al final implica la aproximación de expectativas, pretensiones, intereses y las capacidades de la sociedad para alcanzar el futuro deseado. Estos actores coinciden en que el futuro existe en el universo de lo imaginario, pero admite examinar y encontrar el más beneficioso para ser construido estratégicamente desde el presente. (Mojica, Julio 2006)

La sociedad requiere de una agenda de desarrollo que permita lograr un crecimiento económico y participativo, aprovechando las ventajas competitivas de Colombia. Fomentando la prospectiva como un medio para estimular la capacidad de anticipar, resolviendo problemas tanto individuales como colectivos; con visión compartida de futuro.

Construyendo escenarios, sistemas Nacionales y Regionales de innovación que conquisten un mercado sobresaliente en la recuperación y estimación del “*pensamiento de largo plazo, donde las instituciones, los encadenamientos productivos y el capital humano, instauren fuerzas centrales del cambio*”, para fomentar la capacidad de resolver problemas, tomando decisiones estratégicas con autonomía de pensamiento para construir alternativas con participación activa y respetando la diversidad cultural y el medio ambiente. (Medina Vásquez & Ortegón, 2006, pág. 17).

4.4.5. Modelo

El propósito de indagar sobre el concepto de *modelo*, fue el de conocer su funcionalidad o utilidad, en ese sentido, las teorías consultadas al respecto, coincidieron en que este posee acepciones³³ varias o diversas. Según (Achinstein, 1967), el término “*tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas*”; el concepto hace alusión a una representación de la realidad, un prototipo, la explicación a un fenómeno particular, ideal y digno de imitarse, un canon, un paradigma, un patrón o guía de acción, entre otros.

También puede ser una representación parcial de la realidad (Aguilera, 2000), en consecuencia es una determinación que no es total, según el punto de vista del autor, es la explicación de un fenómeno o proceso específico; de igual forma, Aguilera (2000) expone otro significado o acepción, definiendo al modelo como *un patrón a seguir o muestra para conocer algo*, también la idea de que el modelo es utilizado para probar una hipótesis o una teoría o tan solo para explicar un proceso o una abstracción (citado por (Sesento Garcia, 2008) de (Aguilera, 2000)).

Flórez (1999), lo puntualizó como el “*lenguaje o la forma de modelar la realidad*”, un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor comprensión, todos los modelos comparten la característica de ser imágenes o representaciones construidas acerca de lo que podría ser la multiplicidad de fenómenos o cosas.

Surgió entonces, a colación la relación del termino modelo con la mente, “*modelo mental es la representación que se hace en forma imaginaria sobre la realidad*” (Raffino, 2019); las personas o individuos, pueden modelizar para teorizar acciones que se evidencian en sus prácticas, dependiendo de sus creencias, pensamientos, criterio y valores. Entonces, queda claro que los modelos pueden representarse de manera gráfica, conceptual, esquemática, por medio de dibujos o hasta de forma escrita.

Un término con gran similitud a modelo es el paradigma³⁴ (un vocablo que deriva del griego paradigma), se utiliza en la vida cotidiana como sinónimo de “ejemplo” o para hacer referencia a algo que se toma como “modelo”.

³³ Sentido en que se puede tomar una palabra o expresión y que, una vez aceptado y reconocido por el uso, se expresa en los diccionarios a través de la definición.

³⁴ Ejemplo o modelo de algo.

Algunas ciencias, campos o practicas acuden al concepto de modelo, dándole un uso específico, como lo son: i) las practicas científicas, como el tipo de interrogantes que se debe hacer el científico, la manera en la que se interpretan los resultados de la investigación, estos son a su vez, situaciones que responden a una interrogante, cambian constantemente y son temporales; ii) en los sistemas (modelos sistémicos), como representaciones simplificadas de la realidad, que logran llevarla a un ámbito donde es más fácil dar el estudio y comparar variables; iii) en las artes, como un dibujo o cualquier expresión visual o un persona que posa y/o escultura, también un artículo con características únicas (Raffino, 2019); y iv) en ciencias aplicadas y en tecnología, se acude al modelo matemático como la utilización de formulismos para expresar variables, parámetros y demás entidades operacionales.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

De acuerdo a las características del trabajo de grado desarrollado (problema propuesto y objetivos planteados), es preciso señalar que este respondió a varios tipos de investigación, como lo son de carácter documental, exploratorio, descriptivo y prospectivo, con base en lo expuesto:

Documental

Referente a lo documental, el estudio implico la indagación o “búsqueda en documentos escritos o narrados por expertos en el tema” Baena (1985), para ello fue necesario recopilar información y posteriormente analizarla; de esta manera, se obtuvo orientación teórica y metodológica sobre temas específicos (turismo, sostenibilidad, desarrollo comunitario, prospectiva, iniciativas clúster, etc.). Este método apporto en la planificación del trabajo, facilitando así, la consecución ordenada del propósito planteado.

Exploratoria

En la presente, se hizo necesario ampliar conocimientos y comprender un tema en específico, en ese sentido hizo referencia a la dinámica de la industria del turismo y el sector económico que este implica en contextos internacional, nacional, regional y en especial municipal (debido a los territorios objeto de estudio). Este tipo de investigación

aborda un problema que no está claramente definido, con la intención de comprenderlo, pero sin proporcionar resultados concluyentes; de este modo, el equipo formulador en el trabajo exploratorio, generó hipótesis que ameritaron profundizar los estudios de dichos contextos y posibles relacionamientos con los enfoques teóricos que se adoptaron.

Descriptiva

Con relación a este tipo de investigación, se propuso identificar las características del objeto de estudio definido, para la comprensión de sus componentes estructurantes; es así, como se hizo necesario describir características de una población y un fenómeno en estudio.

De este modo, se referenciaron los territorios geográficos escogidos con algunas dimensiones socioeconómicas abordadas, lo cual permitió realizar una investigación de diagnóstico completa. Este análisis arrojó potencialidades, tendencias y falencias del sector turismo en los municipios de Villavieja y Rivera (Huila); respaldando así, la pertinencia de desarrollar un modelo de clúster turístico para estos municipios, empleando la metodología en Prospectiva y elementos de la Gerencia de Proyectos.

Prospectiva

Luego de analizar documentos secundarios, se establecieron acciones que permitirán anticipar lo que pudiese acontecer en materia turística en los municipios seleccionados. Se identificaron una serie de stakeholders, se desarrolló un taller con algunos de esos actores y expertos en el tema, esto propició la comprensión de sus relaciones (aportes, cooperación, intereses, entre otros).

Posteriormente, se acudió a enfoques metodológicos de prospectiva como lo son: el ábaco de Régnier, valoración de factores de cambio, análisis de actores, construcción de escenarios futuros (expresados en el capítulo No. 2), que incidieron en la preparación y aplicación de herramientas de planificación estratégica (capítulo No. 4); todo con base de parámetros como, la gerencia de proyectos e inclusión de los stakeholders, ambos pertinentes para el desarrollo del sector turismo.

5.2 Método

El trabajo se desarrolló bajo el método deductivo, el cual implicó abordar una serie de elementos cuyo carácter son fuentes primarias y secundarias, que permitieron derivar

una información bajo unas variables de análisis, y así llegar a unas valoraciones finales para construir el clúster de turismo sostenible y comunitario. Se partió de una temática turística general y posteriormente se fijó un tema específico, esto permitió razonar lógicamente una serie de interrogantes sustentados en las conclusiones de la presente tesis.

5.3. Enfoque

Mixto

El trabajo de grado no siguió un proceso rígido o secuencial, fue guiado un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, eso permitió desarrollar preguntas e hipótesis paralelas a la recolección de información y análisis de datos cuantitativos y cualitativos (proceso de indagación y exploración); de igual forma, otras características que responden al enfoque mixto de esta investigación son:

- ✓ Se garantizó la objetividad del trabajo, al exponer una temática amplia como es el turismo y su relación o ilustración con: principios teóricos en prospectiva, gerencia de proyectos y clúster; igualmente, se ofreció información detallada, que sustentó el nivel de competitividad y sostenibilidad en los destinos seleccionados (documentación y datos institucionales, estadística publica).
- ✓ Se recolectó, analizó y vincularon datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder el tema planteado en torno al sector de turismo en diferentes contextos.
- ✓ Se utilizaron técnicas como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y discusiones grupales.
- ✓ Se generaron conjeturas y suposiciones durante el desarrollo de la investigación, análisis minucioso del espacio geográfico abordado.
- ✓ La teoría clúster se adecuó para que fuese coherente con los hechos considerados y estudiados, temáticas o enfoques teóricos ajustados a contextos locales.

5.4. Fuentes

Secundarias

En relación con la investigación de carácter descriptiva y documental, uno de los propósitos iniciales del trabajo de grado, fue la recolección de información teórica, institucional o de referentes investigativos, evidenciados de la siguiente manera: primero,

de índole documental en el amplio marco referencial establecido (marco de antecedentes, conceptual y teórico); y segundo, de tipo descriptivo con el diagnóstico del sector turismo concerniente a dos territorios geográficos (primer objetivo específico del trabajo de grado).

Para ello se analizaron diversos documentos, libros, bases de datos, portales web e interacción con expertos del tema en cuestión; los anteriores corresponden a **Fuentes Secundarias** de Información, pertinentes para esquematizar la situación de estudio o deducir el camino a tomar en el desarrollo de la investigación.

Primarias

De igual forma, se hace alusión a la utilización de **Fuentes Primarias** en lo que respecta al manejo de información que no se encontraba elaborada o perteneciente a algún autor. La información que los investigadores y a su vez, autores del presente trabajo obtuvieron responde a las siguientes etapas:

Primero, investigación de carácter exploratoria, no en un teoría o enfoque establecido, sino en una temática(s) entorno al turismo, que bien puede ser una mera actividad o también un sector económico con diversidad de tendencias. Luego de analizar contextos generales se pasó a trabajar sobre un contexto específico (municipios), generando así suposiciones que debían profundizarse y relacionarse con enfoques teóricos adoptados.

Segundo, se realizó una investigación de tipo prospectiva, con aplicación en campo concerniente a entrevistas y observaciones participantes, dichas aplicaciones se formularon basadas en métodos prospectivos que permitirán prever situaciones futuras del turismo (segundo objetivo específico del trabajo de grado). En este aspecto, se resalta el taller con expertos, correspondiente a la fase o capítulo No. 2, en el que se expusieron 21 factores de cambio (insumo suministrado por el grupo de investigadores) y que posteriormente fueron convertidos en seis (6) factores de cambio; el taller se diseñó en base a la técnica del Abaco de François Régnier de la metodología prospectiva.

5.5. Técnicas

Respondiendo al enfoque mixto de la presente investigación, se utilizaron algunas técnicas para la gestión de la información compilada en el desarrollo del trabajo de grado, descritos a continuación:

5.5.1. Técnicas de recolección de información

Entrevistas a personas claves

Se realizó un cuestionario que, a su vez, fue el protocolo para entrevistar a personas influyentes o expertos en el ámbito turístico regional; la entrevista respondió a dos propósitos específicos: primero, la preparación para la realización de un taller con expertos (forma de presentación y posterior invitación); segundo, conocer el contexto y coyunturas del sector del turismo en el departamento del Huila y en especial los municipios de Rivera y Villavieja. El taller con los expertos, se cataloga como un proceso complementario a la indagación a personas claves, dicho ejercicio obedeció a dos técnicas importantes recolección de información cuantitativa:

Protocolos de observación: Fue necesario establecer un protocolo para formalizar un proceso de recolección de datos e información, como lo fue el denominado Taller con Expertos del sector turismo en el Huila.

Observación participativa: El taller desarrollado puede comprenderse como un proceso sistemático, de acciones o actividades que tenían como propósito obtener información clave en prospectiva y previsión de posibilidades futuras en materia turística de dos municipios.

Con la aplicación de entrevistas y el desarrollo de un taller participativo con metodología prospectiva se logró obtener:

Opiniones de expertos

Estas sirvieron para obtener percepciones sobre un tema en el que el grupo investigador apenas comenzaba a indagar. En el proceso se logró formular varias preguntas (abiertas y cerradas) que permitieron obtener información de calidad y comprender mejor el tema y el contexto específico de cada destino turístico seleccionado.

Respaldo audiovisual de los hechos

En la sección de anexos se evidenció la realización de las técnicas de recolección mencionadas anteriormente, entre conversaciones (grabaciones de sonido), al igual que, fotografías.

Análisis documental y triangulación metodológica

Hace referencia a términos teóricos de la investigación y en relación con la revisión conceptual y teórica ya mencionada en el método, enfoque y fuentes del presente diseño metodológico, se asumió que el marco referencial de la presente tesis es la evidencia de esta técnica, al exponer variedad de marcos: conceptual, teórico y de antecedentes.

5.5.2. Técnicas de análisis de la información

Luego de obtener gran cantidad de datos con los instrumentos y técnicas descritos, se enuncia algunas de las herramientas utilizadas para organizar y analizar dicha información.

Organización de los datos

De manera ordenada se debieron tipificar los datos recopilados, para obtener un análisis adecuado. Lo anterior, fue posible gracias al diseño e implementación de matrices de organización de datos establecidas por el grupo investigador (Matriz en Excel), casos específicos: Matriz de entrevistas, Matriz de los Factores de Cambio, Matriz de Actores Estratégicos y la Matriz de Direccionamiento del modelo de Clúster (evidenciadas en los anexos del presente trabajo de grado).

En coherencia con el enfoque cualitativo de la investigación, las matrices mencionadas tienen inmersas técnicas de resumen, análisis e interpretación de la información, como lo son Categorización³⁵ y Análisis de Contenido³⁶.

5.6. Población

La población beneficiada, corresponde a los municipios de Villavieja y Rivera en el norte del Huila, quienes se verían favorecidos por dinamismo económico en los impactos socio-culturales que la consolidación del turismo pudiese generar.

En los proyectos de inversión social se utiliza el concepto de población objetivo, en este sentido se opta por una población que esté disponible para ser estudiada, a razón de lo anterior y de la facilidad del acceso a la información. En el capítulo No. 1 (Fase de diagnóstico) se identificaron los establecimientos de oferta turística de los municipios analizados (agencias de viajes, operadoras turísticas, alojamientos, hospedaje no permanente, hotel, vivienda turística).

El literal 6.2.3.2.4. Organizaciones de oferta turística en los municipios objeto de estudio, del trabajo de grado referencia criterios de selección de la población objetivo; entre los que están: primero, Certificado de Existencia y Representación Legal del sector

³⁵ Técnica de reducción y organización de datos cualitativos. Los datos se revisan rigurosamente y se reducen a unidades llamadas categorías.

³⁶ Técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido.

Comercio (restaurantes y hoteles); segundo, prestadores de servicios turísticos que posean Registro Nacional de Turismo, según información suministrada por la Cámara de Comercio de Neiva.

Establecimientos de Oferta Turística	Cantidad
Municipio de Rivera	290
Municipio de Villavieja	161
TOTAL	451

Figura VI: Población objetivo

Fuente. Reporte del Sistema Cámara de Comercio Neiva

5.7. Procedimiento

Uno de los retos metodológicos de la investigación fue el de articular metodologías gerenciales con la prospectiva; e identificar así, los potenciales escenarios futuros y tendencias; en construcción con los actores identificados; adicionalmente, se estableció la planeación estratégica inherente a la gerencia de proyectos, por medio del cual se realizó una propuesta para la toma de decisiones estratégicas, en ella se definieron objetivos, programas, algunas metas; y finalmente, ofrecer un modelo organizativo de clúster con disposición para ser aplicado en los municipios de Rivera y Villavieja (Huila).

En este ítem es necesario comprender que la base para definir el procedimiento fueron las etapas o fases estipuladas en la investigación, cada una de ellas, respondió a los objetivos específicos trazados en el trabajo de grado; para organizar las acciones y actividades en las denominadas fases, se estableció un plan de trabajo, estipulado en el Anexo E: Plan de acción del Trabajo de Grado. El procedimiento de la presente tesis es compuesto por cuatro fases y una serie de etapas, clasificadas y aclaradas en la siguiente tabla:

Tabla 2: Fases y Etapas de la Investigación Desarrollada

Fase 1. Diagnóstico		
Análisis	Descripción	Técnicas
1.	<p>Estado del arte</p> <p>Revisión documental de los informes y planes de desarrollo Departamental, Municipal, sectorial, agendas de competitividad Regional y Local. Así mismo, la identificación de experiencias significativas en desarrollo Local y Regional.</p> <p>Comprensión de las mediciones e indicadores socioeconómicos más relevantes del sector, definición de generalidades (Demografía, Territorio y Clima, Economía, Desempleo y pobreza, Educación y Salud).</p> <p>Para establecer el punto de partida y un paso a paso del trabajo de grado, se plantea el plan de acción. Considerar el Anexo E: Plan de acción del Trabajo de Grado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de fuentes documentales, triangulación Metodológica. - Identificación de Stakeholders.
2.	<p>Diagnóstico del sector del turismo en los municipios de Rivera y Villavieja</p> <p>El diagnostico se realizó a partir de indicadores de atracción, soporte, producción y gestión, denominados <i>FACTORES</i>.</p> <p>Adaptación de la información obtenida al modelo Ritchie & Crouch (Establecido en el Plan de Desarrollo Turístico Del Huila), el cual responde a la definición de factores que determinan la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos. En este aspecto, se deben considerar los anexos: Anexo A: Entrevista Semiestructurada, Anexo B: Audios y Grabaciones de las Entrevistas Realizadas, Anexo C: Síntesis y transcripción de las entrevistas realizadas, y Anexo D: Matriz de Análisis de las Entrevistas.</p> <p>En la fase exploratoria de la investigación, el factor denominado <i>SOPORTE</i> comprendió el análisis de las organizaciones o empresas de oferta turística, legalmente constituidas con Registro Mercantil vigente en los Municipios objeto de estudio. Considerar los anexos: Anexo G: Respuesta a solicitud 05/02/19, radicado CCNE19-768, Anexo H: Cláusula para el formato de solicitud de información empresarial, el Anexo I: Autorización y condiciones para el tratamiento de datos, Anexo J: BASE DE DATOS - Cámara de Comercio de Neiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a personas claves y opiniones de expertos. - Protocolo de la entrevista (cuestionario). - Análisis de fuentes documentales, triangulación metodológica. - Organización de los datos obtenidos según generalidades y factores.
Fase 2. Prospectiva		
Análisis	Descripción	Técnicas
3.	<p>Factores de cambio</p> <p>Identificación de los factores críticos endógenos y exógenos que afectan el devenir del sector del turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas semiestructuradas - Análisis de fuentes

		Para obtener los factores fue necesario: indagar con los expertos, identificar algunas tendencias mundiales en turismo a partir de la revisión de fuentes web y documentales especializadas, realizar vigilancia tecnológica en artículos de investigación y bases de datos, de igual forma identificar mejores prácticas y/o referentes de turismo sostenible y comunitario.	documentales. - Organización de los datos.
4.	VARIABLES ESTRATÉGICAS	Identificación de las variables estratégicas o elementos nucleares que determinan el desarrollo y el impacto del sector. Al definir los factores de cambio priorizados, estos se convierten en variables estratégicas. A las variables también se les define un objetivo estratégico en términos prospectivos.	- Taller de expertos (observación Participativa y opiniones de los expertos) - Respaldo audiovisual de los hechos - Ábaco de François Régnier - Análisis estructural e IGO
5.	ACTORES ESTRATÉGICOS	Identificación del rol de los actores que se constituirán en facilitadores u obstáculos para la materialización del futuro.	- Método Mactor - Organización de los datos, diseño de matriz.
6.	ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE FUTURO	Diseño de alternativas o escenarios de futuro y selección del “escenario apuesta” para el sector. Primero se realizó el análisis morfológico de cada objetivo estratégico, seguidamente una construcción de hipótesis futura a cada variable estratégica. Estos elementos se cruzaron para finalmente construir los escenarios futuro	- Taller de expertos - Análisis morfológico. - Escenarios de P. Schwart. - Organización de los datos, diseño de matriz.
Fase 3. Diseño del Modelo de Clúster Turístico			
Análisis		Descripción	Técnicas
7.	Definición teórica – conceptual del Clúster	Apropiación de la teoría de Örjan Sölvell y su libro <i>Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas</i> (2008), como referente en la estructuración del modelo de clúster; el cual, es proyectado en contextos determinados, como los son los Municipios de Rivera y Villavieja en el norte del Departamento del Huila.	- Análisis de fuentes documentales, triangulación metodológica
8.	El clúster aplicado a un sector económico específico.	- Definición del clúster turístico. - Pertinencia del mismo en la región - Relación de la gerencia de proyectos con el sector del turismo. - Gerencia de proyectos con enfoque de proyección social.	- Análisis de fuentes documentales, triangulación metodológica

9.	Modelo de Clúster	<p>Construcción de la propuesta de modelo de clúster, con base en las fases para la creación de una Iniciativa de Clúster</p> <p>Para cumplir con el aspecto social de la propuesta de grado (clúster sostenible y comunitario), se hizo necesario adherir el enfoque metodológico de iniciativa de clúster, como un conjunto de acciones colaborativas y coordinadas que realizan distintos agentes en un territorio geográfico específico (actores o partes interesadas en cada uno de los municipios analizados - stakeholders), que suman esfuerzos para lograr mayor competitividad del destino turístico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de fuentes documentales, triangulación metodológica. - Organización de los datos, categorización y análisis de contenidos.
Fase 4. Direccionamiento Estratégico del modelo de clúster			
Análisis		Descripción	Técnicas
10.	El Clúster Como apuesta en el Tiempo	<p>Socialización, análisis y discusión sobre los resultados del diagnóstico estratégico.</p> <p>Definición de estrategias y líneas de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de fuentes documentales, triangulación metodológica
11.	Direccionamiento estratégico del Clúster	<p>Planeación estratégica con apropiación de la gerencia de proyectos, en la definición de: etapas, programas, proyectos, modelo organizativo o estructura orgánica <i>matricial</i> (ajustada a la gerencia de proyectos en las organizaciones), requerimiento de recursos e interacción de stakeholders, etc.</p> <p>El direccionamiento planteado es viable a las fases de una Iniciativa Clúster, con objetivos, actividades y/o proyectos, indicadores y verificadores; los cuales, aseguran el éxito del modelo de clúster propuesto en el mediano y largo plazo, en territorios específicos como son los municipios de Rivera y Villavieja (Huila).</p> <p>Descripción de los beneficios de la implementación del modelo de clúster.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de los datos, diseño de la matriz de direccionamiento.

Elaboración propia

CAPÍTULO NO. 1

6. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DEL TURISMO EN LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA

El Huila cuenta con diversidad de recursos naturales y riquezas culturales dentro de su territorio, reconocidos a nivel Nacional e Internacional. Los recursos o riquezas son aspectos con gran potencial para ser transformados en productos competitivos, desde lo que es posible considerar una oferta turística pertinente para el desarrollo económico del Departamento (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012).

En específico, los municipios objeto de estudio de la presente investigación, Villavieja y Rivera tienen lo necesario para estructurar productos turísticos competitivos, con los cuales es posible consolidar una excelente oferta turística, capaz de atraer a Colombianos y Extranjeros.

Para el desarrollo del presente apartado Capítulo I, se tomó como insumo base el **Plan de Desarrollo Turístico Del Huila**, el cual fue emitido por el Fondo de Promoción Turística de Colombia; dicho fondo es un consorcio³⁷ o unión temporal turismo Huitonava, integrada por Tourism Consulting S.A.S y la Fundación Universitaria Cafam.

El documento referenciado precisa qué, tener recursos excepcionales, no es suficiente para atraer turistas y hacer del turismo una actividad económica importante, capaz de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población; de igual forma, especifica que el desarrollo del turismo requiere un trabajo de planificación ajustada a criterios

³⁷ Es un término que admite varias definiciones. Por un lado, un consorcio es una asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad.

técnicos que accedan a las grandes ventajas de la industria del turismo y que, a su vez, minimicen los múltiples riesgos que esta conlleva (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012, pág. 9). Estos criterios involucran algunos sectores, variables e incluso conceptos, que para efectos de esta investigación son denominados *FACTORES*.

La finalidad del capítulo, fue la de realizar un diagnóstico del sector turismo departamental y en caso concreto de los municipios de Rivera y Villavieja, a partir de indicadores de atracción, soporte, producción y gestión; el análisis abordó generalidades en dichos espacios geográficos, como son: Demografía, Territorio y Clima, Economía, Desempleo y pobreza, Educación y Salud.

En coherencia con lo establecido en el literal 5.7. Procedimiento, para desarrollar el diagnóstico fueron necesarias técnicas de recolección de información adicionales, como lo evidencian los anexos de la tesis: Anexo A: Entrevista Semiestructurada y Anexo B: Audios y Grabaciones de las Entrevistas Realizadas; de igual forma técnicas de análisis establecidas en el Anexo C: Síntesis y transcripción de las entrevistas realizadas y Anexo D: Matriz de Análisis de las Entrevistas. Adicionalmente, para organizar las acciones y actividades a desarrollar en el capítulo No.1 y las demás fases se estableció un plan de trabajo, estipulado en el Anexo E: Plan de acción del Trabajo de Grado.

6.1. Generalidades del departamento del Huila y los municipios de Rivera y Villavieja

A continuación, se expone la ubicación geográfica del Departamento del Huila y los Municipios de Rivera y Villavieja, objetos de estudio para la realización del proyecto de grado.

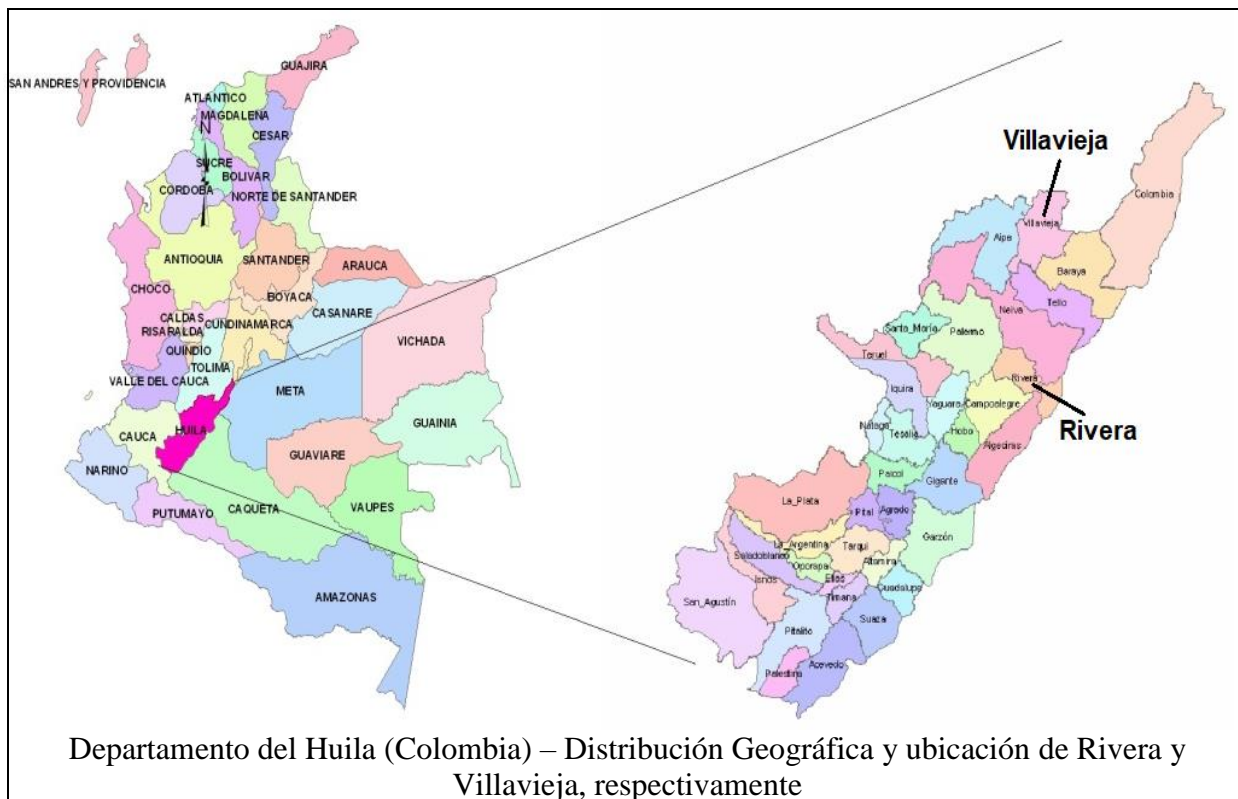


Figura VII: Ubicación geográfica de los territorios analizados.
Fuente: Gobernación del Huila

6.1.1. Demografía

Huila:

El Departamento del Huila tiene una población aproximada para el año 2019 de 1.211.129 habitantes de los cuales 722.303 se ubican en cabeceras³⁸ y 488.826 en el resto³⁹ de acuerdo con el último censo realizado por el DANE⁴⁰ para el año 2005 en el cual se realizó una proyección de la población hasta el año 2020.

³⁸ Delimitación geográfica definida por el DANE para fines estadísticos, alusiva al área geográfica delimitada por el perímetro censal. A su interior se localiza la sede administrativa del municipio, es decir la Alcaldía.

³⁹ Delimitación geográfica definida por el DANE para fines estadísticos, alusiva al área geográfica comprendida entre el Perímetro Censal y el Límite Municipal definido por Ordenanza de la Asamblea Departamental.

⁴⁰ <https://www.dane.gov.co/files/censos/resultados.pdf>

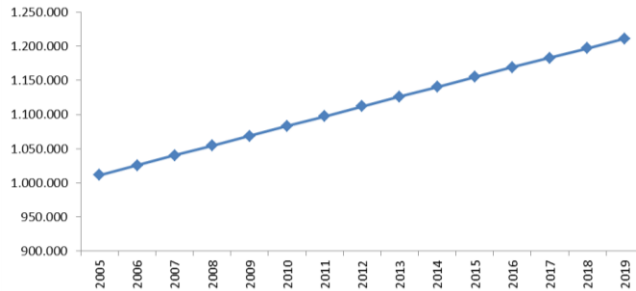


Figura VIII: Crecimiento de la población en el Departamento del Huila 2005 a 2019.
Fuente: DANE – proyecciones población 2005-2020

De acuerdo con la proyección realizada por el DANE la población en el Departamento del Huila en los últimos años presentó un incremento promedio de 12,97% en cabeceras y un 12,71% en el resto con respecto al año inmediatamente anterior, es importante precisar que la población del Departamento del Huila correspondía al 2,5% del total de la población Colombiana. La mayoría de la población del Departamento se ubicaba en el cinturón cafetero destacando los municipios de Pitalito y La Plata. Se presentó una disminución en la población rural en la Subregión Norte debido principalmente a las alteraciones al paisaje y actividades agropecuarias resultado de la alta explotación petrolera.

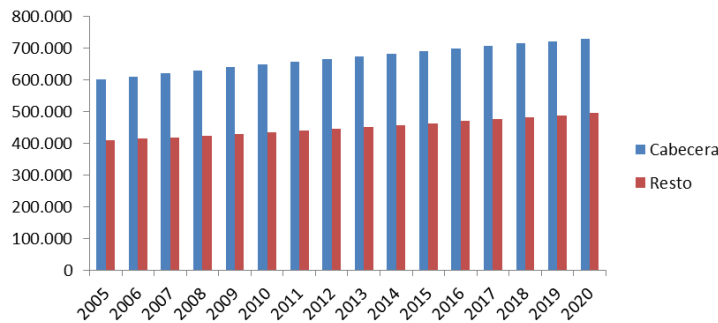


Figura IX: Distribución de Población por Zonas.
Fuente: DANE – proyecciones población 2005-2020

Rivera:

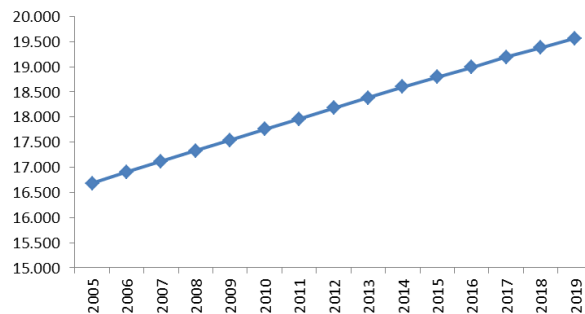


Figura X: Crecimiento de la población del Municipio de Rivera.
Fuente: DANE – proyecciones población 2005-2020

El Municipio de Rivera tenía una población aproximada para el año 2019 de 19.569 habitantes de los cuales 11.243 se ubicaban en cabeceras y 8.323 en el resto de acuerdo con el último censo realizado por el DANE para el año 2005 en el cual se realizó una proyección de la población hasta el año 2020.

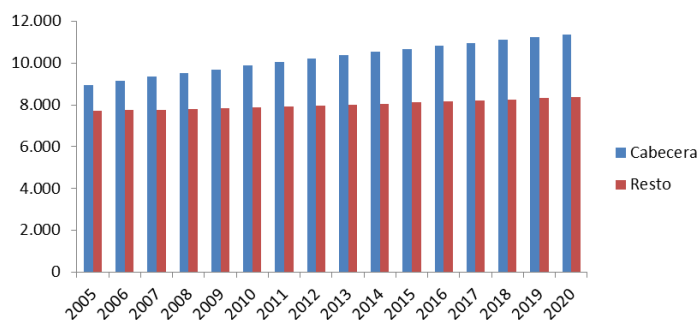


Figura XI: Distribución de la Población por Zonas.
Fuente: DANE, Proyecciones población 2005-2020.

De acuerdo con la proyección realizada por el DANE la población en el Municipio de Rivera en los últimos años presentó un incremento promedio de 1,59% en cabeceras y un 0,54% en el resto con respecto al año anterior, es importante precisar que la población del Municipio de Rivera correspondía al 1,61% del total de la población en el Departamento.

Villavieja:

El Municipio de Villavieja tenía una población aproximada para el año 2019 de 7.303 habitantes de los cuales 2.459 se ubicaban en cabeceras y 4.844 en el resto de acuerdo con el censo realizado por el DANE para el año 2005, en el cual se realizó una proyección de la población hasta el año 2020.

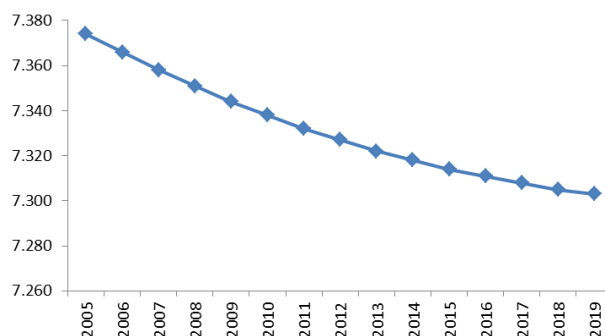


Figura XII: Decrecimiento de la población del Municipio de Villavieja.
Fuente: DANE – proyecciones población 2005-2020.

De acuerdo con la proyección realizada por el DANE, la población en el Municipio de Villavieja en los esos años presentó una disminución promedio de 0,05% en cabeceras y un 0,12% en el resto con respecto al año inmediatamente anterior, se precisa que la población del Municipio de Villavieja correspondía al 0,6% del total de la población en el Departamento.

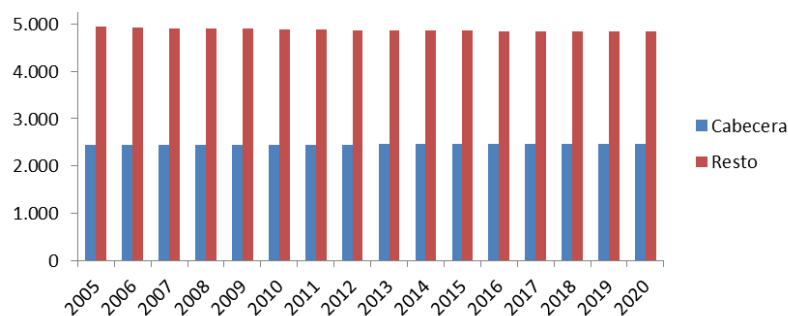


Figura XIII: Distribución de la Población por zonas.
Fuente: DANE – proyecciones población 2005-2020

6.1.2. Territorio y Clima

Huila:

La densidad de la población en el Departamento era de 60,18 habitantes/km², los Municipios con las densidades más altas han sido Neiva, Timaná, Pitalito y Garzón, por el contrario, los Municipios de Colombia y Teruel que presentaron las densidades más bajas. La altitud promedio del departamento es de 610 m.s.n.m y cuenta con una superficie total de 19.890 km². El Departamento se subdivide en 37 municipios agrupados en cuatro Subregiones:

- **Subcentro:** Altamira, Agrado, Garzón, Gigante, Pital, Guadalupe, Tarqui y Suaza.
- **Subnorte:** Aipe, Algeciras, Baraya, Campoalegre, Colombia, Hobo, Íquira, Neiva, Palermo, Rivera, Santa María, Tello, Teruel, Villavieja y Yaguará.
- **Suboccidente:** La Argentina, La Plata, Nátaga, Paicol y Tesalia.
- **Subsur:** Acevedo, Elías, Isnos, Oporapa, Palestina, Pitalito, Saladoblanco, San Agustín y Timaná.

La variación de la temperatura en el Departamento difiere de la zona en la cual se encuentre, el clima cálido está presente en aproximadamente el 30% de la superficie Departamental, 40% en clima medio, y el otro 30% en clima frío. El clima medio cálido lo encontramos en la zona norte del Departamento y en la zona sur encontramos todo tipo de clima que facilita las actividades agrícolas y ganaderas. Esta gran variedad de climas ocurre en razón a la diversidad de pisos térmicos que están presentes en el Departamento.

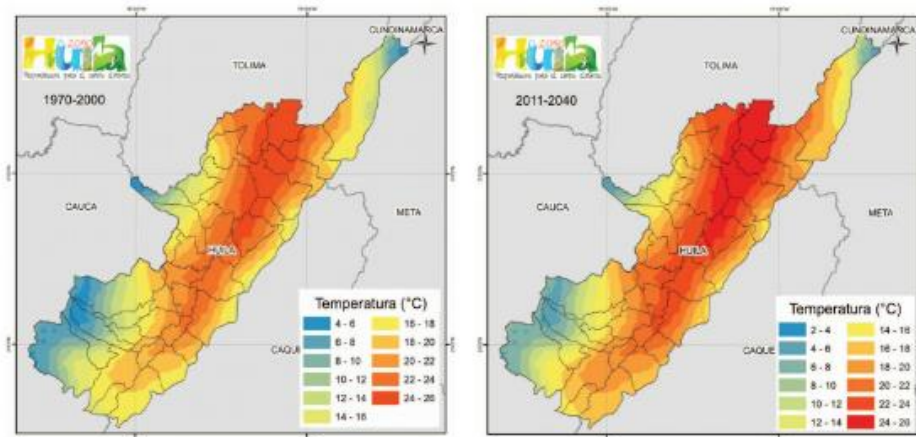


Figura XIV: Variación de la temperatura en el Departamento.
Fuente: Análisis de Vulnerabilidad Departamento del Huila, 2014.

Rivera:

El Municipio de Rivera se encuentra situado en el Nororiente del Departamento del Huila, tiene límites con los Municipios de Neiva, Campoalegre, San Vicente del Caguán, Algeciras y Palermo. El Municipio cuenta con 35 barrios en la zona urbana y 28 veredas en la zona rural, los cuales están ubicados en las ramificaciones que se desprenden de la Cordillera Oriental, sus principales alturas son los cerros de El Dinde y cerro Neiva.

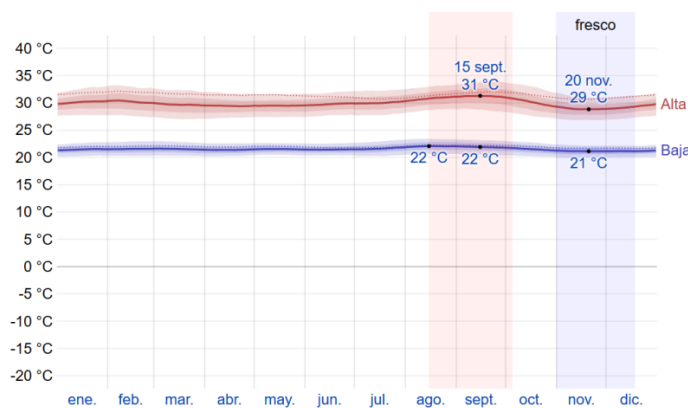


Figura XV: Temperatura máxima y mínima del Municipio de Rivera.
Fuente, Weather Spark.

La temperatura en el Municipio de Rivera varía de 21 °C y 31 °C, los veranos son cortos con una alta humedad, los inviernos son cortos con presencia de calor, y el cielo permanece nublado durante casi todo el año. Los meses donde se presentaron las mayores temperaturas son agosto y septiembre y por otra parte los meses más frescos del año fueron noviembre y diciembre.

Villavieja:

El Municipio de Villavieja está ubicado en la zona norte del Departamento del Huila, fundado el 18 de agosto de 1550, tiene una superficie aproximada de 880 km² y una altitud de 430 m.s.n.m, con una densidad de 10,17 hab/km² .

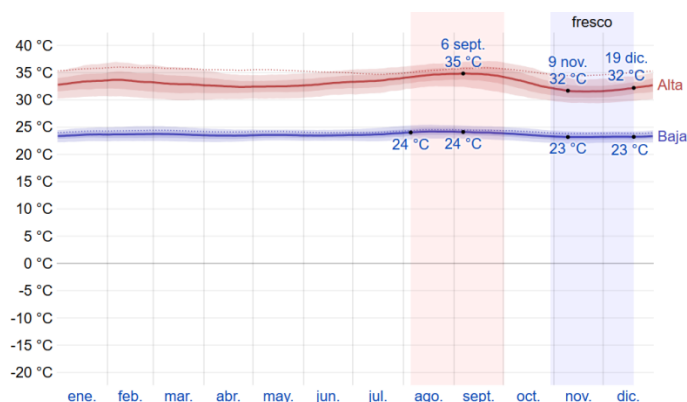


Figura XVI: Temperatura máxima y mínima del Municipio de Villavieja.
Fuente, Weather Spark

La temperatura en el Municipio de Villavieja varía de 23 °C y 35 °C, los veranos son cortos muy calientes y bochornosos, los inviernos son calurosos, y el cielo permanece nublado durante casi todo el año. Los meses donde se presenta las mayores temperaturas son agosto y septiembre y por otra parte los meses más frescos del año son noviembre y diciembre.

6.1.3. Economía

Huila:

La economía del Departamento se ha basado en una gran variedad de actividades agrícolas, ganaderas, explotación petrolera, comercio y el turismo, sector en aquellos años tomo fuerza, por otra parte, la agricultura en el Departamento presentó un crecimiento en desarrollo y tecnificación en los principales cultivos como café, algodón, arroz, maíz, sorgo, cacao, panelera, plátano y tabaco, las actividades petroleras se encontraban situadas en la zona Norte del Departamento.

En la cordillera central se extrae metales preciosos como plata y oro, además de estos el mármol, azufre, cuarzo y calcita son otros de los minerales no preciosos que se extraen. Adicional a estas actividades otras fuentes de ingresos para los habitantes del Departamento es la producción artesanal en cerámica y sombreros.

Tabla 3: P.I.B Huila, valor agregado según actividades económicas en miles de millones.

Producto Interno Bruto Departamento del Huila - Base 2015					
Huila: Valor agregado según actividad económica					
A precios corrientes					
Serie 2014 - 2017 ^P					
Miles de millones de pesos					
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017 ^P
PRIMARIA	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1.853	2.112	2.585	2.643
	Explotación de minas y canteras	1.693	1.015	700	821
SECUNDARIA	Industrias manufactureras	407	485	510	506
	Construcción	2.016	2.132	2.150	1.840
TERCIARIA	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	1.983	2.198	2.470	2.570
	Información y comunicaciones	325	335	346	369
	Actividades financieras y de seguros	334	355	352	398
	Actividades inmobiliarias	667	717	769	798
	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	550	588	617	639
	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	2.075	2.285	2.501	2.720
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	310	311	337	353
	Valor agregado bruto	12.722	13.065	13.935	14.300
	Impuestos	661	740	759	865
	PIB DEPARTAMENTAL	13.383	13.805	14.693	15.165

Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Base (2015).

En el 2017 el mayor crecimiento frente a 2014 fue de 790 miles de millones de pesos y se presentó en la actividad primaria, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, seguido por la actividad terciaria administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales con una variación de 645 miles de millones de pesos.

Por otra parte, las actividades que decrecieron con respecto a 2017 fueron explotación de minas y canteras (-872) miles de millones de pesos y construcción (-176) miles de millones de pesos.

Tabla 4: P.I.B. y valor agregado según actividades económicas en % de participación.

Producto Interno Bruto Departamento del Huila - Base 2015					
Huila: valor agregado según actividad económica A precios corrientes Serie 2014 - 2017^P Participación (%)					
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017 ^P
PRIMARIA	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	13,84	15,30	17,59	17,43
	Explotación de minas y canteras	12,65	7,35	4,77	5,42
SECUNDARIA	Industrias manufactureras	3,04	3,51	3,47	3,34
	Construcción	15,06	15,44	14,63	12,13
TERCIARIA	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	14,82	15,92	16,81	16,95
	Información y comunicaciones	2,43	2,42	2,36	2,43
	Actividades financieras y de seguros	2,50	2,57	2,39	2,63
	Actividades inmobiliarias	4,98	5,19	5,23	5,26
	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	4,11	4,26	4,20	4,21
	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	15,50	16,55	17,02	17,94
	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	2,32	2,25	2,29	2,32
	Valor agregado bruto	95,06	94,64	94,84	94,30
	Impuestos	4,94	5,36	5,16	5,70
	PIB DEPARTAMENTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Base (2015).

En el 2017 el mayor crecimiento frente a 2014 fue de 3,59% y se presentó en la actividad primaria, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, la actividad que decreció con respecto a 2017 fue explotación de minas y canteras -7,23%.

Rivera:

El Municipio goza de una gran variedad en las temperaturas estas se desarrollan y potencializan en las actividades económicas agrícolas, es por esto que la Alcaldía de Rivera indica que la economía del Municipio se basa en:

“...ganadería, la agricultura, la piscicultura y el turismo. Los cultivos más importantes son: El caco, café, arroz, algodón, maíz, yuca, arveja, caña de azúcar, tabaco rubio, fríjol y frutales. Se destaca la producción de flores: Orquídeas y azucenas. Se desarrolla mediante el pastoreo localizado en parte plana y está representada en ganado de doble propósito. La actividad avícola tiene especial importancia en Riverita, Ulloa, Guadual y el casco urbano...” (Alcaldía de Rivera, 2016 - 2019)

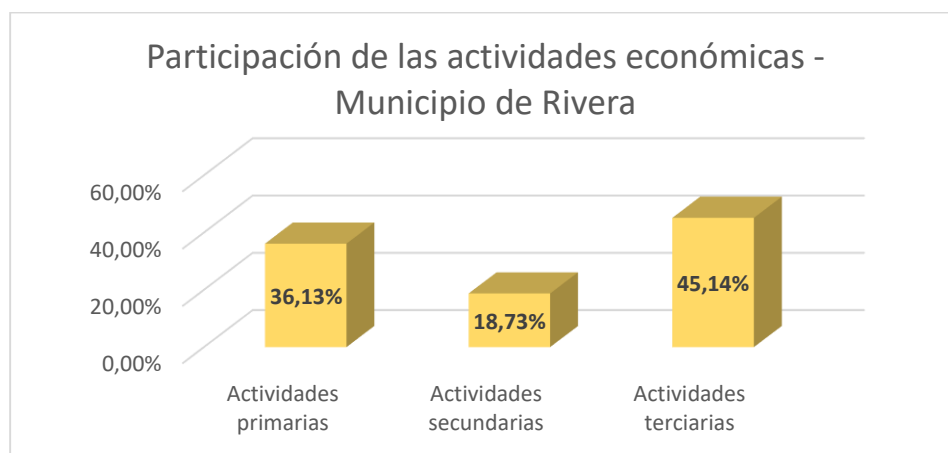


Figura XVII: Participación en el Municipio de Rivera de las actividades económicas. Fuente: DANE. Valor agregado por municipio, 2017.

La actividad predominante en el Municipio ha sido la terciaria, Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado, comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, actividades profesionales, científicas y técnicas, administración pública y defensa, educación y salud, actividades artísticas de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios.

Villavieja:

La economía del Municipio de Villavieja se ha basado en el sector agropecuario con los cultivos de arroz, algodón, mango, papaya, mamoncillo, anón, naranja, guanábana, maracuyá, guayaba entre otros, adicional a esto el Desierto de la Tatacoa se ha proyectado

como uno de los sitios turísticos más visitados en el país y esto permitió que los habitantes del Municipio centren sus actividades económicas en un amplio portafolio de servicios que son ofertados a los turistas.

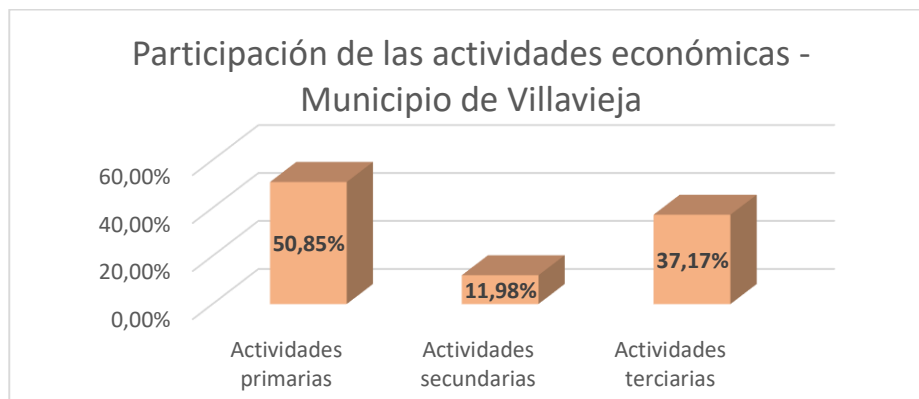


Figura XVIII: Participación en el Municipio de Villavieja de las actividades económicas. Fuente: DANE. Valor agregado por municipio, 2017.

La actividad que ha predominado en este Municipio es la primaria, agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, explotación de minas y canteras.

6.1.4. Desempleo y pobreza

Huila:

El desempleo en el Huila tuvo un incremento, de acuerdo con las cifras reportadas por el DANE, para el año 2015 el desempleo estuvo en 7,6%, en 2016 en un 8% y para el año 2017 en 8,7% aumentando en 1%, estos datos se reflejaron en las tasas de ocupación, las cuales presentaron una disminución tendiente a la baja para aquellos años. Para dar un caso en concreto el DANE arrojó en cifras que para el 2017 el Departamento contaba con 930.000 personas en edad apta para trabajar y una población económicamente activa de 581.000 habitantes es decir el 62% de las personas con condiciones laborales óptimas.

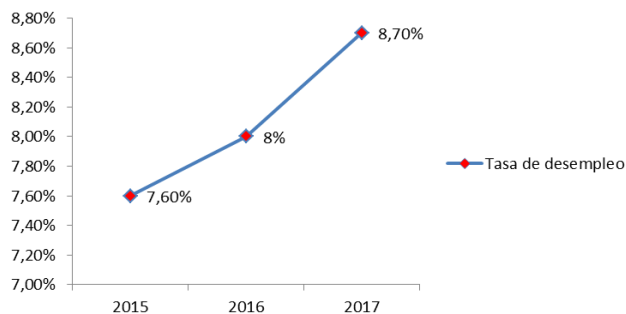


Figura XIX: Tasa de desempleo del Huila. Fuente: DANE, 2018.



Figura XX: Tasa global de participación, de ocupación y de desempleo.
Fuente: DANE, GEIH: Huila 2008 – 2017.

Rivera:

Cabe resaltar que el desempleo en el Municipio se abordó desde los trabajos informales en el sector agrícola, piscícola y turismo los cuales brindan oportunidades laborales a la gran mayoría de habitantes del Municipio.

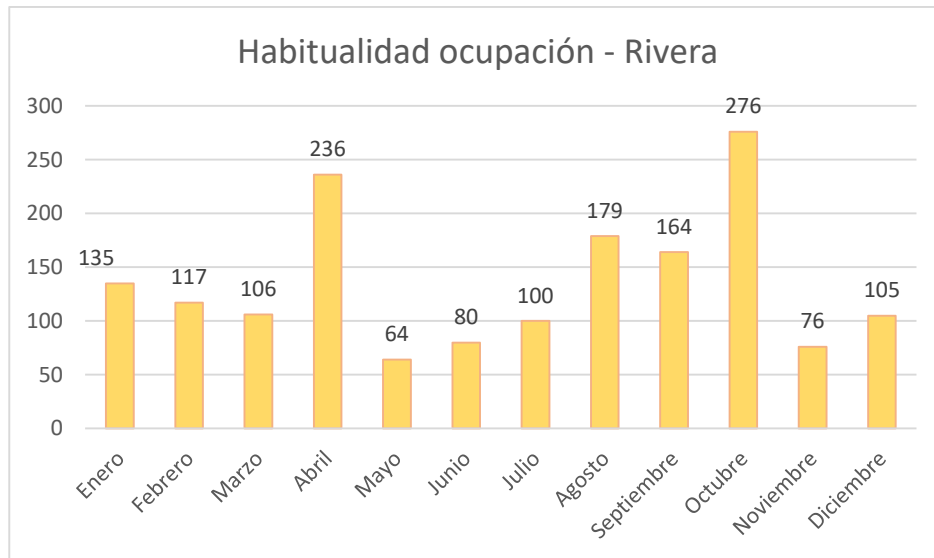
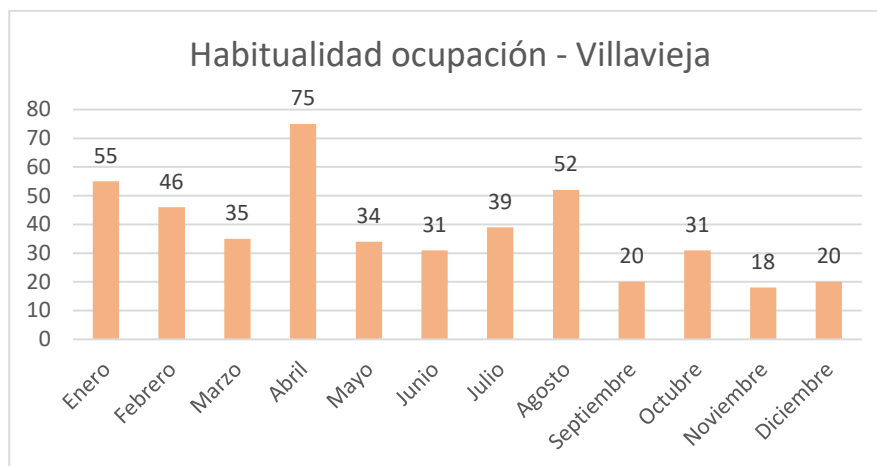


Figura XXI: Habitualidad ocupación – Rivera (Huila).
Fuente: Ministerio de trabajo, Indicadores Municipales, 2016

De acuerdo con las estadísticas registradas por el Ministerio del Trabajo como la habitualidad, es decir la cantidad de ocupación formal que se presentaba en el Municipio de Rivera (Huila), para el año 2016, se puede observar, que el número de ocupados promedios durante ese año fue de 136 personas, resaltando los meses de abril y octubre como los meses en donde más se registró vinculación formal de trabajadores en el Municipio.

Villavieja:

El desempleo en el Municipio también se abordó desde los trabajos informales en el sector agropecuario, pero más específicamente en el sector turismo, en el cual se ocupaba la gran parte de la población que habitante del Municipio, convirtiéndola así, en una actividad importante en materia de empleo.



*Figura XXII: Habitualidad ocupación – Villavieja (Huila).
Fuente: Ministerio de trabajo, Indicadores Municipales, 2016.*

Como información relevante en el análisis por el Ministerio del Trabajo, se pudo observar que la habitualidad para el año 2016 en el Municipio de Villavieja, presentó una gran reducción de enero a diciembre de la vinculación de personas con empleos formales, otro de los aspectos a tener en cuenta es la vinculación promedio, fue de 36 personas por mes. Se concluyó que 7 de los 12 meses del año registraron valores por debajo de la media del Municipio, situación preocupante para las administraciones locales que buscan por medio de la apuesta del turismo tener una oportunidad de brindar a cada uno de los habitantes una mejor calidad de vida por medio de los ingresos generados por prestación de un servicio.

6.1.5. Educación

Huila:

En materia de educación el Departamento del Huila contaba con 232 Establecimientos Educativos Oficiales distribuidos en las tres secretarías de Educación certificadas en el Departamento: 179 Establecimientos Educativos equivalente a 1.450 Sedes – Secretaría de Educación Departamental; 37 Establecimientos Educativos

equivalente a 167 Sedes – Secretaría de Educación Neiva; 16 Establecimientos Educativos equivalente a 158 Sedes – Secretaría de Educación Pitalito⁴¹.

En el Departamento del Huila la oferta educativa terciaria provenía de 13 Instituciones de Educación Superior:

Tabla 5: Instituciones de oferta educativa terciaria en el Huila..

Instituciones Públicas:	Instituciones Privadas:
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Surcolombiana • Universidad Del Tolima • Escuela Superior De Administración Pública – ESAP • Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – UNAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporación Universitaria Del Huila – CORHUILA • Universidad Cooperativa De Colombia • Universidad Antonio Nariño • Fundación Escuela Tecnología – FET • Fundación María Cano – FMC • Corporación Unificada Nacional – CUN • Universidad Santo Tomas – USTA • Fundación Universitaria Navarra – UNINAVARRA • Corporación Universitaria Minuto De Dios

Elaboración propia

Los programas académicos más ofertados han sido: contaduría, administración de empresas, licenciatura en pedagogía infantil, psicología y derecho, que si bien se puede lograr hacer investigación, estas no pertenecen a las ciencias puras y aplicadas y no presentan una relación directa con las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemática por sus siglas en inglés), enajenando la correlación entre la oferta y la demanda al momento de los egresados de la media básica a escoger la formación profesional, así mismo, las ofertas académicas de las instituciones de educación superior en el Huila respondiendo la demanda a la hora crear sus programas.

El sector educación se encontraba rezagado frente a los demás Departamentos del país pues en Educación Básica, Media y Superior, el Huila también se ubicaba en las últimas posiciones comparado en los 26 Departamentos por el Índice Departamental de Competitividad.

Por otra parte, los resultados de clasificación de grupos de investigación y el número de investigadores por región, mostraron la disparidad Regional de capacidades en Colombia tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

⁴¹ Reporte SIMAT 2018

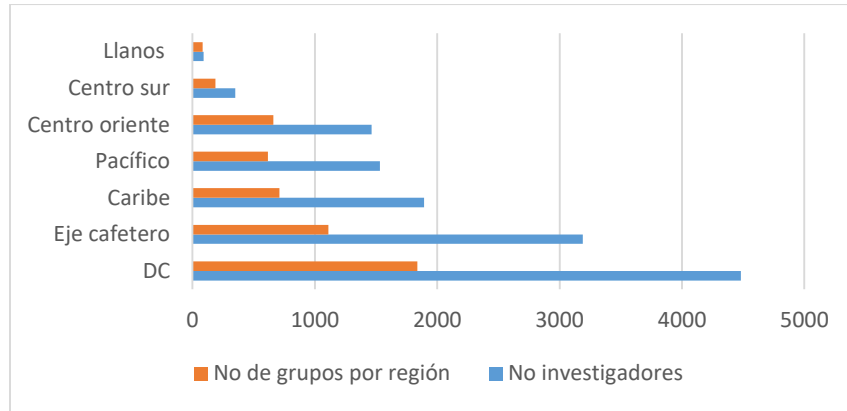


Figura XXIII: Ciencia e Investigación en Cifras.
Fuente: COLCIENCIAS, 2017

Así mismo, la producción científica de los grupos de investigación categorizados por Colciencias del Departamento se ha desarrollado un 49,38% a partir de productos resultado de actividades relacionadas con la formación del recurso humano para la CTeI, le sigue con un 25,40% los productos relacionados con actividades de apropiación social del conocimiento, con actividades de generación de nuevo conocimiento son del 22,61% y por último con un 2,60% los productos resultado de desarrollo tecnológico e innovación. El número de investigadores categorizados en el Departamento ascendió a 94, distribuidos en la categoría Junior: 65 investigadores que corresponde al 69,15%, 21 investigadores Asociados representando el 22,34% y Sénior 8 investigadores con el 8,51%.⁴²

Indicadores de cobertura:

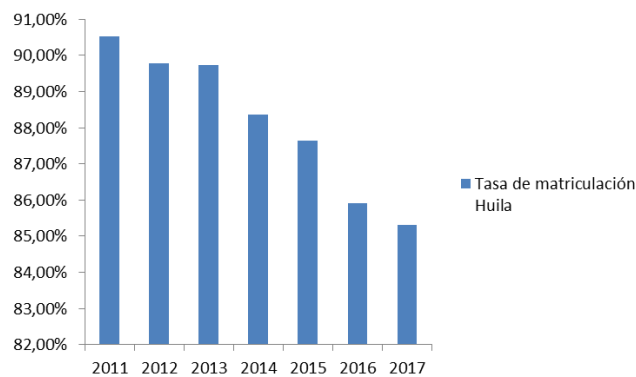


Figura XXIV: Matrícula por niveles educativos en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017

⁴² Estudio de Capacidades en Recurso Humano e Infraestructura Científica y Tecnológica del Departamento del Huila - 2017

Disminución considerable de 5 puntos porcentuales de la tasa de matriculación la cual en los últimos seis años paso del 90% al 85% en niños, niñas, adolescentes y jóvenes entre los 5 y 16 años.

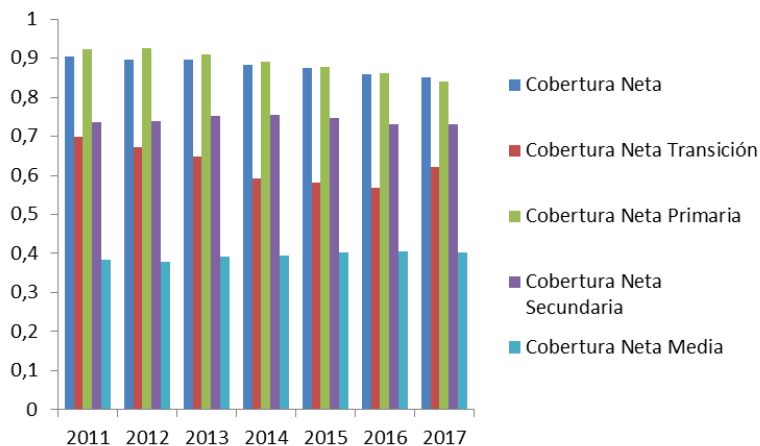


Figura XXV: Cobertura neta por niveles educativos en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017

La cobertura disminuye un poco en los últimos años, sin embargo, presenta una estabilidad sobre los promedios de acuerdo al rango en donde se esté ofertando (Transición, Primaria, Secundaria y Media).

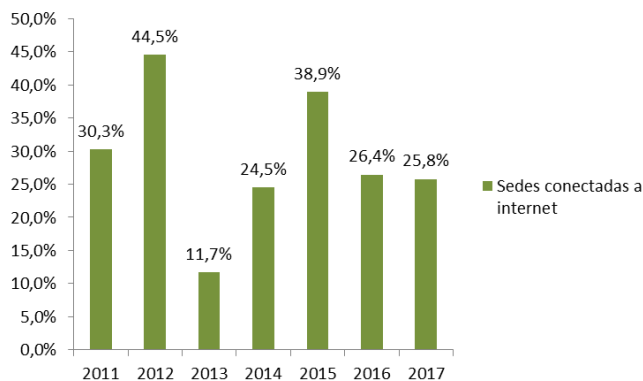


Figura XXVI: Sedes educativas conectadas a internet en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017.

El 30% promedio de la cobertura en acceso a internet por parte de las instituciones educativas se encuentra por debajo de la media Nacional.

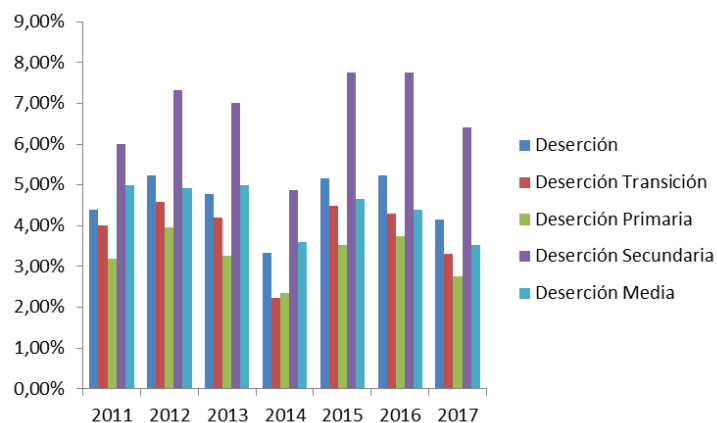


Figura XXVII: Deserción escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017.

Incremento significativo en la deserción escolar sobre todo en secundaria.

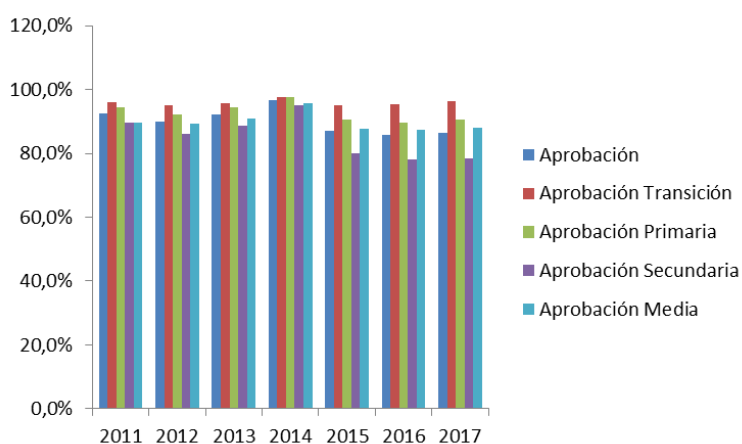


Figura XXVIII: Aprobación escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017.

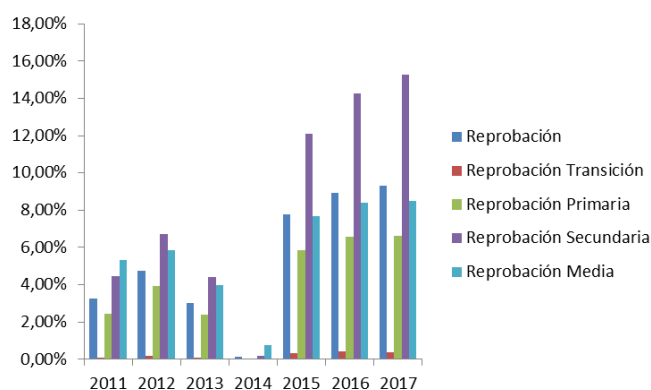


Figura XXIX: Reprobación escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila.
Fuente: DANE, 2017.

La reprobación de los estudiantes de secundaria presenta un aumento constante desde el 2015 al 2017.

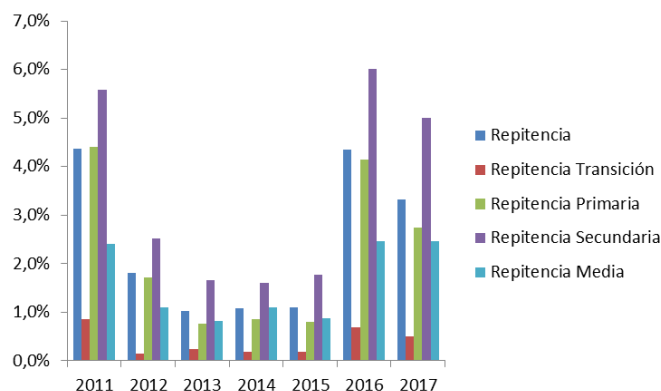


Figura XXX: Repetencia escolar por niveles educativos en el Departamento del Huila. Fuente: DANE, 2017.

La repetencia de los cursos en los diferentes grados (Transición, Primaria, Secundaria y Media) presenta un aumento considerable de más de 10% en los últimos años (2016,2017).

Rivera:

El Municipio cuenta con Instituciones Educativas Oficiales en las zonas rurales y urbanas del Departamento descritos en la siguiente tabla:

Tabla 6: Instituciones educativas del Municipio de Rivera.. SIMAT, 2018. Fuente: Elaboración Propia.

Sector	Nombre de la I.E	Zona	Grados
Oficial	IE LA ULLOA	Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Oficial	IE MISAEL PASTRANA B	Urbana / Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Oficial	IE NUCLEO ESC GUADUAL	Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Oficial	IE RIVERITA	Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11

Estos establecimientos educativos se subdividen en 27 sedes ubicadas en todo el Municipio brindando una buena oferta educativa para los niños y jóvenes de Rivera, por otra parte, el Municipio no cuenta con Instituciones de Educación Superior, sin embargo, es importante resaltar que las IES más cercanas se encuentran a treinta minutos en transporte intermunicipal hasta la ciudad capital del Departamento.

Indicadores de cobertura:

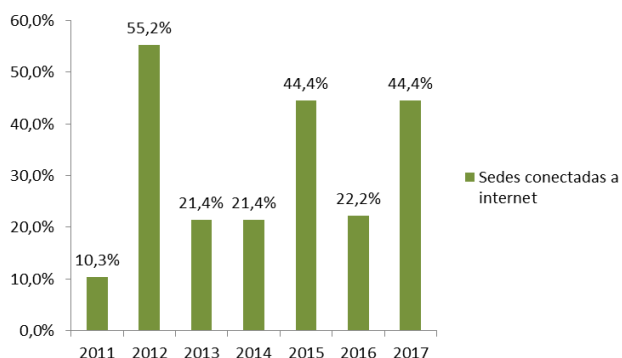


Figura XXXI: Sedes educativas conectadas a internet en el Municipio de Rivera. Fuente: DANE, 2017.

El 30% promedio de la cobertura en acceso a internet por parte de las instituciones educativas se encuentra por debajo de la media Nacional.

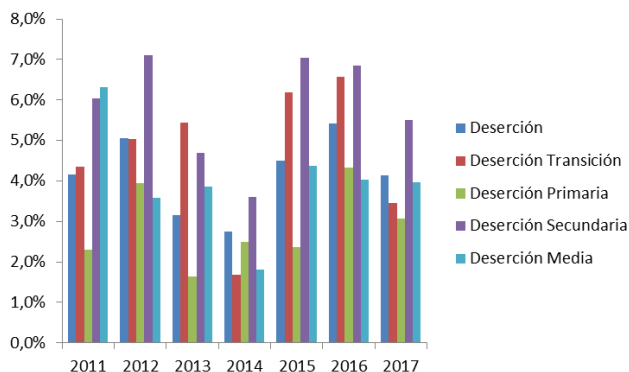


Figura XXXII: Deserción escolar por niveles educativos en el Municipio de Rivera. DANE, 2017.

La deserción estudiantil bajo del 2011 al 2014, sin embargo, tomo de nuevo una tendencia a incrementar en los últimos tres años en todos los niveles de escolaridad, excluyendo a secundaria la cual presenta una disminución en la deserción en los últimos años.

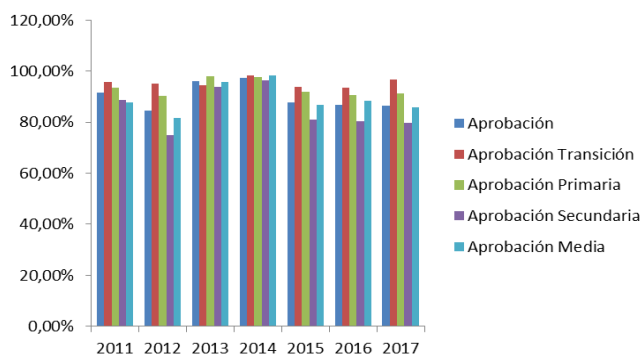


Figura XXXIII: Aprobación escolar por niveles educativos en el Municipio de Rivera. DANE, 2017.

La aprobación de los cursos en los estudiantes del Municipio de Rivera se encuentra por encima de 84% en promedio.

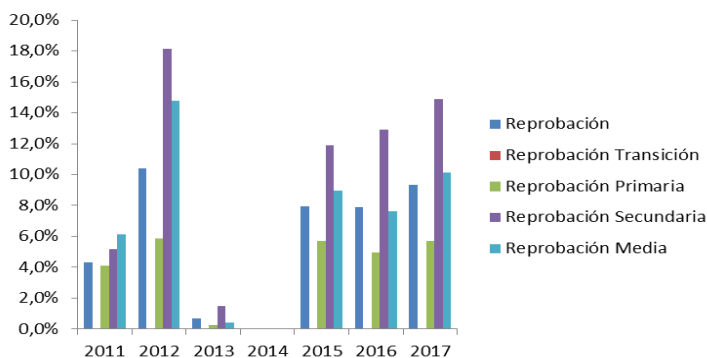


Figura XXXIV: Reprobación escolar por niveles educativos en el Municipio de Rivera. Fuente: DANE, 2017.

La reprobación de los estudiantes de secundaria presenta un aumento constante desde el 2015 al 2017.

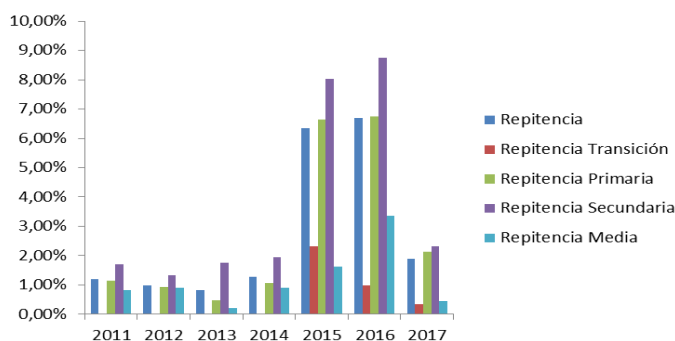


Figura XXXV: Repitencia escolar por niveles educativos en el Municipio de Rivera. Fuente: DANE, 2017.

La repitencia de los cursos aumento del año 2015 al 2016, resaltando una gran caída para el año 2017 con menos de 5 puntos porcentuales en todos los grados (Transición, Primaria, Secundaria y Media).

Villavieja:

El Municipio ha contado con Instituciones Educativas Oficiales en las zonas rurales y urbanas del Departamento descritos en la siguiente tabla:

Tabla 7: Instituciones educativas del Municipio de Villavieja. SIMAT, 2018.

Sector	Nombre de la I.E	Zona	Grados
Oficial	CE POLONIA	Rural	0,1,2,3,4,5
Oficial	IE GABRIEL PLAZAS	Urbana / Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Oficial	IE LA VICTORIA	Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
Oficial	IE SAN ALFONSO	Rural	0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11

Estos establecimientos educativos se subdividen en 14 sedes ubicadas en todo el Municipio brindando una buena oferta educativa para los niños y jóvenes de Villavieja. El Municipio, no cuenta con Instituciones de Educación Superior, sin embargo, es importante resaltar que las IES más cercanas se encuentran a una hora en transporte intermunicipal hasta la ciudad capital del Departamento.

Indicadores de cobertura:

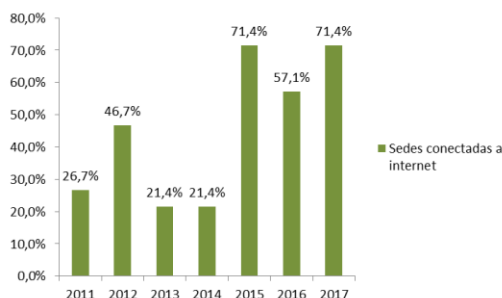


Figura XXXVI: Sedes educativas conectadas a internet en el Municipio de Villavieja. Fuente: SIMAT, 2017.

El 40% promedio de la cobertura en acceso a internet por parte de las instituciones educativas se encontraba por debajo de la media Nacional.

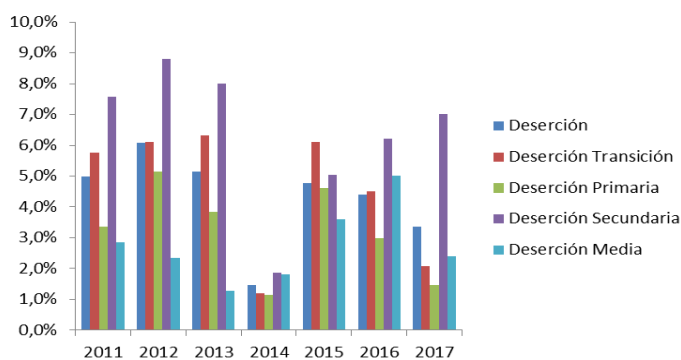


Figura XXXVII: Deserción escolar por niveles educativos en el Municipio de Villavieja. Fuente: SIMAT, 2017

La deserción estudiantil presentó una disminución general en el año 2011 sin embargo, es importante resaltar el incremento de la deserción en secundaria en los últimos tres años.

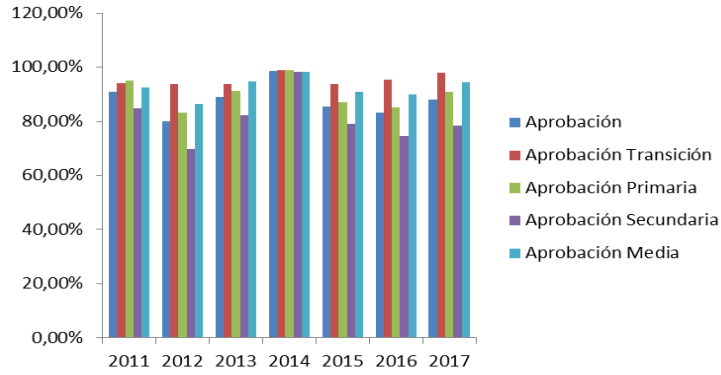


Figura XXXVIII Aprobación escolar por niveles educativos en el Municipio de Villavieja.
Fuente: DANE, 2017.

La aprobación de los cursos en los estudiantes del Municipio de Villavieja se encontraba por encima de 80% en promedio.

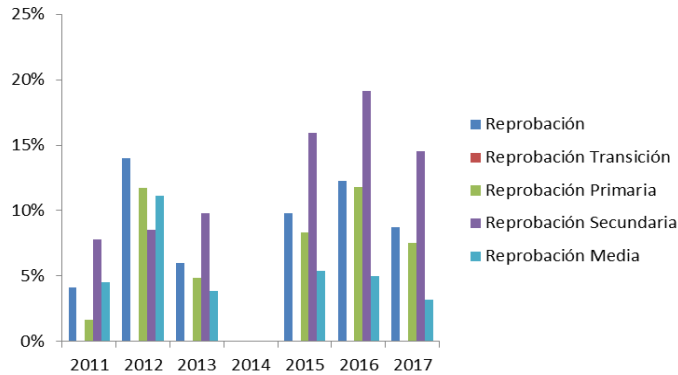


Figura XXXIX: Reprobación escolar por niveles educativos en el Municipio de Villavieja..
Fuente: SIMAT, 2017

La reprobación de los estudiantes de secundaria presenta un incremento considerable de más del 5% en todos los niveles desde el año 2011.

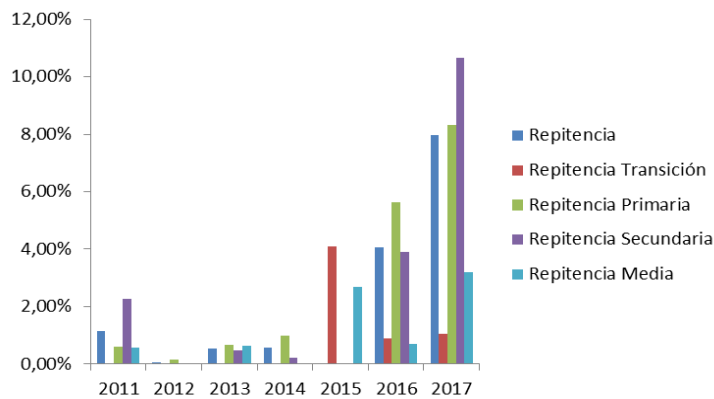


Figura XL: Repitencia escolar por niveles educativos en el Municipio de Villavieja.
Fuente: DANE, 2017.

La repitencia de los cursos aumento notablemente para el 2017 en los grados (Transición, Primaria, Secundaria y Media).

6.1.6. Salud

Huila:

La salud en el Departamento del Huila para aquellos años, presento un progreso en sus pilares reportados en el Índice Departamental de Competitividad – IDC, debido a la conformación del comité de seguimiento de indicadores de competitividad con los actores estratégicos orientados en el sector salud, quienes tomaron acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Departamental de Desarrollo 2016-2019, gracias a esta gestión el Departamento en la actualidad en el sector salud cuenta con presencia en los 37 municipios del Departamento y un 97% de cobertura en cofinanciación del régimen subsidiado, así mismo, desde el año 2016 al 2017 avanzo 12 posiciones entre 26 Departamentos tal y como lo evidencia la siguiente ilustración:

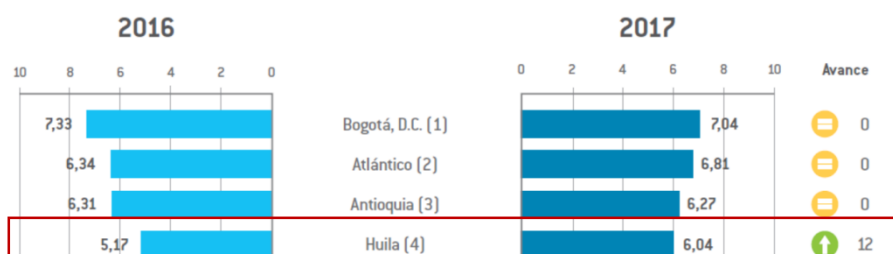


Figura XLI Índice Departamental de competitividad (2017).

Rivera:

El Municipio de Rivera solo contaba con una institución prestadora de servicios de salud de carácter público denominada ESE Hospital Divino Niño de nivel I en atención en salud, con una cobertura del régimen subsidiado del 86,52% y contributivo 1,6%, de acuerdo con el Plan de Salud Territorial los usuarios se distribuyen así: Caprecom con 3.289 usuarios, Humana Vivir 2.538 usuarios, Comfamiliar del Huila 5.085 usuarios, SolSalud 1.342 usuarios y Asmet Salud con 1.678 usuarios y 2.283 contributivos, los cuales representan el 88,19% de la cobertura total del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).

Villavieja:

El Municipio contaba con una sola institución prestadora de servicios de salud de carácter pública denominada ESE Hospital Del Perpetuo Socorro de nivel I en atención en salud, cuya misión es la de prestar los servicios integrales de salud, garantizando la atención humanizada seguridad del paciente con respeto, responsabilidad y calidad con énfasis en la Promoción de la Salud, Prevención de la enfermedad y salud pública. En lo transcurrido del año 2019 el Hospital prestó más del 30% de sus servicios en las nuevas instalaciones.

6.2. Factores del sector turismo en los municipios de Rivera y Villavieja

El Gobierno Nacional de Colombia, mediante gestión del Ministerio de Comercio, Industria y turismo - MinCIT (a través del Viceministerio a cargo del sector turismo), y con recursos del Fondo de Promoción Turística, realizó Planes de Desarrollo Turísticos como referentes para todas las actuaciones que se adelanten, con intención de fortalecer y promover el turismo en cada uno de los Departamentos (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012).

El Plan de Desarrollo Turístico Del Huila (2012) en su capítulo de diagnóstico, tomo en cuenta aspectos metodológicos establecidos en el Plan Ambiental Turístico y el esquema para la planificación turística de competitividad; de igual forma se soportó conceptualmente en el modelo de Geoffrey Croutch & Brent Ritchie (2003), el cual considera que la competitividad de los destinos turísticos depende de la presencia de factores de atracción, soporte, producción y gestión.

Apropiación de factores en los destinos turísticos

Los factores⁴³ establecidos según la metodología del Plan de Desarrollo Turístico Del Huila son: *i*) Por atracción se entienden los elementos primarios del atractivo con los que se logra que las personas quieran visitar el destino. Estos factores están representados en recursos naturales, cultura, tradición, historia y demás aspectos que puedan resultar del interés del turista.

Por otro lado, los *ii*) factores de Soporte, Producción y Gestión, son los que están relacionados con el nivel del desarrollo del destino, aspectos que en muchas ocasiones son

⁴³ Factor es un hecho, causa determinante o condición necesaria de un acontecimiento o cambio social. Los factores del turismo serán el conjunto de hechos sociales que en forma directa o indirecta se relacionan para conjugar el fenómeno turístico

determinantes al momento de decidir qué destino visitar; entre ellos se encuentran la conectividad, accesibilidad, infraestructura de servicios y calidad de los mismos, seguridad, comunidad receptora, marketing, servicios de salud, entre otros (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012, pág. 11).

*Tabla 8: Diagnóstico por factores.
Metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico del Huila.*

Factores de Competitividad y Sostenibilidad del Destino:	
TIPO:	VARIABLES:
FACTOR DE ATRACCIÓN	Valoración Ambiental
	Valoración Atractivos
FACTOR SOPORTE	Accesibilidad y Conectividad
	Cobertura y Calidad de Infraestructura
	Seguridad
FACTOR PRODUCCION	Comunidad Receptora
	Estructura Empresarial
FACTORES DE GESTIÓN	Gestión de Marketing de Destino
	Gestión Turística del Destino

Fuente: Adaptado del Plan de Desarrollo Turístico del Huila, Pág. No.14, 2012.

6.2.1. Factor Atracción

Un factor de atracción se concibe como una atracción o atractivo en materia turística, a su vez, puede ser un lugar de interés que los turistas visitan, normalmente por su valor cultural exhibido o inherente, por su relevancia histórica o patrimonial, su belleza (natural, arquitectónica, etc.); también puede ofrecer ocio, aventura y diversión. Los atractivos son elementos cruciales en la motivación para que un turista decida viajar.

6.2.1.1. Identificación y valoración de atractivos

Comprendiendo el contexto de Rivera y Villavieja en el Departamento del Huila, en este apartado se identificaron algunos de los atractivos turísticos, más representativos de los Municipios objeto de estudio. Se presenta un inventario de atractivos turísticos que se subdivide en dos grandes grupos: **i)** Atractivos Naturales y **ii)** Atractivos culturales. Los atractivos se identificaron gracias al análisis del *Inventario Turístico del Departamento del Huila*, realizado por el Departamento Administrativo de Planeación (D.N.P) en el año 2005 y el *Diagnóstico del Sector Turismo – Clúster Neiva Ciudad Región*, documento emanado por la Cámara de Comercio de Neiva en el año 2013.

6.2.1.1.1. Atractivos naturales

El MinTIC ofrece una metodología para el levantamiento de Inventarios de Recursos Naturales de Interés Turístico, que sirvió de insumo para el desarrollo de este punto; algunos de los elementos considerados son: ríos, quebradas, lagunas, bahías, cerros, fuentes termales, embalses, cuevas, cascadas, desiertos, reservas naturales y parques regionales.

6.2.1.1.1.1. Recursos de relieve

Desiertos

El Desierto de la Tatacoa es uno de los principales destinos turísticos que tiene el Departamento del Huila, está ubicado en el Municipio de Villavieja y presenta potencialidades para el desarrollo cultural, de ciencias naturales y aventura: a) en materia *cultural*, los principales baluartes son la paleontología, la historia, la gastronomía y el patrimonio arquitectónico; b) en referencia a las *ciencias naturales* los principales contenidos son la astronomía, la flora endémica de la región, las aves y algunos mamíferos (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 31); finalmente en c) Turismo de Aventura se potencializa como una tendencia en materia turística que puede ser aprovechada.

Parques regionales naturales

La Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena declaró al Desierto de la Tatacoa como Parque Natural Regional, mediante el Acuerdo No. 017 del 17 de diciembre de 2008.

Reservas naturales

Municipio:	Nombre de la Reserva:
Rivera	La Siberia
Villavieja	Saltaren

Las dos reservas de mayor jerarquía son la Siberia y Saltaren, en La Siberia (Rivera) nacen los más importantes ríos: las Ceibas, Fortalecillas y Río Neiva, los dos primeros recorren el Valle de Neiva y el tercero la planicie de Campoalegre⁴⁴; la reserva de Saltaren (Villavieja) siendo de propiedad privada cumple el papel de protector de especies de mamíferos que siendo endémicos de la zona están en peligro de extinción (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 33).

⁴⁴ Municipio del Norte del Huila, Colinda con la ciudad Capital Neiva

Cerros

En el Municipio de Rivera, en la Vereda El Tambillo (Cordillera Oriental - entre 1.800 y 2.000 m.s.n.m.⁴⁵), se encuentra el Cerro “El Tambillo”, es un elemento de potencial para la elaboración de un producto turístico, ya que posee arte rupestre y vestigios arqueológicos.

Cascadas

En Rivera están situadas tres caídas o saltos de agua, las cuales son: *Santuario*, *Bocana* y *Santo del Ángel*, se puede practicar senderismo por la zona.

6.2.1.1.1.2. Recursos hídricos

Ríos

El río Magdalena tiene cause en ambos Municipios y en la ciudad capital (esté fue reconocido en el Inventario de Atractivos Turísticos del MinTIC - 2009), es importante reconocer que el río fue explorado y valorado para actividades náuticas desde San Agustín hasta Villavieja. El tramo la Boa – Villavieja o Aipe, fue valorado para el desarrollo de balsaje en atención a que el río Magdalena fluye a través de un terreno plano que no califica para el desarrollo del rafting (Fundación Hocol, 2006).

Quebradas

Solo dos (2) quebradas fueron calificadas en el Inventario de Atractivos Turísticos (2009) como Sitios de Interés, ellas son: La quebrada La Medina y la quebrada La Honda en el municipio de Rivera; en la quebrada La Medina se ha establecido un sendero que parte del hotel Santiago del Alma hasta la cascada La Bocana, ideal para la práctica de actividades de contacto con la naturaleza; la quebrada la Honda hace parte del circuito ecoturístico “El Guadual – Rivera” un sendero peatonal que permite la práctica de actividades de contacto con la naturaleza y paisajismo (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 20). Se identifican cuatro (4) ríos y dos (2) quebradas como recursos turísticos priorizados, según muestra la siguiente tabla:

⁴⁵ Metros sobre el nivel del mar

Tabla 9: Ríos y Quebradas de los Municipios de Rivera y Villavieja

No.	Municipio:	Ríos:	Quebradas:
1	Rivera	Magdalena	Agua Fría
			Albadán
2	Rivera	Río Frío	La Medina
			La Honda
3	Villavieja	Magdalena	Bateas
			Las Lajas
4	Villavieja	Villavieja	Cerbatana
5		Cabrera	La Tatacoa

Fuente: Adaptación propia, tomado de Diagnóstico del Sector Turismo –Clúster Neiva Ciudad Región; pág. No. 15, 2013.

Fuentes De Agua Termal

En el Municipio de Rivera se desarrolla la oferta de servicios turísticos en torno al termalismo o empresas prestadoras de servicios, que tiene como insumo base las fuentes de agua termal, alguno de ellos es:

- Termal Los Ángeles, oferta servicios de bienestar al usuario, en un entorno natural y de ambiente amigable.
- Centro Recreacional Termal de Rivera, especializado en ser un negocio de recreación.
- Termal San Francisco, oferta servicios de bienestar al usuario.
- Termal Municipal de Rivera, Balneario popular (Pertenece a la administración municipal).

6.2.1.1.2. Recursos Culturales y de Patrimonio

En este ítem, también se tomó de referencia el levantamiento de inventarios turísticos del MinCIT, algunos de los temas o sectores caracterizados en esta sección de recursos, son: Ciencias aplicadas en turismo, Patrimonio Histórico y Arquitectónico, entre otros.

Se denomina patrimonio histórico al conjunto de bienes, tanto materiales como inmateriales, acumulados a lo largo del tiempo. Los bienes pueden ser de tipo histórico de diversa índole, artístico (arquitectónico, escultórico, etc.) paleontológico, arqueológico, etnográfico, documental, bibliográfico, científico o técnico, así como sitios naturales o parques, que por su ecosistema o valor histórico deban ser protegidos. En la actualidad el término tiende a sustituirse por el de ***Bienes Culturales - Patrimonio cultural*** (Aguilar Corredera, Pavón Rendón, & Valverde Cuevas, 1995).

Es necesario mencionar otra clase de expresiones culturales, inherentes a las poblaciones objeto de estudio, estas son: *i) Expresiones Religiosas*, conmemoraciones y/o peregrinaciones; *ii) Expresiones de Carácter Folclórico*, entre ellas podemos encontrar: la gastronomía, expresiones lúdicas, danza, música, artesanías, mitología, estas expresiones son generalizadas en todo el Departamento y reflejan la identidad cultural del mismo; *iii) Eventos*, fiestas patronales, ferias, reinados, festivales, eventos institucionales y cívicos, los cuales son de interés turístico para propios y foráneos.

6.2.1.1.2.1. Ciencias naturales y/o sociales:

Arqueología

No se identifican aspectos arqueológicos catalogados formalmente, sin embargo, se toman de referencia algunas disciplinas o ciencias⁴⁶ relacionadas, como lo son: la paleontología, el arte rupestre y los petroglifos.

Paleontología

En Villavieja, Huila, se hallan fósiles de animales prehistóricos, en el Desierto de la Tatacoa (yacimiento fosilífero con reconocimiento mundial) más de 700 fósiles han sido encontrados en diferentes fechas y que hoy pueden ser apreciados en el Museo Paleontológico del Huila; para el 2010 se hallaron restos de un Glyptodonte⁴⁷ que habitó las tierras huilenses hace más de 10 millones de años y una tortuga gigante que por su tamaño no ha podido ser extraída (Caracol Radio, 2010).

Varios investigadores han explorado el sitio de La Venta, Robert Stirton quien descubrió el fósil que a su interior contenía la información necesaria para completar el ciclo evolutivo del Mioceno⁴⁸, el producto de la investigación del señor Stirton reposa en el Instituto smithsoniano en Washington (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 36).

46Ciencias que estudian, describen e interpretan las civilizaciones antiguas a través de los monumentos, las obras de arte, los utensilios y los documentos que de ellas se han conservado hasta la actualidad

47Glyptodon es un género extinto de un gran mamífero acorazado perteneciente a la subfamilia Glyptodontinae, emparentado con los armadillos que vivió durante la época del Pleistoceno, aunque de forma más aplanada.

48[época geológica] Que es la primera del período neógeno de la era cenozoica o terciaria, o, según las escuelas, la cuarta del período terciario de la era cenozoica, y precede al plioceno; se extiende desde hace unos 25 millones de años hasta hace unos 5 millones de años.

Arte rupestre - petroglifos

Se conoce como arte rupestre a los rastros de actividad humana o imágenes que han sido grabadas o pintadas sobre superficies rocosas, estas manifestaciones son el reflejo de la capacidad intelectual de la humanidad para abstraer y representar su realidad. (Martínez Celis & Botiva Contreras, 2004). Se tomaron como referencia de atractivo los siguientes petroglifos:

Municipio:	Nombre del Petroglifo:
Rivera	Tambillo
Villavieja	Piedra Pintada (El Doche)

Tambillo es una zona arqueológica, ubicada en la vereda del mismo nombre (Municipio de Rivera) su valor radica en la localización de petroglifos, que son inscripciones en piedra de diversas figuras, y de cerámica; dos buenos indicios de la existencia en esta región de antiguos pobladores con expresiones culturales propias (Alcaldía de Rivera, Esquema de Ordenamiento Territorial). Ambos territorios poseen condiciones paisajísticas y ecológicas especiales, en el diagnóstico no se encontró información referente a Piedra Pintada.

6.2.1.1.2.2. Patrimonio histórico

Centro urbano de Villavieja

Reconocido como el sitio donde se realizó la segunda fundación de Neiva, se identifica claramente la existencia de un importante acervo documental de sitios históricos que sirven como insumo para el desarrollo de los Guiones Turísticos (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 41).

6.2.1.1.2.3. Patrimonio arquitectónico

El patrimonio arquitectónico⁴⁹ se ha subdividido en casas, edificios, templos, parques y puentes.

Casas

“Algunas cuentan con reconocimiento oficial a través de Ordenanza o Acuerdo Municipal, pero el común denominador es la ausencia de un documento de caracterización que permita conocer la información básica de fecha de construcción, estilo arquitectónico, intervenciones, afectación pública como patrimonio, etc.” (Cámara de Comercio de Neiva,

⁴⁹ Se puede entender un edificio, un conjunto de edificios o las ruinas de un edificio o de un conjunto de edificios que, con el paso del tiempo, han adquirido un valor mayor al originalmente asignado y que va mucho más allá del encargo original.

2013, pág. 41), información que sirve como insumo para la elaboración de guiones en desarrollo del producto turístico que aporte al turismo de cada Municipio.

Municipio:	Nombre de la Casa:
Rivera	<ul style="list-style-type: none"> - Casa de la Cultura - Hacienda la Ondina - Casa La Orquídea - Casa Diocesana
Villavieja	<ul style="list-style-type: none"> - Casa de la Cultura - Francisco de Paula Plazas - Marco de la Plaza Central

Edificaciones

En el Municipio de Villavieja, se identifican algunas edificaciones reconocidas como patrimonio arquitectónico, estas se encuentran en condiciones deplorables (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 44).

Municipio:	Nombre de la Casa:
Villavieja	<ul style="list-style-type: none"> - Estación del Ferrocarril - Alcaldía Municipal - Colegio Gabriel Plazas

Templos

En los Municipios se reconocen algunos santuarios como patrimonio histórico, aspectos como fachadas y muros perimetrales, guardan relación con estilos coloniales, los templos son reconocidos como patrimonio arquitectónico, “*muy poco se hace en materia de mantenimiento, conservación e incorporación en el diseño de productos turísticos*” (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 45).

Municipio:	Nombre del Templo:
Rivera	- Templo del Perpetuo Socorro.
Villavieja	<ul style="list-style-type: none"> - Capilla Santa Bárbara - Cementerio Municipal - Templo del Perpetuo Socorro

Parques

Es habitual o típico encontrar un parque central en cada Municipio del territorio Nacional, los parques Municipales suelen hacer mención a un personaje ilustre de la historia Nacional o local, también por poseer enormes árboles frondosos y equipamiento urbano que garantiza interacción de los pobladores. Rivera y Villavieja cuentan con parques de estas características, alrededor de ellos se encuentran edificaciones importantes, como son: Alcaldías Municipales, museos, capillas, iglesias, entre otros.

6.2.1.1.2.4. Obras de arte públicas

Esculturas

Los centros poblados cuentan con esculturas públicas, que reflejan la evolución económica, social y cultural de cada Municipio; “*al estar situados en un lugar visible y público, contribuyen a formar la imagen de una población o un lugar singularizado*” (Sarriugarte, 2013, pág. 2) (tomado de Lozano, 1989: 10). Las siguientes son algunas de las esculturas evidenciadas:

Municipio:	Nombre de la Escultura:
Rivera	<ul style="list-style-type: none">• Busto José Eustasio Rivera• Obelisco "Concejales"• El Jornalero• Busto Humberto Trujillo
Villavieja	<ul style="list-style-type: none">• Obelisco "Paso El Libertador"

Murales

La administración Municipal de Rivera (2016-2019) implementó una estrategia basada en el “Muralismo⁵⁰”, como apuesta cultural (el muralismo es una tendencia citadina muy famosa y usada en la actualidad en todo el mundo); el propósito fue rescatar y preservar la obra del poeta José Eustasio Rivera, hijo ilustre de esta población (Diario del Huila, 2018).

6.2.1.1.2.5. Personalidades ilustres

En este ítem se menciona la existencia de personas famosas o de reconocimiento mundial, que han influido de manera decisiva en el contexto Municipal, ya sea con sus ideas o acciones; algunos de ellos pueden ser: escritores, pintores, historiadores, políticos, religiosos, científicos, músicos, altruistas, cuenteros.

En el caso del Municipio de Rivera encontramos a José Eustasio Rivera, conocido en la literatura universal (la vorágine, es su obra cumbre), su nombre se ha usado para denominar instituciones, organizaciones, eventos, etc.

⁵⁰ Una moda que promueve el arte urbano, logra impulsar diferentes mensajes.

6.2.2. Factor Soporte

En este factor se relacionan los aspectos más significativos que permiten o posibilitan el desarrollo de actividades y de disfrute de los servicios turísticos (Toro, Gálan, Pico, Roza, & Suescún, 2015), en este apartado se mencionaran los siguientes ítems: Accesibilidad y Conectividad, Cobertura y Calidad de Infraestructura.

6.2.2.1. Accesibilidad y conectividad

Transporte terrestre

El medio de transporte más utilizado que conecta con el Departamento del Huila es el terrestre, desde el epicentro Nacional (Bogotá D.C.) existe una distancia aproximada de 315 km, el trayecto corresponde al siguiente tramo: Bogotá – Soacha – Fusagasugá - Melgar – Espinal – Nátaga – Aipe – Neiva; el tiempo promedio es de cinco horas y media, la trayectoria cuenta con cinco (5) peajes, que tienen un costo superior a los \$10.000 en promedio.

La terminal de transportes de Bogotá, cuenta con gran variedad de empresas transportadoras que permiten el traslado a los diferentes Municipios del Huila, con escala en la terminal de transportes de Neiva (Ciudad Capital). Desde la Capital del Departamento, los Municipios analizados están a un trayecto aproximado de:

Trayecto:	Distancia en Km:	Duración:
Neiva – Rivera	22,1 Km	33 minutos
Neiva – Villavieja	37.6 Km	59 minutos

De acuerdo con el documento Desarrollo del Producto Turístico del Huila (Consortio Inmark, 2017), las cifras de llegadas de pasajeros vía terrestre para el año 2016, reportan un total de 3.067.553 ingresos por los cuatro peajes del Departamento.

Rivera:

El Municipio de Rivera ha contado una ruta de transporte intermunicipal (proveniente de la ciudad capital - Neiva), es atendida por busetas y colectivos; la ruta se realiza por vía Nacional (Trayecto Neiva-Campoalegre). Al igual que el Municipio de Villavieja, en Rivera no existe una terminal de transportes, ni tampoco horarios establecidos para el despacho de pasajeros. Existen rutas alternas para acceder a este

Municipio como son el caso de la vía Caguán (corregimiento de Neiva) y la Ulloa (corregimiento de Rivera).

Villavieja:

Con relación a Villavieja, el arribo terrestre a este Municipio se realiza principalmente desde la ciudad de Neiva, en carro particular o a través de los servicios ofrecidos por las empresas transportadoras Coomotor y Cootranshuila, que direccionan buses y/o colectivos desde la terminal de transportes. Este Municipio no cuenta con una terminal de transporte, razón por la cual los buses arriban al parque principal.

Otra forma de acceso terrestre al Municipio de Villavieja, es por la vía que recorre la margen derecha del río Magdalena, conocida como “eje Nacional Neiva – Cucará – Villavieja – San Alfonso – Natagaima – Prado”. La anterior es una vía alterna que responde a la mayor cantidad de turistas y visitantes que seleccionan el destino turístico del Desierto de la Tatacoa, proviene de la Ciudad Capital

La forma más común de movilizarse en el casco urbano y zonas aledañas en los Municipios es por medio de cooperativas de transporte de servicio de Moto-Carro⁵¹, estos medios de transporte normalmente se ubican en los parques principales de los Municipios. Algunos de ellos realizan una labor de manera informal y muchas veces en motocicletas, que no cuentan con alguna garantía o respaldo a los usuarios.

Transporte aéreo

La infraestructura para el transporte aéreo del Huila, está compuesta por dos aeropuertos, Benito Salas de la ciudad de Neiva y Contador en el Municipio de Pitalito. Desde Bogotá D.C hasta la ciudad de Neiva, el tiempo de vuelo aproximado es de 50 minutos y hasta Pitalito, 1h:26 minutos.

En el año 2012, la infraestructura del aeropuerto Benito Salas fue remodelada, logrando ampliar sus instalaciones y transformando la torre de control, el terminal de pasajeros y el nuevo cuartel de bomberos. Actualmente, las aerolíneas comerciales que operan en el aeropuerto Benito Salas son EasyFly, Avianca, LAN Colombia además, la

⁵¹ Vehículo de 3 ruedas, cuya parte anterior deriva de la parte mecánica de una motocicleta. Transporta un máximo de carga de 3 personas.

compañía de chárter Searca y Líneas Áreas Suramericanas (Consortio Inmark, 2017, pág. 13).

De acuerdo con la aeronáutica civil de Colombia para el año 2017 el aeropuerto Benito Salas transporto 298.934 pasajeros, mientras que el aeropuerto contador de Pitalito tuvo un flujo de 15.528 pasajeros. De estos, según los datos del SITYC Huila⁵² ese mismo año ingresaron por vía aérea 166.388 visitantes, la gran mayoría de ellos (96,5%) a través del aeropuerto Benito Salas de Neiva y el resto (3,5%) por el aeropuerto Contador de Pitalito (SITYC HUILA, 2019).

Transporte fluvial

El Magdalena es el río más importante de Colombia, en el Huila la navegación por este afluente se realiza a escala regional, en embarcaciones de pequeño tamaño y utilizados para la atención local (Consortio Inmark, 2017, pág. 10). El cauce de este río pasa por el Municipio de Villavieja, alrededor de 49 Km desde la quebrada Bateas hasta la desembocadura del río Cabrera, pasando por la cabecera Municipal y los centros poblados de Potosí y La Calera.

Otro punto fluvial importante en el Norte del Huila es el paso de angostura en Golondrinas, donde se localiza el antiguo viaducto férreo, este recorrido se hace en unos noventa (90) minutos y generalmente es realizado por pescadores de los Municipios de Neiva, Aipe, Natagaima y Villavieja principalmente.

Con el ánimo de promover el uso del Magdalena como vía fluvial a Villavieja y como atractivo turístico complementario al Desierto de La Tatacoa, se realizan estudios y diseños para la construcción del puerto de Villavieja, el cual se conectará con el de fortalecillas y el de Neiva, se promociona la “ruta de la achira⁵³”, desarrollando navegación por el río con fines turísticos.

⁵² Es el Sistema de Información Turística y cultural del Huila, una plataforma multiservicios, que integra funciones de estadística, divulgación y promoción. Para el sector turismo brinda las cifras estadísticas oficiales sobre el comportamiento del sector en el Departamento del Huila, producto de la construcción colectiva con empresarios y entidades afines.

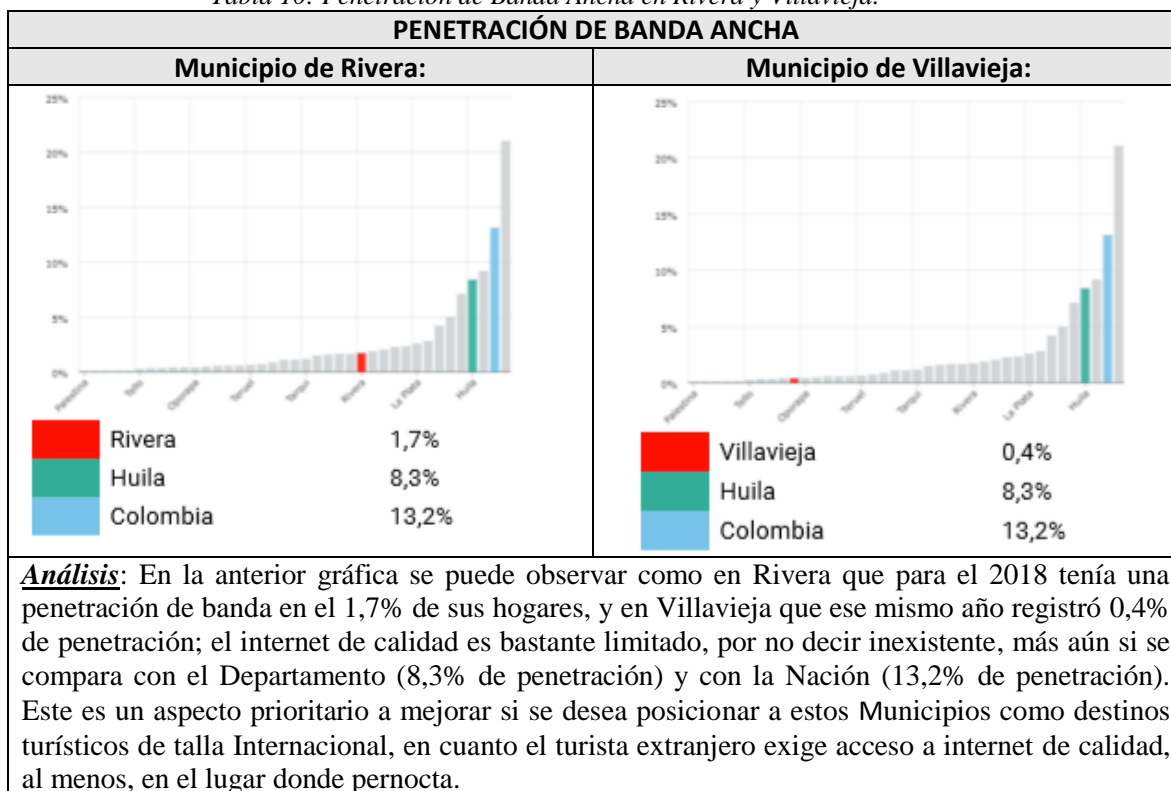
⁵³ Producto turístico que promociona al departamento del Huila como un destino turístico.

Conectividad:

Tecnologías de la información y las comunicaciones

En el contexto Departamental es necesario mencionar el proyecto “Huila Digital”, el cual implemento el sistema de banda ancha Wimax en toda la región, aprovechando que el Ministerio de Comunicaciones declaró al Departamento como programa piloto. Para la Gobernación en el periodo (2004-2007), este proyecto fue en el primer programa de comunicaciones priorizado en la Agenda Interna de Competitividad y Productividad, que pretende llevar Internet a la totalidad de la población, para convertir al Huila en el primer Departamento digital del país (El Tiempo , 2006).

Tabla 10: Penetración de Banda Ancha en Rivera y Villavieja.



Fuente: Ministerio de Tecnología, Información y las comunicaciones, Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No.14, 2018.

6.2.2.2. Cobertura y calidad de la infraestructura

Infraestructura terrestre:

EL Plan de Desarrollo del Departamento -P.D.D- del Huila, en relación con infraestructura⁵⁴ solo manejaba indicadores en materia vial. El Departamento estaba compuesto por 8.245,33 km, de los cuales el 857,63 corresponden a vías del primer orden (red Nacional a cargo de la Nación), 1.335 km son de segundo orden (a cargo de la Gobernación del Huila), y 6.052 de tercer orden (a cargo de los diferentes Municipios y del INVIAS, el Departamento apoya su mantenimiento) (Gobernación del Huila, 2016).

El Huila mejoró su conectividad frente al atraso que tenía a principios del 2.000. Así las cosas, el Plan de Desarrollo Turístico 2.012 – 2.015 resaltó el hecho de que esta problemática se estaba minimizando a través de la construcción de proyectos viales.

Redes Viales:

Con relación al sector turismo, es de resaltar que el Huila, poseía en la totalidad de sus cabeceras Municipales acceso a pavimentado (vías secundarias y terciarias), pero el avance más significativo en infraestructura turística fue la construcción del anillo turístico del sur del Huila que enlaza los municipios de Pitalito, Isnos y San Agustín a lo largo de 21 kilómetros; por donde transita el mayor número de turistas Nacionales y Extranjeros que visitan el Huila.

En el Norte del Departamento se destacan los siguientes circuitos turísticos: **a)** Neiva-Caguán-La Ulloa-Rivera-Juncal–Neiva; y **b)** Neiva-Villavieja-Desierto de la Tatacoa-Neiva.

Rivera

Este Municipio, cuenta con una red vial rural de 180,55 Km (Rivera con la Gente, P.D.T, 2016 - 2019), distribuidas de la siguiente manera: i) vías de primer orden, 13.88 Km, ii) vías de segundo orden, 30.87 Km; y iii) vías de tercer orden, 135.80 Km; de éstas, tan solo las vías de primer y segundo orden se componen de pavimento asfáltico, mientras que las de tercer orden se encuentran destapadas (a excepción de las aledañas al club campestre de Neiva).

⁵⁴ Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

La red vial urbana tiene una longitud de 37,65 Km (Rivera con la Gente, P.D.T, 2016 - 2019), distribuido de la siguiente manera: i) vías principales, 10.28 Km; ii) Vías secundarias, 4.42 Km; y iii) vías Locales, 22.95 Km.

Villavieja

Las vías urbanas de los centros poblados, en su mayoría son destapadas, con ausencia de bermas⁵⁵ y áreas de parqueo para los vehículos, únicamente San Alfonso⁵⁶ y la cabecera Municipal, poseen una malla vial visible en su conjunto; la cabecera Municipal posee una longitud de tres (3) Kilómetros en vías pavimentadas en concreto empedrado las cuales carecen por completo de señalización y sus sentidos viales se encuentran por definir (Alcaldía de Villavieja, 2012, pág. 45). En cuanto a vías veredales, antiguas o vías terciarias, se hallan en mal estado, excepto la vía Villavieja – Cusco - Puerta de Oro que es la vía interna de turismo ecológico e investigativo por excelencia que ofrece el Desierto de la Tatacoa. (Alcaldía de Villavieja, 2012, pág. 45).

Infraestructura básica

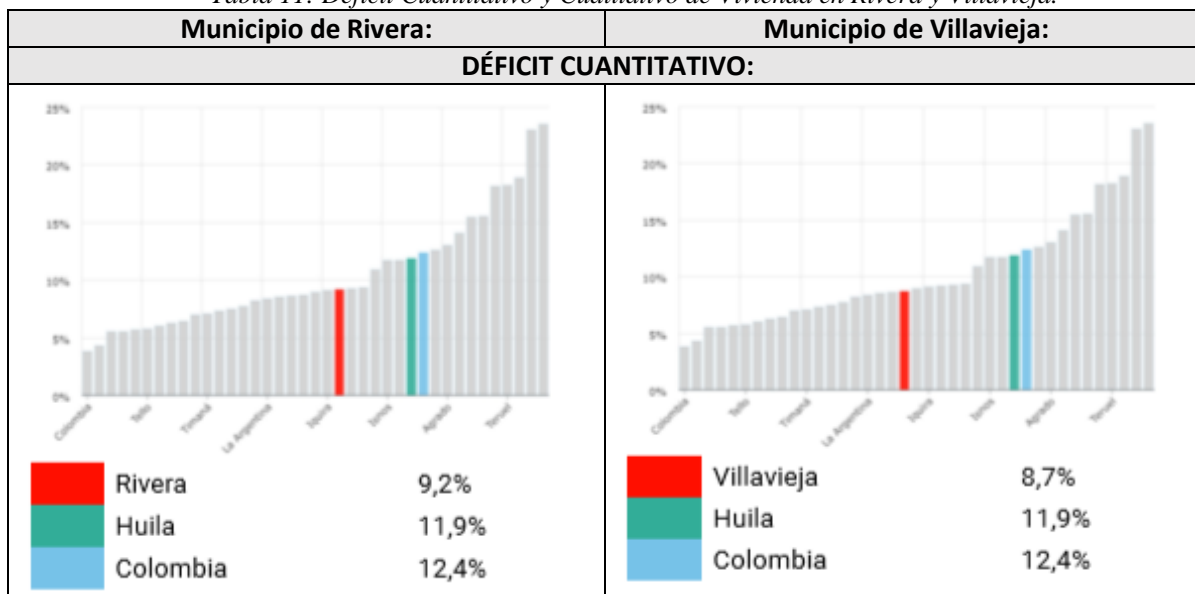
También es conocida como infraestructura crítica, término utilizado por los Gobiernos para describir los bienes esenciales para el funcionamiento de una sociedad y economía (Ordaz, 2018), por ejemplo: la vivienda y los servicios públicos domiciliarios. A continuación, se presentarán algunos caracteres de infraestructura básicos para el desarrollo de los municipios analizados:

⁵⁵ Berman es carreteras, de Concreto. - Asfalto. El ancho de la berma es variable y depende de la importancia de la carretera. La pendiente transversal de las bermas es mayor a la de la superficie del pavimento para permitir la adecuada evacuación de las aguas de lluvia

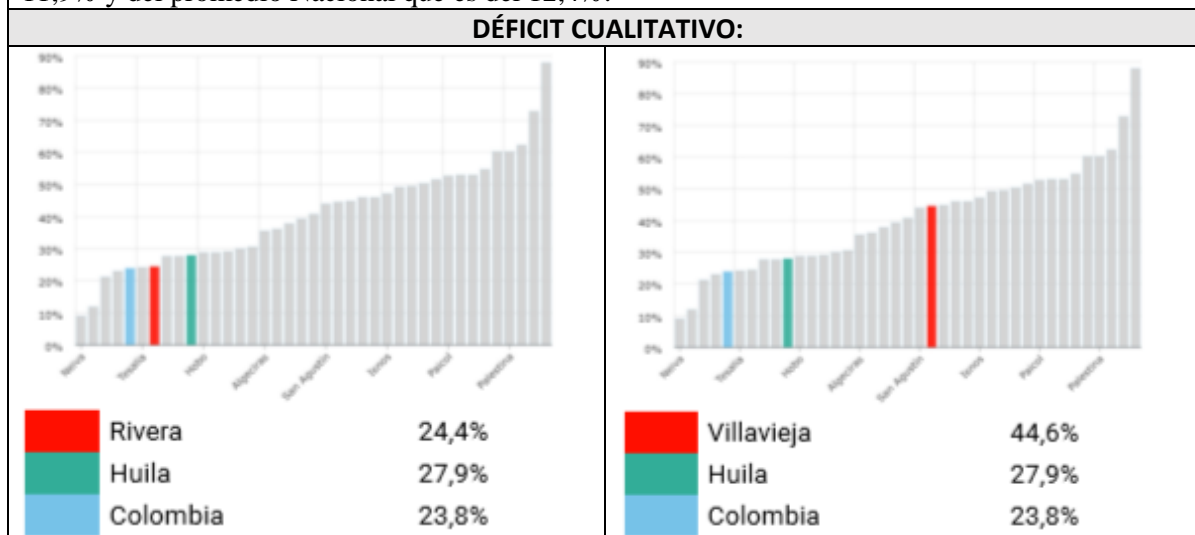
⁵⁶ Vereda perteneciente al municipio de Villavieja.

Déficit de vivienda

Tabla 11: Déficit Cuantitativo y Cualitativo de Vivienda en Rivera y Villavieja.



Análisis: Como se evidencia en las anteriores gráficas, en el Municipio de Rivera el déficit cuantitativo de vivienda para el 2018 está por el orden del 9,2%, y en el Municipio de Villavieja, es del 8,7%; ambos indicadores se encuentran por debajo del promedio Departamental que es del 11,9% y del promedio Nacional que es del 12,4%.

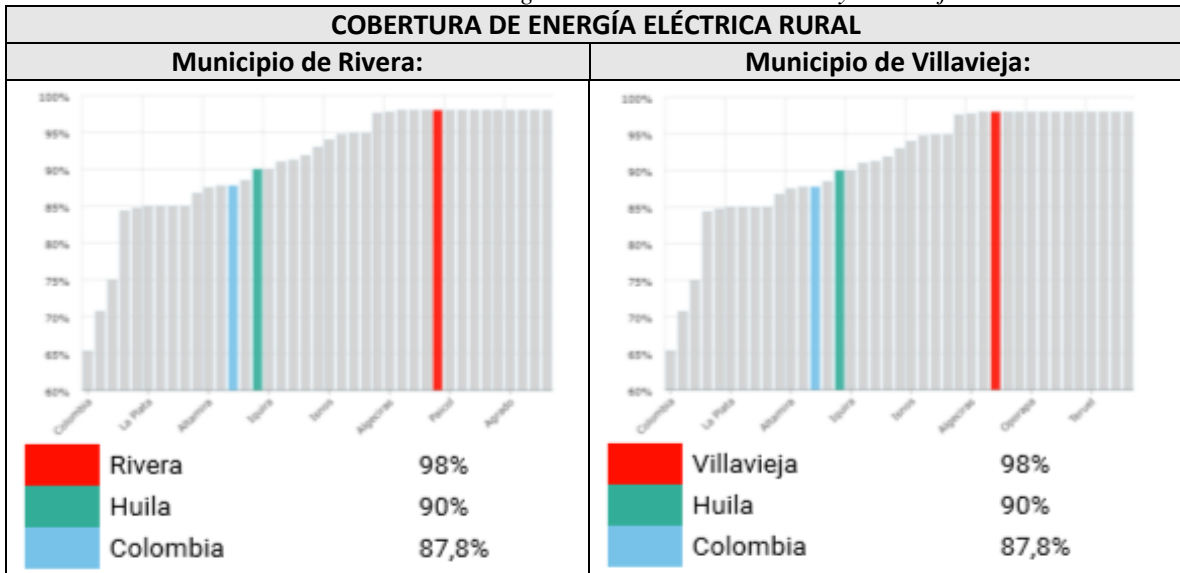


Análisis: Por otro lado, en cuanto al déficit cualitativo de vivienda, para el 2018 el Municipio de Rivera se encuentra con un porcentaje del 24,4%, bastante parecido al promedio departamental (27,9%) y al Nacional (23,8%); mientras que el Municipio de Villavieja si tiene un déficit cualitativo de vivienda superior, representado en un indicador de 44,6% de los hogares.

Fuente: DANE 2005, Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No. 14.

Energía eléctrica

Tabla 12: Cobertura de Energía eléctrica Rural de Rivera y Villavieja.

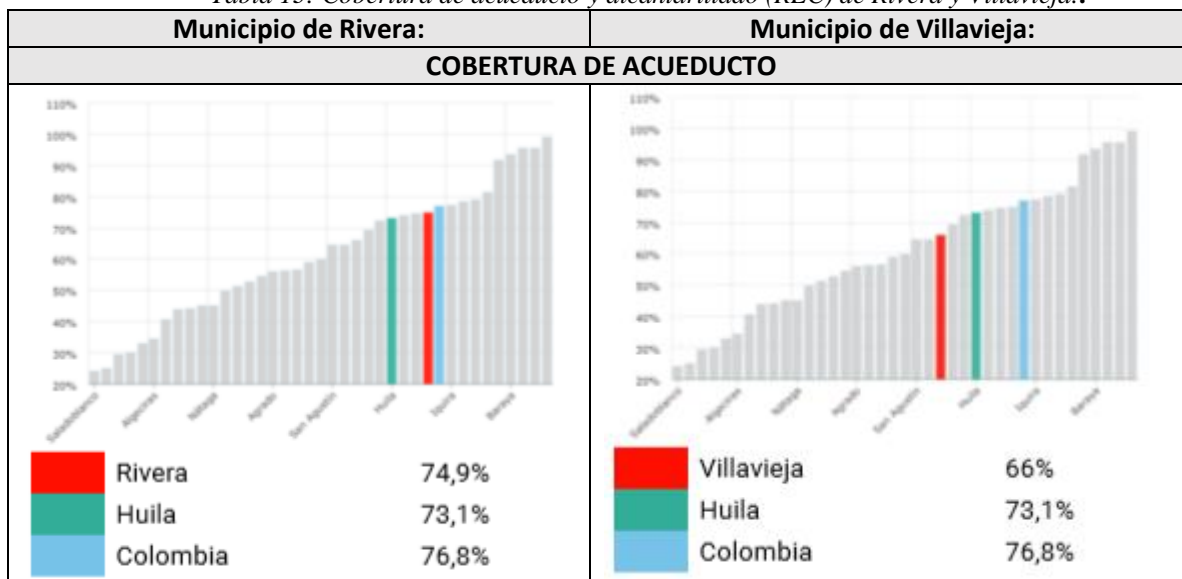


Análisis: El indicador de cobertura de la energía eléctrica rural de los Municipios de Rivera y Villavieja se encontraba para el año 2016 por encima de los promedios Departamentales y Nacionales con un 98% de cobertura; aspecto bastante positivo en términos de posicionamiento turístico, principalmente en destinos de naturaleza y aventura.

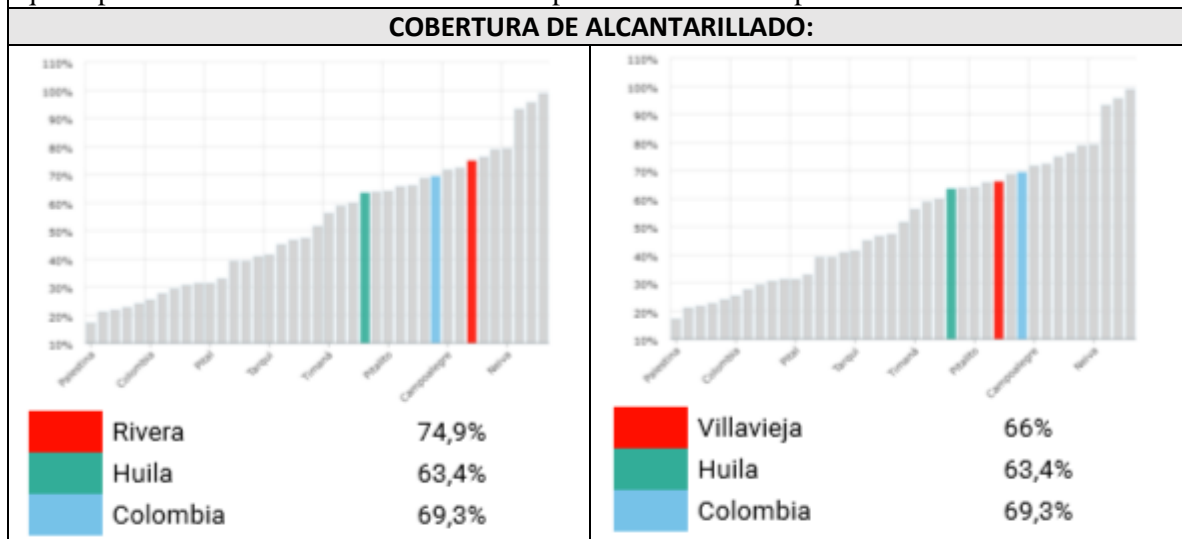
Fuente: UPME 2016. Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No.14

Acueducto y alcantarillado

Tabla 13: Cobertura de acueducto y alcantarillado (REC) de Rivera y Villavieja..



Análisis: Como se puede observar en las anteriores gráficas, la cobertura de acueducto del Municipio de Rivera para el año 2016 era del orden del 74,9% y se encontraba por el mismo rango del promedio Departamental (73,1%) y Nacional (76,8%); mientras que el Municipio de Villavieja tenía una cobertura de acueducto del 66%, por debajo del promedio Departamental y Nacional, lo que supone un inconveniente al momento de posicionar el Municipio como un destino turístico.



Análisis: Con relación al alcantarillado, el Municipio de Rivera registró en el año 2016 un 74,9% de cobertura, mientras que el de Villavieja fue del 66%, cifras similares a las del promedio Departamental (63,4%) y Nacional (69,3%), pero preocupantes para municipios con un alto potencial turístico, no solo en temas relacionados con la infraestructura hotelera, sino también con las problemáticas ambientales derivadas de los pozos escépticos que se construyen ante la ausencia de una adecuada red de alcantarillado

Fuente: DNP a partir de información de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2016.

Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No. 14.

6.2.2.3. Seguridad

En ese ítem fue prescindible tomar de referencia la información de las fichas territoriales municipales del DANE, en su apartado de *Conflicto armado y seguridad*.

Conflicto armado y seguridad

Tabla 14: Número acumulado de personas secuestradas en Rivera y Villavieja.

Municipio de Rivera:	Municipio de Villavieja:
NUMERO ACUMULADO DE PERSONAS SECUESTRADAS:	
Rivera 5	Villavieja 4
Colombia 35.826	Colombia 35.826
<p>Análisis: Con relación a las acciones violentas derivadas del conflicto armado Colombiano, como lo evidencian las anteriores gráficas, los Municipios de Rivera y Villavieja no han sido fuertemente afectados. Sin embargo, cabe mencionar el asesinato de diez (10) concejales del Municipio de Rivera por parte del grupo insurgente de las FARC, ocurrido el 27 de febrero del 2016; hecho que afecto profundamente a la sociedad Riverense.</p>	

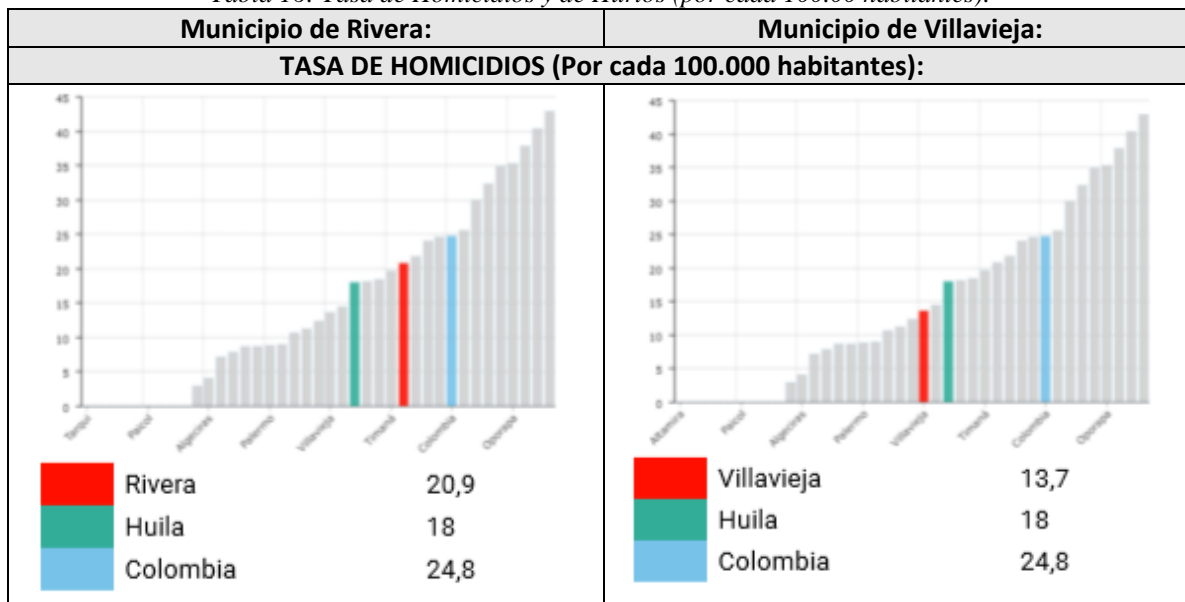
Fuente: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - 1984-2017. Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No. 19.

Tabla 15: Número acumulado de personas desplazadas recibidas en Rivera y Villavieja.

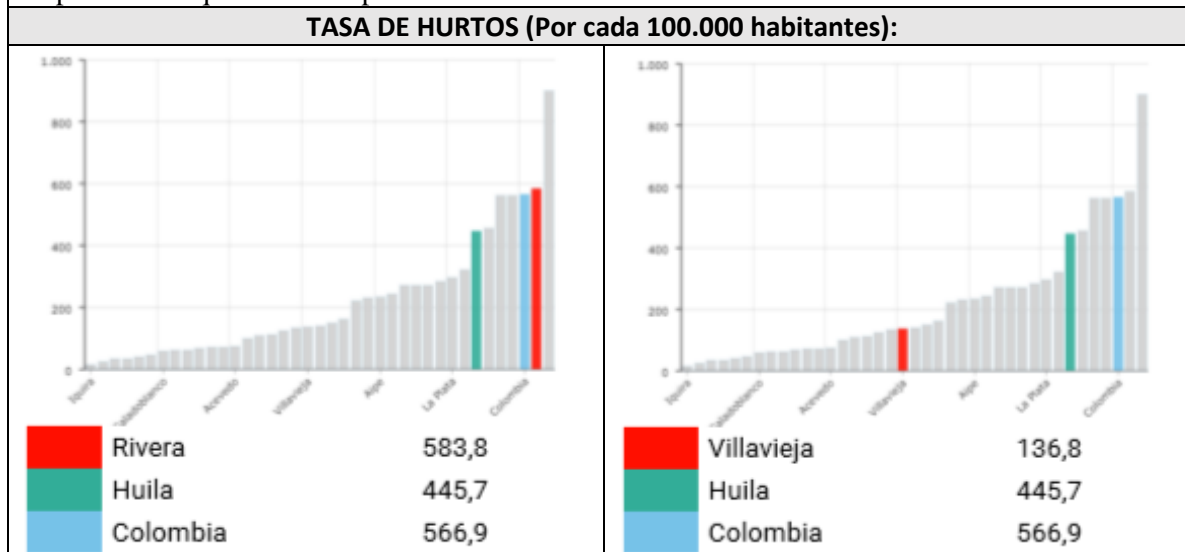
Municipio de Rivera:	Municipio de Villavieja:
NÚMERO ACUMULADO DE PERSONAS DESPLAZADAS RECIBIDAS:	
Rivera 2.461	Villavieja 472
Colombia 7.201.252	Colombia 7.201.252
<p>Análisis: Ahora bien, como se evidencia en el recuadro anterior, los Municipios de Rivera y Villavieja si han sido receptores de personas desplazadas por el conflicto armado, principalmente provenientes del Departamento vecino del Caquetá. En Villavieja actualmente residen 472 víctimas del conflicto armado, mientras que en Rivera son 2.461 víctimas por desplazamiento, es decir, poco más del 10% de su población.</p>	

Fuente: Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - 1984-2017. Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No. 19

Tabla 16: Tasa de Homicidios y de Hurtos (por cada 100.00 habitantes).



Análisis: Con relación a la tasa de homicidios, aunque ambos Municipios se encuentran por debajo de la tasa Nacional, no resultan ser cifras alentadoras para municipalidades que pretenden consolidarse como destinos turísticos. El caso más preocupante es el de Rivera, cuya tasa de homicidios para el año 2017 fue de 20,9 por cada cien mil habitantes, superior a la del Departamento que fue de 18 por cada cien mil habitantes.



Análisis: Por otro lado, la tasa de hurtos para el año 2017 sigue confirmado que Rivera es actualmente un destino no muy seguro, con una tasa de 583,8 hurtos por cada cien mil habitantes; muy superior a la tasa Departamental que fue de 445,7 por cada cien mil habitantes y por encima de la Nacional que fue de 566,9. Por otro lado, el Municipio de Villavieja tiene una tasa de 136,8 hurtos por cada cien mil habitantes, considerablemente baja si se compara con la tasa Departamental y Nacional.

Fuente: DNP a partir de información del Ministerio de Defensa Nacional y DANE, 2017. Ficha Territorial de los Municipios analizados del Sistema Estadístico Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP); Pág. No. 20

6.2.3. Factor Producción

El tercer factor concierne a la organización del destino y los procesos necesarios para la toma de decisiones que permiten mejorar la competitividad del destino (Mara & Varzin, 2008).

6.2.3.1. Comunidad receptora

La comunidad receptora es un elemento esencial de la gestión turística, y su importancia radica en el desarrollo turístico de un destino (Monterrubio, 2009), muchos de los documentos en prospectiva turística, usualmente pasan por alto la importancia de la comunidad receptora; como objeto de análisis y, para el caso del Departamento del Huila, se ha subestimado la importancia de pobladores y/o comunidad dentro del sistema turístico.

El turismo es un sector basado en las relaciones humanas, y para que este enfoque se desarrolle, es necesaria una comunidad con vocación de servicio⁵⁷.

En los Municipios de Rivera y Villavieja, a la ausencia de vocación de servicio se le suma el escaso trabajo colaborativo o intención de asociatividad por parte de los actores del turismo, Comunidad-Sector Empresarial-Institucionalidad, en crear un ambiente propicio para posicionar sus Municipios como destinos de naturaleza y bienestar; tal vez, esta problemática este arraigada a los hábitos y patrones culturales idiosincrasia⁵⁸ de los Huilenses.

El turismo como industria, tiene repercusiones en la vida de los residentes locales, y sin la disposición de los mismos, es complicado tener un desarrollo sostenible en ámbitos sociales, económicos y culturales de un territorio.

6.2.3.2. Estructura empresarial

Desde un contexto macro, este apartado sirve para determinar con claridad características de las organizaciones, empresas y negocios establecidos en los Municipios analizados, así como determinar las actividades económicas en las que están inmersas estas unidades productivas.

⁵⁷ Servicio, por su parte, alude en su sentido más amplio al acto y la consecuencia de servir: estar a disposición de alguien, ser útil para algo. La idea de **vocación de servicio**, de este modo, se vincula a la predisposición de un individuo para satisfacer las necesidades de otro

⁵⁸ Conjunto de ideas, comportamiento, actitudes particulares y/o propios de un individuo, grupo o colectivo humano.

6.2.3.2.1. Valoración de la oferta:

Con el propósito de determinar la estructura empresarial y el volumen de la oferta en los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), se analizaron las bases de datos de la Cámara de Comercio de Neiva, regidas por la *Clasificación Industrial Internacional Uniforme* (CIIU) de todas las actividades económicas.

El CIIU es un sistema que utilizan las empresas a nivel Internacional para clasificar mediante códigos sus actividades económicas, según los procesos productivos que desempeñen, fue elaborado por la Organización de las Naciones Unidas; en Colombia, las cámaras de comercio (con revisión del DANE) adoptaron esta codificación en el año 2000, para obtener una categorización de actividades económicas más precisa.

6.2.3.2.2. Descripción de base de datos

Mediante oficio formal, radicado en la Cámara de Comercio del Municipio de Neiva⁵⁹, se solicitó información específica de las empresas registradas activas en los Municipios de Rivera y Villavieja con actividad principal en el sector de alojamiento y servicios de comidas, con tipo de organización como personas naturales, establecimiento comercial, Entidades Sinónimos de Lucro (ESAL) y sociedades jurídicas, renovadas en los años 2018 y 2019. Revisar Anexo F: Solicitud de información y cotización para acceso a la Base de Datos de la Cámara de Comercio.

La base de datos contenía la siguiente información de cada una de las empresas registradas por municipio:

<i>a) Matricula</i>	<i>j) Municipio comercial</i>
<i>b) Organización</i>	<i>k) Teléfonos</i>
<i>c) Estado de la matricula</i>	<i>l) E-mail comercial</i>
<i>d) Razón social</i>	<i>m) Actividad económica</i>
<i>e) Identificación (Cédula o NIT)</i>	<i>n) Personal</i>
<i>f) Fecha de matricula</i>	<i>o) Importa-exporta</i>
<i>g) Ultimo año renovado</i>	<i>p) Tamaño de la empresa</i>
<i>h) Dirección comercial</i>	<i>q) Activo total.</i>
<i>i) Barrio comercial</i>	

En Colombia, Registro Nacional de Turismo (RNT) obligatorio para las empresas prestadoras de servicios en este sector, en la presente Base de Datos estas organizaciones se encuentran inmersas en la clasificación CIIU.

⁵⁹⁵⁹ Agremiación comercial de gestión, registro y apoyo al sector comercial de la ciudad y el Departamento del Huila.

6.2.3.2.3. Descripción de actividades económicas y organizaciones comerciales:

Las siguientes son las actividades económicas enmarcadas en el CIUU, como también, la cantidad de organizaciones registradas y renovadas con su registro mercantil en los años 2018 y lo corrido del 2019:

Tabla 17: Empresas registradas en Cámara de Comercio, según actividad comercial.

No.	Actividad Comercial:	No. Empresas:
1	Actividades de Zonas de Camping y parques para vehículos recreacionales	2
2	Alojamiento en Aparta Hoteles	2
3	Alojamiento en Centros Vacacionales	-
4	Alojamiento en Hoteles	66
5	Alojamiento Rural	63
6	Catering para Eventos	16
7	Expendio a la Mesa de Comidas Preparadas	167
8	Expendio de Comidas Preparadas en Cafeterías	36
9	Expendio por Autoservicios de Comidas Preparadas	4
10	Otros Tipos de Alojamiento	-
11	Otros Tipos de Alojamientos para Visitantes	35
12	Otros Tipos de Expendios de Comidas Preparadas	48
13	Servicio por Horas	12
TOTAL:		451

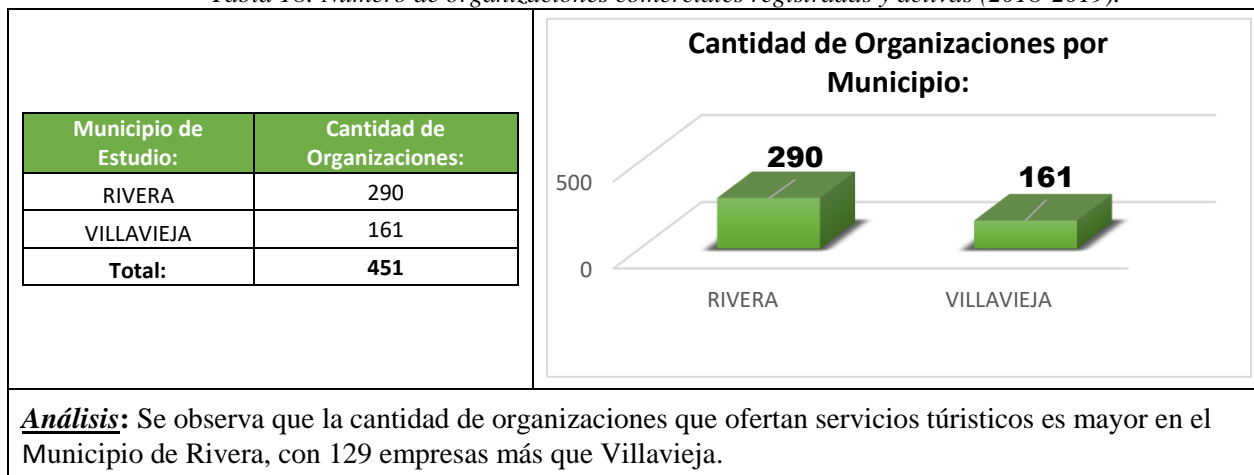
Fuente: Respuesta de Base de Datos Cámara de Comercio de Neiva.

6.2.3.2.4. Organizaciones de oferta turística

Obteniendo claridad de las diferentes actividades comerciales, es necesario analizar la totalidad de organizaciones o empresas establecidas en los Municipios de Rivera y Villavieja, que se encuentran legalmente constituidas ante la Cámara de Comercio regional (poseen un Registro Mercantil vigente), y a su vez, cumplen el criterio de ofertar servicios en el marco del sector turismo en cada población.

Para respaldar la información recopilada y analizada en los siguientes literales, se resaltan los contenidos anexados al presente trabajo de grado, lo cuales son: Anexo G: Respuesta a solicitud 05/02/19, radicado CCNE19-768, el Anexo H: Cláusula para el formato de solicitud de información empresarial, el Anexo I: Autorización y condiciones para el tratamiento de datos, y finalmente la respuesta obtenida y cancelada ante cámara de comercio por valor de Mcte. COL\$197.690 en el Anexo J: BASE DE DATOS - Cámara de Comercio de Neiva (Dpto. de Fortalecimiento Empresarial).

Tabla 18: Número de organizaciones comerciales registradas y activas (2018-2019).



Fuente: Adaptación Propia (B.D. Cámara de Comercio de Neiva).

6.2.3.2.5. Análisis y tabulación de base de datos:

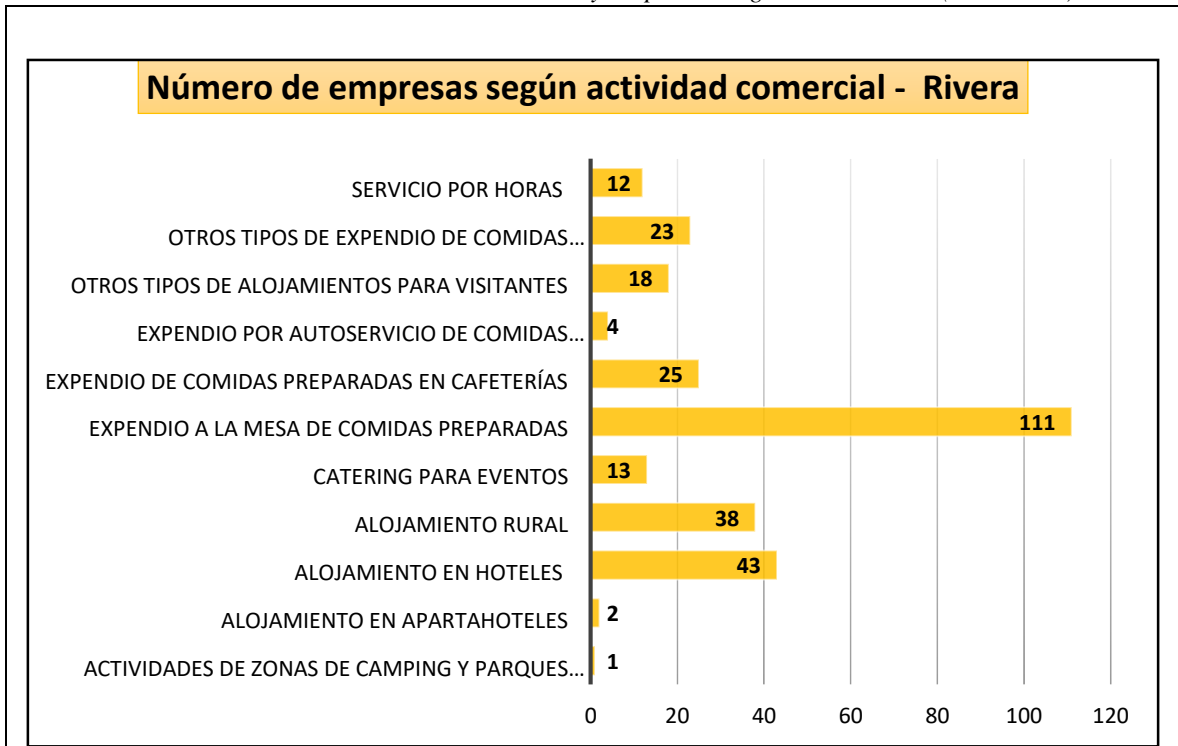
La petición de información a la Cámara de Comercio de Neiva se realizó el 05/01/2019, según radicado CCNE19-768, con el propósito de acceder a una Base de Datos de empresas registradas activas en Rivera y Villavieja, con actividad principal en el sector de alojamiento y servicio de comidas (CIUU-1); de la cual se allegó, un archivo Excel xls contenedor de las variables solicitadas.

La Cámara de Comercio (C.C) de Neiva ofrece servicios de Información de valor agregado que incorpora datos de otras fuentes a los empresarios, con el propósito de apoyar las actividades comerciales y la toma de decisiones estratégicas a partir del uso de bases de datos e informes especializados. Las C.C. Colombianas, están habilitadas para el suministro de información, por cuanto actúan de acuerdo a lo dispuesto en la Ley: numeral 12 del artículo 4 del Decreto 2042 de 2014; inciso 4 del artículo 2 de la Ley 1266 de 2008; literal b del artículo 10 de la Ley 1581 de 2012; e inciso 2 del artículo 5 del Decreto 1377 de 2013.

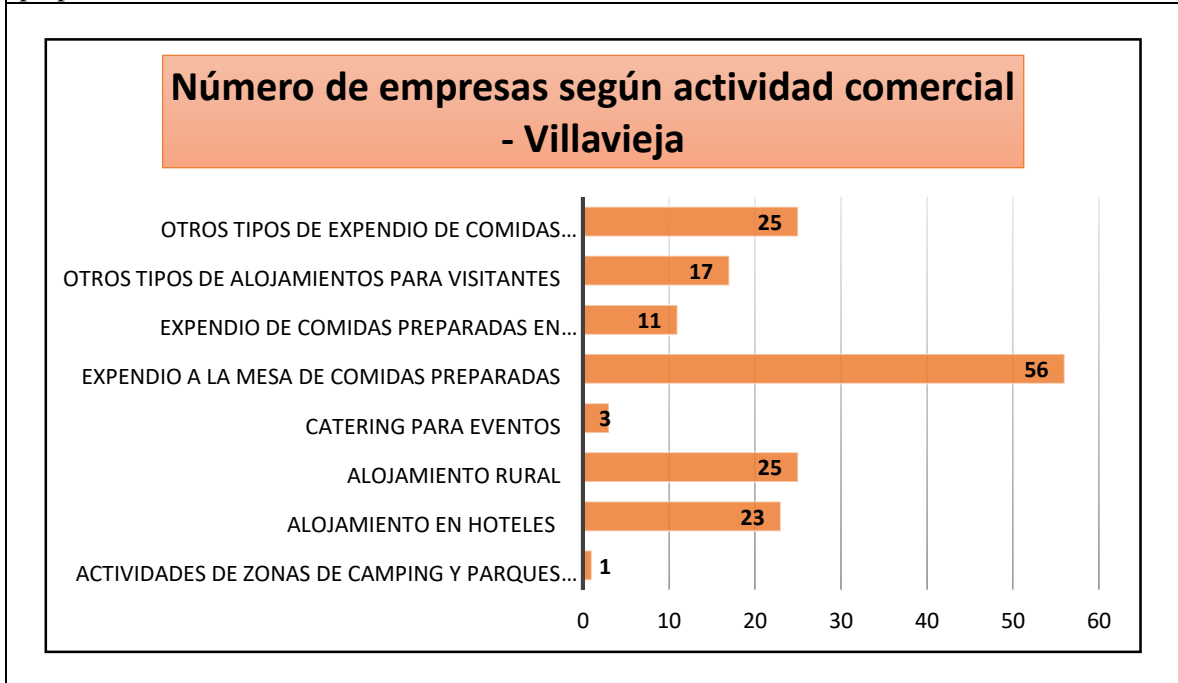
Según Actividad:

Refleja la cantidad de establecimientos comerciales y/o empresas, según el rango de la actividad comercial (CIUU) a las que pertenecen:

Tabla 19: Actividades Comerciales y Empresas Registradas Activas (2018-2019).



Análisis: Del total de empresas en el Municipio de Rivera que ofertan alguna clase de servicio turístico (290), con el 38,27% predomina la actividad de Expendio a la mesa de comidas preparadas.



Análisis: Del total de empresas en el Municipio de Villavieja que ofertan alguna clase de servicio turístico (161), con el 34,74% predomina la actividad de “Expendio a la mesa de comidas preparadas”.

Fuente: Adaptación Propia (B.D. Cámara de Comercio de Neiva).

Según tipo de organización

Las empresas se tipificaron según su figura jurídica o forma organizativa registrada en la cámara de comercio, algunas de ellas son: establecimiento, persona natural, sociedades por acciones simplificadas, sociedad limitada, entre otras.

Tabla 20: Distribución según tipo de organización (2018-2019).

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">RIVERA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Establecimiento</td> <td>146</td> </tr> <tr> <td>Persona Natural</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Sociedades por Acciones Simplificadas</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Sociedad Limitada</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>290</td> </tr> </tbody> </table>	RIVERA		Establecimiento	146	Persona Natural	140	Sociedades por Acciones Simplificadas	3	Sociedad Limitada	1	Total	290	<p style="text-align: center;">Por organización: Rivera</p>  <table border="1"> <caption>Data for Por organización: Rivera</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de Organización</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Establecimiento</td> <td>146</td> </tr> <tr> <td>Persona Natural</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Sociedades por Acciones Simplificadas</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Sociedad Limitada</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Organización	Cantidad	Establecimiento	146	Persona Natural	140	Sociedades por Acciones Simplificadas	3	Sociedad Limitada	1
RIVERA																							
Establecimiento	146																						
Persona Natural	140																						
Sociedades por Acciones Simplificadas	3																						
Sociedad Limitada	1																						
Total	290																						
Tipo de Organización	Cantidad																						
Establecimiento	146																						
Persona Natural	140																						
Sociedades por Acciones Simplificadas	3																						
Sociedad Limitada	1																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">VILLAVIEJA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Establecimiento</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>Persona Natural</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Sociedades por Acciones Simplificadas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sociedad Limitada</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>161</td> </tr> </tbody> </table>	VILLAVIEJA		Establecimiento	81	Persona Natural	78	Sociedades por Acciones Simplificadas	1	Sociedad Limitada	1	Total	161	<p style="text-align: center;">Por organización: Villavieja</p>  <table border="1"> <caption>Data for Por organización: Villavieja</caption> <thead> <tr> <th>Tipo de Organización</th> <th>Cantidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Establecimiento</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>Persona Natural</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>Sociedades por Acciones Simplificadas</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sociedad Limitada</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de Organización	Cantidad	Establecimiento	81	Persona Natural	78	Sociedades por Acciones Simplificadas	1	Sociedad Limitada	1
VILLAVIEJA																							
Establecimiento	81																						
Persona Natural	78																						
Sociedades por Acciones Simplificadas	1																						
Sociedad Limitada	1																						
Total	161																						
Tipo de Organización	Cantidad																						
Establecimiento	81																						
Persona Natural	78																						
Sociedades por Acciones Simplificadas	1																						
Sociedad Limitada	1																						
<p>Análisis: En los municipios analizados, estos establecimientos cuentan con su respectivo registro ante la cámara de comercio de Neiva.</p>																							

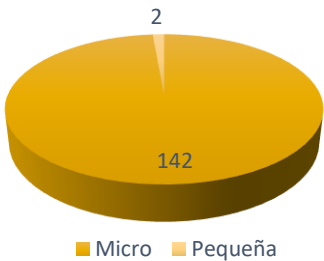
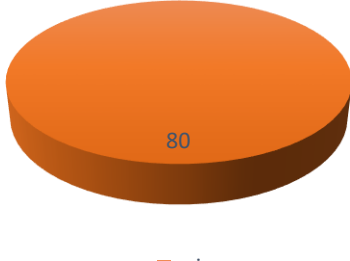
Fuente: Adaptación Propia (B.D. Cámara de Comercio de Neiva)

Según tamaño

Reflejan la cantidad de establecimientos comerciales y/o empresas, según el rango de la actividad comercial (CIUU) a las que pertenecen:

Tabla 21: Número de organizaciones según su tamaño, Rivera y Villavieja.(2018-2019).

Rivera		Villavieja	
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Micro	142	Micro	80
Pequeña	2	Total general	80
Total general	144		

Por tamaño: Rivera	Por tamaño: Villavieja
 <p>Gráfico de sectores 3D que muestra la distribución de empresas por tamaño en Rivera. El sector más grande es 'Micro' con 142 unidades, representado en un color amarillo oscuro. El sector más pequeño es 'Pequeña' con 2 unidades, representado en un color amarillo claro. Una leyenda debajo del gráfico indica 'Micro' y 'Pequeña'.</p>	 <p>Gráfico de sectores 3D que muestra la distribución de empresas por tamaño en Villavieja. El único sector es 'micro' con 80 unidades, representado en un color naranja. Una leyenda debajo del gráfico indica 'micro'.</p>

Análisis: Como se evidencia en las gráficas establecidas para cada Municipio, la gran mayoría de empresas son de carácter Micro (pequeñas empresas y familiares).

Fuente: Adaptación Propia (B.D. Cámara de Comercio de Neiva).

6.2.4. Factor Gestión

Los factores de gestión reúnen aspectos externos en las que evalúan la capacidad de las empresas de los diferentes actores locales y su rol de liderazgo para incidir en las decisiones estratégicas de los territorios. (Quintero, Bernal y López, 2005). Pero “*los factores de atracción conforman la materia prima de un territorio y motivan a los turistas a la realización de su viaje, por lo tanto, el éxito del destino dependerá de ellos*” según (Toro, Gálan, Pico, Rozo, & Suescún, 2015).

6.2.4.1. Gestión turística del destino

En la siguiente tabla se exponen diversos actores, entidades o instituciones que tienen como propósito incidir de manera directa o indirecta en el desarrollo del turismo regional o en su defecto en los Municipios analizados. En el desarrollo del presente trabajo

de grado se analizarán variedad de actores, dependiendo la funcionalidad en cada capítulo desarrollado.

Tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).

Actor	Tipo / Posición	Interés o expectativa	Funciones en pro del turismo
MinTIC - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Viceministerio de Turismo) -FONTUR-	Público - Cooperante	Apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado. El Fondo Nacional de Turismo, es un Patrimonio Autónomo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Viceministerio de Turismo: Concertar, ejecutar y evaluar la política turística, así como los planes y programas derivados de esta. Coordinación del RNT. Fontur se crea para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal, los cuales se deben destinar a la promoción y competitividad del turismo.
ProColombia	Público - Cooperante	Agencia Gubernamental de la rama ejecutiva del Gobierno de Colombia a cargo de promover las exportaciones Colombianas, el turismo Internacional y la inversión Extranjera a Colombia para dotar a las empresas Nacionales con apoyo y asesoramiento para sus actividades de comercio Internacional.	Promoción Internacional del Turismo (promociona al país como destino turístico y se apoya a los empresarios de esta rama a vender sus servicios).
Cotelco Nacional y su capítulo Huila	Privado - Cooperante	Agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera en Colombia, uniendo esfuerzos que contribuyan a su competitividad y al desarrollo sostenible del sector turístico.	Educación hotelera (Capacitaciones, seminarios, implementación de sistemas de gestión y normas técnicas).
Fondo de Promoción Turística	APP - Cooperante	El Fondo de Promoción Turística es una cuenta a través de la cual se manejan los recursos para la promoción y competitividad del turismo. Su manejo está a cargo de una entidad administradora constituida por Anato, Cotelco y Acodres.	Administrar los recursos de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo, ejecutando planes de promoción y mercadeo turístico, mejorando la competitividad del sector.

Findeter	APP - Cooperante	Contribuir eficientemente al desarrollo territorial del país, mejorando la calidad de vida de los Colombianos, mediante la asesoría, administración de recursos y financiación de proyectos de inversión de iniciativa pública y privada, en el marco de la política del Estado.	Es una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, organizada como un establecimiento de crédito, con régimen de derecho privado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Deberá apoyar en líneas de tasa compensada para el sector turístico.
FEDEC (Federación colombiana de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura).	Privado - Cooperante	Agremiar y consolidar a los actores de la cadena productiva del turismo de naturaleza del país, fortaleciendo a través de procesos participativos e incluyentes, la asociatividad, competitividad y sostenibilidad de las regiones.	Fortalecimiento de las regiones Colombianas alrededor del desarrollo del Turismo de Naturaleza y Aventura principalmente de la mano de Ecoparques y reservas naturales privadas. Hace parte de la junta directiva del Fondo de Promoción Turística.
Cormagdalena	Privado - Cooperante	Garantizar la recuperación de la navegación y de la actividad portuaria del Río Grande de la Magdalena, la adecuación y conservación de tierras, la generación y distribución de energía y aprovechamiento y preservación del ambiente, los recursos ictiológicos y demás recursos naturales renovables	Recuperación del Río Magdalena para el desarrollo de actividades de turismo de aventura, ocio y recreación en el afluente más importante del país (Art. 2°. de la Ley 161 de 1994). Apoyo a proyectos de conservación e infraestructura sobre la cuenca alta del Río Magdalena.
Ministerio de Cultura	Público - Cooperante	Impulsar y estimular procesos, proyectos y actividades culturales y deportivas, reconociendo la diversidad y promoviendo la valoración y protección del patrimonio cultural de la Nación.	Facilitar un mayor acceso de la población al disfrute de bienes y servicios culturales, afianzando la identidad Colombiana. Convocatorias para proyectos de interés y patrimonio cultural, financiando proyectos del sector.
Gobernación del Huila (Secretaría Departamental de Cultura y Turismo).	Público - Cooperante	Promover, difundir y formular políticas y directrices en el campo de la diversidad cultural, formación artística y el turismo, implementando procesos de investigación, participación, coordinación, comunicación, reconocimiento del patrimonio y el desarrollo artístico, turístico y cultural que conlleven al respeto, la tolerancia y reconocimiento del otro.	Fomentar el desarrollo Turístico del Departamento, mejorando la capacidad competitiva del sector, a través de la consolidación de la oferta y la demanda de nuestros productos turísticos articulados en los segmentos de historia y cultura, ferias y fiestas, ciudades capitales, agroturismo, aventura, y ecoturismo.

Cámara de Comercio de Neiva	Privado - Cooperante	Gestiona la definición de políticas colectivas que permitan tener una región más competitiva y por ende una mejor calidad de vida para la comunidad.	Fortalecimiento empresarial del sector, secretaría técnica de la mesa sectorial de turismo de la Comisión Regional de Competitividad. Conformación de la Comisión Regional de Productividad y Competitividad del Huila, formulación del Plan Regional de Competitividad.
Sena Huila	Académico - Cooperante	Invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores Colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.	El Sena Regional Huila imparte formación a los habitantes de todos los Municipios del Departamento a través de sus diferentes centros de formación profesional. Formación y capacitación, acceso a Fondo Emprender, estrategia de gestión para el desarrollo sostenible local a partir del turismo ecológico y cultural.
Universidades Privadas	Académico - Cooperante	Oferta de oportunidades de formación de profesionales	Universidad Antonio Nariño: Programa de Arquitectura y Programa de Administración de Empresas Turísticas por ciclos modalidad virtual. Universidad Corhuila: Programa de formación profesional en administración turística, modalidad presencial. Universidad CUN: Programa de formación profesional en administración hotelera y turística, modalidad a distancia.
Universidades Publicas	Académico - Cooperante	Oferta de oportunidades de formación de profesionales	Programa de administración turística y hotelera Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana USCO. Nivel de Formación: Pregrado Código SNIES: 106624 Duración: 8 Semestres Sedes: Pitalito

Corporación Autónoma Regional de Alto Magdalena	Público - Cooperante	Liderar en el Departamento del Huila una relación Sociedad-Naturaleza que garantice a las presentes y futuras generaciones la base de recursos naturales necesaria para sustentar el desarrollo regional y contribuir a la supervivencia del planeta.	Programa de promoción y apoyo a procesos productivos competitivos sostenibles y aprovechamiento de la oferta natural de la región
Departamento de Policía Huila	Público - Cooperante	Cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas. Para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.	Policía de Turismo. Ejecución de programas como: Protección al patrimonio cultural, apoyo a rutas seguras, frentes de seguridad y recuperación de espacios turísticos. Seguridad turística e información turística.
Alcaldías Municipales (de Rivera y Villavieja).	Público - Cooperante	Garantizar el desarrollo integral de los habitantes del Municipio.	Secretaría, coordinación o dependencia Municipal encargada de la planificación, asistencia técnica, capacitación y promoción del sector turismo en el territorio.

Fuente: Plan de Desarrollo turístico del Huila, 2012; pag.330 – 345.

6.2.4.1.1. Institucionalidad municipal en turismo

Los entes territoriales y/o Gubernamentales (Administraciones Municipales, Alcaldías), son los encargados de velar y cumplir con acciones encaminadas al desarrollo del sector turismo; generalmente existe una secretaría, como dependencia o unidad operativa encargada de esta gestión.

Tabla 23: Instituciones Públicas encargadas del desarrollo turístico en los Municipios.

Municipio:	Dependencia Municipal:	Propósito Institucional:
Rivera	Secretaría de Turismo y Cultura	Apoyar y asesorar al Alcalde en materia de turismo; liderar programas y políticas Nacionales, regionales, y sectoriales de turismo; formular y orientar los planes, programas, proyectos y eventos Municipales de turismo, promover asociaciones y concertar alianzas estratégicas para apoyar el desarrollo turístico del Municipio; asesoría y asistencia técnica a los PST ⁶⁰ del Municipio, información turística.
Villavieja	Coordinación de Cultura y Turismo	Coordinar con el Departamento y la Nación proyectos de desarrollo turístico - vigilar y controlar los prestadores de servicios turísticos - gestionar capacitación, crédito, bienestar para los empresarios del turismo local.

Fuente: Diagnostico del Sector Turismo - Clúster Ciudad Región, 2013; pag.87.

⁶⁰ Planes Sectoriales de Turismo.

6.2.4.1.1.1. Consejos municipales de turismo

En Rivera y Villavieja (H), los órganos encargados de direccionar las acciones y actividades relacionadas con el turismo en su territorio son:

Municipio:	Organización Municipal:
Rivera	Comité Municipal de Cultura y Turismo
Villavieja	Comité Municipal de Cultura.

6.2.4.1.1.2. Asociatividad en turismo

Según (C. González, 2013) la asociatividad es un *“mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.* Es así como, la asociatividad aparece como una estrategia clave para la competitividad en los destinos turísticos emergentes.

Las iniciativas de asociación entre empresarios pertenecientes al sector turismo en los Municipios analizados, son pocas, pero bastante significativas al ser pioneras en cada territorio.

Rivera

La única iniciativa de asociatividad en este Municipio ha sido liderada por empresarios del sector privado y se denomina: Asociación para el Desarrollo Turístico de Rivera (ADETURI), creada con el propósito de integrar esfuerzos en pro del desarrollo socioeconómico del sector empresarial (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 89).

Villavieja

Para el 2018 casi la totalidad de empresas constituidas entorno al turismo en el Municipio de Villavieja, se han afiliado o interesado por operar la estrategia de desarrollo local basada en el enfoque OVOP⁶¹ (traducción de la siglas en inglés - One Village, One Product-), como un modelo de desarrollo local de origen Japonés, el cual se aplica con la propuesta “Mi Pueblo, Mi Producto, Mi Orgullo”; OVOP es una filosofía que invita a las

⁶¹ OVOP: Un enfoque de desarrollo local que busca fortalecer el orgullo, el amor y la identidad en una comunidad mediante productos únicos reconocidos como propios, los cuales son resultado del aprovechamiento de las potencialidades de los recursos locales y que fortalecen, a su vez, la iniciativa y el trabajo del pueblo para su desarrollo.

personas que habitan un mismo territorio, a buscar un objetivo común por el cual trabajar y así desarrollar su territorio y su comunidad (Proyecto OVOP COLOMBIA DNP-JICA, 2018, pág. 2).

6.2.4.2. Marketing de destino

Según el Plan de Desarrollo Turístico del Huila del año 2012, *“la medición y análisis del comportamiento de la demanda, le permite a las autoridades formular políticas encaminadas a la creación y potencialización de mecanismos eficientes para el impulso del desarrollo del sector, lo cual se traduce en líneas de acción y objetivos basados en la percepción de los consumidores efectivos”* (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012, pág. 281).

El PDT del Huila, en el ítem denominado Gestión de Marketing se concentra en el análisis de la demanda⁶² y el carácter de servicios complementarios, la relación de proporción entre el uso de uno de los servicios y los demás que componen la llamada cadena de valor del turismo; para el caso de los servicios turísticos, los agentes que componen el mercado poseen una serie de características especiales que lo diferencian de otros bienes y servicios (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012, pág. 281).

6.2.4.2.1. Demanda turística

La demanda turística es el número efectivo de personas que participan en la actividad turística, es decir, que efectivamente viajan a los destinos o atractivos. De acuerdo con el Sistema de Información Turística y Cultural del Huila –SIYTC- para el año 2018 se registró un ingreso de 731.701 visitantes a los sitios de interés turístico del Huila, la gran mayoría de ellos interesados por los atractivos ubicados en los Municipios de Villavieja y San Agustín, los dos grandes referentes turísticos en el Departamento. El boletín concluye que el índice de ocupación hotelera fue del 40,31% para el 2018, lo que refleja un leve incremento frente al año 2017, el cual cerro en un 37,81% (Secretaría Departamental de Cultura y Turismo, 2018).

⁶² La demanda puede ser definida como la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos por consumidores a diferentes precios, a una unidad de tiempo específica ya que sin un parámetro temporal no podemos decir si una cantidad de demanda crece o decrece.

Se aclara que son muchos los atractivos y oferentes de servicios turísticos (hoteles, establecimiento comercial, entre otros), no gestionan la información estadística solicitada para realizar un análisis efectivo; otros referentes de datos son la movilidad vial y aérea, los cuales ofrecen registros más acertados para determinar el número de turistas que arriban al Departamento. Para el año 2018, ingresaron por vías terrestres del Huila 2.214.973 vehículos, evidenciando un decrecimiento de 9.85% con respecto al movimiento en el año 2017 (Secretaría Departamental de Cultura y Turismo, 2018).

Villavieja

De acuerdo con información suministrada por el Coordinador de Turismo del Municipio Guillermo Hernández, para el 2018 arribaron al Desierto de la Tatacoa 335.020 personas, lo que representa un aumento de 58.000 visitantes o turistas con respecto al año anterior y siendo los meses de enero y febrero los de mayor afluencia (Hernández, 2019).

Rivera

Según el representante de la Asociación para el Desarrollo Turístico de Rivera - ADETURI- Oscar Cachaya, al municipio asisten cada fin de semana alrededor de 3.500 visitantes o turistas, principalmente atraídos por el servicio gastronómico y las aguas termales, agosto es el mes de mayor afluencia, debido a la celebración del Festival Nacional Infantil del Sanjuanero Huilense⁶³; en el año 2017 asistieron alrededor de 7.000 turistas y visitantes por fin de semana (Secretaría de Cultura y Turismo de Rivera, 2017).

6.2.4.2.2. Posicionamiento del destino

Un producto turístico⁶⁴ refuerza la conciencia de los diversos actores locales en un territorio (gobierno, comunidad, organizaciones, academia, etc.), sobre la necesidad de fortalecer las alianzas estratégicas, de tal manera que el destino actúe como una cadena productiva (al interior del sector y en relación con otras actividades económicas) (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 91).

El documento Desarrollo del Producto Turístico del Huila, en su apartado 4.3. Conceptualización del producto turístico, establece la importancia de “*dos ejes que*

⁶³ Festividades Tradicionales del municipio de Rivera.

⁶⁴ El conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen: recursos y atractivos, equipamientos e infraestructura, planta turística, actividades recreativas, experiencias, organización y/o servicios, imágenes y valores simbólicos, que ofrecen unos beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre.

determinan claramente la oferta relevante y diferenciadora del Huila: turismo cultural y turismo de naturaleza” (Consortio Inmark, 2017, pág. 163), ambos son potencialmente aceptados por la demanda Internacional.

En el contexto de las poblaciones analizadas, se exponen los siguientes:

6.2.4.2.2.1. Productos establecidos:

Rivera

No cuenta con un Plan Sectorial de Turismo, a pesar del buen número de atractivos que posee, no se han diseñado productos turísticos. La oferta turística se basa en iniciativas particulares que han desarrollado diferentes establecimientos de esparcimiento y recreación (Alcaldía de Rivera, 2016, pág. 119). Es de resaltar que, el Municipio tiene su propia dinámica en el entorno del termalismo y la gastronomía; sin embargo, se encontró información de iniciativas en desarrollo de productos, como lo son:

- **Rivera una expedición a la cuna de la Vorágine:** Un producto que incorporó el corredor Caguán, la Ulloa, Guadual, Rivera, fundamentándose en actividades de aventura como senderismo, equino rutas, cicloturismo, actividades religiosas, termalismo y la cocina típica local. (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 96).

Villavieja

Es escasa la información referente a productos oficialmente establecidos en este Municipio, sin embargo, se expone lo siguiente:

El programa de gobierno “Villavieja Unidos por el Cambio”, contemplo *convertir a Villavieja en el destino turístico más importante, no solo del Huila sino del país*. Su base de fundamentación para señalar tal meta es el Desierto de la Tatacoa y un rico patrimonio cultural y arquitectónico de la colonia como la capilla de Santa Bárbara, entre otras, es decir importantes insumos turísticos que deben convertirse en productos turísticos, única posibilidad de ser destino turístico destacado (Alcaldía de Villavieja, 2012, pág. 93).

En un contexto más reciente, surge OVOP como enfoque de desarrollo local originario de Japón, cuya consigna principal es la de trabajar juntos para conseguir un objetivo común o sueño colectivo, alrededor de un *producto propio del territorio*⁶⁵ (Proyecto OVOP COLOMBIA DNP-JICA, 2018, pág. 3).

- **Tatacoa una aventura cósmica:** El programa Colegios Amigos del Turismo perfiló un producto fundamentado en la observación astronómica y la práctica de senderismo en el cuerpo del Desierto, que se combina con el citytour y la gastronomía típica local (Cámara de Comercio de Neiva, 2013, pág. 97).
- **Turismo astronómico comunitario “Una ventana al universo”:** (marca territorial): Iniciativa que busca recuperar y dar a conocer al Municipio como alternativa turística asociada no solamente a la observación astronómica en el Desierto, sino también a la exploración de muchos otros tesoros que la comunidad ha ido “redescubriendo” y que junto con el Desierto ofrecen a propios y visitantes una experiencia única. (Proyecto OVOP COLOMBIA DNP-JICA, 2018, pág. 14).

⁶⁵ Como productos se deben entender productos artesanales, alimentos, servicios turísticos, eventos, ferias, etc., caracterizados por incorporar historia, cultura, naturaleza y la vida misma de los territorios.

CAPÍTULO No. 2:

7. ESCENARIOS FUTUROS DEL SECTOR TURISMO EN LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA

Posterior al desarrollo del diagnóstico del sector del turismo en los municipios de Rivera y Villavieja, el capítulo No. 2 plantea el desarrollo metodológico de la implementación de la prospectiva y la construcción escenarios futuros del turismo.

7.1. Descripción de metodológica del capítulo

En primera instancia, se definieron los *factores de cambio*, identificados a partir de los siguientes elementos de análisis o recolección de información:

- i.** Entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos (el Anexo A: Entrevista Semiestructurada, se planteó como insumo para esta sección de la investigación).
- ii.** Identificación de tendencias⁶⁶ mundiales en turismo a partir de la revisión de fuentes web y documentales especializadas en turismo; de igual forma, algunas bases de datos contenedoras de artículos de investigación.
- iii.** Identificación de las mejores prácticas y/o referentes de turismo sostenible y comunitario.

En la identificación de posibles tendencias en torno al turismo, fue importante reconocer que estas son “*descritas como previsiones que sucederán a menos que algo*

⁶⁶Una tendencia es el posible comportamiento a futuro que puede desarrollar una variable, teniendo en cuenta su patrón histórico. En ese sentido, es importante evaluar el impacto que ésta pueda generar en cada uno de los componentes o subcomponentes que intervienen en el Sector Turismo.

extraordinario cambie la orientación actual, es decir, que las tendencias mundiales son las previsiones en tecnología, economía, sociedad, cultura y ambiente que sucederán en el mundo” (Alcaldía de Bello, 2013, pág. 54). De igual manera, los factores de cambio fueron identificados a partir del diagnóstico realizado en el capítulo No. 1, desde los factores de análisis de atracción, soporte, productividad y gestión.

Tabla 24: Tendencias analizadas para la construcción de los factores de cambio

Las tendencias indican el rumbo dominante, pueden entrecruzarse, contradecirse, están interrelacionadas y su impacto cambia según el territorio.	
Descripción de Tendencias:	Sector Previstos:
Turismo de experiencias auténticas (originalidad de los atractivos turísticos)	Cultura
La era del tiempo libre (tiempo recreativo que no tiene relación con labores profesionales o domesticas)	Cultura
Visión asociada al uso de TICs (Tecnologías de la información y comunicaciones)	Tecnología
Turistas autónomos (capacidad propia de actuación, aspiraciones vivenciales)	Cultura
Eliminación de barreras con intermediarios	Económico
Vinculación a las redes sociales y plataformas virtuales.	Tecnología
Trabajo conjunto entre actores públicos y privados	Sociedad
Promociones de estrategias medibles y cuantificables	Económico
Innovación (el viajero cada vez quiere más y diferente)	Tecnología
Creatividad (productos turísticos identificables, con experiencias únicas; turismo de inclusión social)	Sociedad
Confort vs aventura/cultura	Cultura
Mayor preocupación por la seguridad (Infraestructura general)	Sociedad, Económico, Cultura
Concientización y promoción creciente de los temas medioambientales	Ambiente
Tendencias hacia la recuperación del arte y la cultura tradicional	Cultura
Nuevas opciones en transporte	Económico

Elaboración Propia

Para continuar con el desarrollo de este capítulo, se hizo necesario realizar un taller con expertos, cuyo insumo base fueron los 21 factores de cambio presentados por el grupo de investigadores. Los expertos consultados que participaron en los talleres, priorizaron los 6 factores de cambio con mayor relevancia a través de técnicas como el Abaco de François Régnier⁶⁷.

⁶⁷ Abaco de François Régnier como técnica para priorizar factores de cambio del sector turismo en los municipios objeto de análisis (rivera y Villavieja – Huila, Colombia).

Una vez definidos los factores de cambio priorizados, estos se convirtieron en variables estratégicas que definen los escenarios futuros del sector del turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja.

7.2. Identificación de factores de cambio

Los factores de cambio son “*aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos*” (Alcaldía de Bello, 2013, pág. 55). Para conocer la situación actual del sector turismo en los territorios sujetos de análisis (Municipios de Rivera y Villavieja), se identificaron los factores de cambio⁶⁸ que inciden en el comportamiento de dicho sector a partir del diagnóstico de los factores de análisis desarrollados en el Capítulo No. 1; en ese sentido, se seleccionaron 21 factores de cambio que impactan al sector turismo en ambos Municipios.

7.2.1. Taller con expertos

En un primer momento se identificaron los factores de cambio, cuyo insumo inicial fue el desarrollo de un análisis de tendencias, y posteriormente se realizó un taller de expertos para precisar el nivel de importancia que cada uno de ellos tiene.

La metodología utilizada para la clasificación y depuración de los factores de cambio se remite al empleo del Abaco de François Régnier, que es un método de consulta a expertos, con el fin de interrogar las opiniones más relevantes en tiempo real a partir de una escala de colores; la lógica utilizada por el ábaco es la de los tres colores del semáforo (verde, amarillo y rojo), complementados con el rojo claro y el verde claro para suavizar las opiniones. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada.

Tabla 25: Esquema de valoración del Abaco de François Régnier

Verde Oscuro	<i>Muy importante</i>
Verde Claro	<i>Importante</i>
Amarillo	<i>Duda</i>
Rosado	<i>Poco importante</i>
Rojo	<i>Nada importante</i>
Blanco	<i>No Responde</i>

⁶⁸La importancia de los factores de cambio de un territorio basados en lo histórico, social, institucional y ambiental, hacen que la transformación de estos sea más rápida e innovadora.

7.2.1.1. Perfil de los expertos invitados:

Se extendió invitación formal a las personas con mayor experiencia en turismo Regional y relacionado con los Municipios analizados, algunos de estos expertos pertenecen a instituciones públicas y/o privadas, gremios, asociaciones, empresas consultoras y representantes de los entes Gubernamentales. Finalmente se describe el perfil de los asistentes al taller.

Tabla 26: Descripción de los asistentes al taller

Participante del taller:	Perfil:
Argemiro Ortiz Trujillo	Especialización en Alta Gerencia, Administrador de Empresas. Presidente de la Federación Colombiana de Eco-parques, Ecoturismo y Turismo de Aventura, participante de mesas Sectoriales de Turismo Departamentales y Municipales, Gerente propietario de NAVENTUR (Empresa de transporte fluvial) y ECOAVENTUR (Empresa de turismo de Aventura y Naturaleza).
Gabriel Pimienta	Administrador Turístico, Vigía del patrimonio HUILTUR, Gerente General de FINZETUR Viajes y turismo.
Albeiro Castro Yépez	Especialista en Diseño de Productos Turísticos, Docente Universitario, Asesor Empresarial, Consultor en Turismo, Estructurador de Planes Sectoriales de Turismo.
Oscar David Cachaya	Director ejecutivo de ADETURI (Asociación Para El Desarrollo Turístico De Rivera), consultor de destinos competitivos, docente universitario del Área de turismo de la Fundación Escuela Tecnológica Jesús Oviedo (FET).

Elaboración Propia

7.2.1.2. Desarrollo del taller

Para comprender los propósitos y el procedimiento de la observación participante establecida y aplicada por el grupo investigador, se hace necesario revisar el Anexo K: Metodología establecida para el desarrollo del taller con expertos, el cual contiene algunos caracteres, como:

Objetivo:

Definir las variables estratégicas del sector turismo, procurando establecer los escenarios futuros en los Municipios de Rivera y Villavieja.

Metodología establecida:

- a) Explicación del marco conceptual bajo el cual se realizó el diagnóstico de la investigación (primer objetivo específico) y exposición del proceso de identificación de los factores de cambio.
- b) Exposición de la matriz con los factores de cambio identificados y posible aporte de los expertos invitados a complementar los factores presentados.
- c) Valoración de cada factor a través de la escala de colores.

- d) Análisis y sistematización de datos, según las respuestas de los expertos.
- e) Discusión de los resultados.
- f) Selección de los 10 factores de cambio con mayor puntuación, entendidos como las variables estratégicas.

Para tratar la información recopilada en el ítem, se utilizaron técnicas de recolección de datos adicionales en el taller con expertos, éstas se evidencian en el Anexo L: registro fotográfico del desarrollo del taller con expertos y el Anexo M: grabación/audio del desarrollo del taller; de igual forma, algunas técnicas de análisis de información como los son el Anexo N: relatoría del taller con expertos y el Anexo O: matriz de análisis de los resultados obtenidos en el taller.

7.2.1.3 Valoración de los factores de cambio:

Tabla 27: Valoración realizada por los expertos

ITEM	SITUACIONES COYUNTURALES QUE AFECTAN EL TURISMO EN LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA (VALORACIÓN DE LOS FACTORES DE CAMBIO).	Albeiro Castro	Argemiro Ortiz	Oscar Cachaya	Gabriel Pimienta
1	Es necesario mejorar las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.	5	5	4	4
2	Potencializar el sector turismo en los destinos, no necesariamente implica involucrar a las comunidades relacionadas.	1	1	1	1
3	Los Municipios deben concentrarse principalmente en atraer a turistas Nacionales, ya que son la gran mayoría del flujo de turistas que vienen al Huila.	5	4	2	2
4	El desarrollo del sector turismo de los Municipios debe nacer principalmente de los empresarios del gremio, sin depender mucho de la Administración Municipal.	5	5	5	5
5	La mejor forma de consolidar el sector turismo en los Municipios es a través de la inversión extranjera.	2	2	3	3
6	Los Municipios solo podrán consolidarse como destino turístico en la medida que le apunten al desarrollo de productos especializados como naturaleza, congreso, salud y bienestar, congreso y eventos y demás.	4	4	4	5
7	Es primordial fortalecer el sistema de información turística y centralizar la información regional.	5	5	5	5
8	Actualmente, el turismo debe ser, en esencia, una actividad sostenible, de lo contrario es inviable.	5	5	5	5
9	El desarrollo del sector turismo debe ser de iniciativa estatal,	1	1	3	2

	principalmente de la Administración Municipal.				
10	Hoy en día, lo primero que miran los turistas al momento de decidir a donde viajar es la seguridad del lugar de destino; por ello, se convierten en uno de los principales obstáculos de los Municipios para consolidarse como destinos turísticos.	5	2	4	4
11	El turismo, en términos productivos, no se debe medir por la cantidad de turistas que llegan al destino, sino por la cantidad de ingresos que genera el sector a la comunidad.	5	5	4	4
12	Es primordial que los proyectos educativos institucionales de las Instituciones Educativas de los Municipios adopten al turismo dentro del enfoque educativo.	5	5	5	5
13	Es imprescindible mejorar la calidad de los destinos y servicios turísticos, con la formalización de estos.	5	5	5	5
14	La tendencia indica que turistas seguirán llegando a los destinos (Rivera y Villavieja), lo importante es definir estrategias para que lleguen los tipos de turistas deseados.	4	4	4	4
15	Sin un Ordenamiento Territorial definido, es imposible posicionar el turismo en los Municipios.	4	5	4	4
16	La cultura turística (actitudes y costumbres que favorecen el fomento de la actividad) es un aspecto clave para la consolidación de los Municipios como destinos turísticos.	5	5	5	5
17	La infraestructura turística es la base principal para el desarrollo del sector turismo, con la infraestructura turística actual, no es posible consolidar a los Municipios como destinos turísticos.	5	5	4	4
18	Es necesario construir documentos de prospectiva y de planeación turística para consolidar los destinos turísticos.	4	4	4	4
19	Saber vender el destino es hoy de las principales prioridades para consolidar los Municipios como destinos turísticos. Aquí son fundamentales las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	5	4	5	5
20	Los Municipios deben definir su oferta turística a partir de los diferentes nichos (avistamiento de aves, surfing, trekking, flashpacking entre otros).	5	5	4	4
21	Componente central del desarrollo humano para generar niveles de pertinencia con el entorno espacial de los ecosistemas estratégicos	5	5	5	4

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del taller con expertos.

La anterior matriz expone los resultados de la valoración que cada uno de los invitados al taller tiene sobre algunas situaciones coyunturales que afectan el turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja y que, a su vez, son insumo para la construcción de los factores de cambio. Cabe advertir que, aunque todos los factores de cambio tienen algún grado de incidencia, el ejercicio consistió en priorizar los factores a través de una calificación por colores y de escala numérica de 1 – 5, donde 1 representa (Nada importante) y 5 representa (muy importante). Para mayor claridad del contenido, revisar el Anexo O: Matriz de análisis de los resultados obtenidos en el taller.

Tabla 28: Calificación cuantitativa de los factores de cambio.

ITEM	FACTORES DE CAMBIO	A.C.	A.O.	O.C.	G.P.	SUMATORIA:
4	Empoderamiento de los empresarios del gremio.	5	5	5	5	20
7	Fortalecimiento y centralización de la información turística, para la toma de decisiones.	5	5	5	5	20
8	Desarrollo de un enfoque social, ambiental y económicamente sostenible del turismo.	5	5	5	5	20
12	Formación y educación para el turismo desde la educación primaria.	5	5	5	5	20
13	Calidad y formalización de los servicios turísticos.	5	5	5	5	20
16	Difusión y fomento de la cultura turística	5	5	5	5	20
21	Apropiación por el entorno, patrimonio cultural, natural, etc.	5	5	5	4	19
19	Marketing turístico con elementos TIC's.	5	4	5	5	19
1	Talento humano con competencias para atender la demanda.	5	5	4	4	18
11	Desarrollo turístico medido principalmente por su impacto económico en el destino	5	5	4	4	18
17	La infraestructura turística es la base principal para el desarrollo del sector.	5	5	4	4	18
20	Segmentación de la oferta turística.	5	5	4	4	18
15	El ordenamiento territorial aspecto relevante en el desarrollo del turismo.	4	5	4	4	17
6	Oferta turística especializada en los destinos.	4	4	4	5	17
14	Estrategias para definir el perfil del turista que arriba al destino.	4	4	4	4	16
18	Prospectiva y planeación turística.	4	4	4	4	16
10	El turismo se desarrolla en destinos seguros	5	2	4	4	15
3	Si la demanda turística es Nacional, la oferta del destino debe adaptarse a la misma.	5	4	2	2	13
5	Inversión extranjera para el desarrollo del sector turismo.	2	2	3	3	10
9	El estado es el encargado del desarrollo del turismo.	1	1	3	2	7
2	El desarrollo turístico no depende de las comunidades.	1	1	1	1	4

Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del taller con expertos.

La selección de los factores más relevantes según el desarrollo del taller, se basó en la puntuación otorgada por los asistentes o invitados. El resultado obtenido por el equipo investigador, respondió a dos (2) criterios de valoración: *i*) Sumatoria de valores numéricos; *ii*) Colores y/o semáforo estipulado por el ábaco (revisar Anexo O: Matriz de análisis de los resultados obtenidos en el taller).

7.3. Identificación de variables estratégicas

Una vez discutidos, valorados y definidos los seis (6) factores principales de cambio por parte de los expertos, estos fueron catalogados como variables estratégicas del sector turismo en los municipios objeto de estudio.

Tabla 29: Factores de Cambio Priorizados

No	FACTORES DE CAMBIO PRIORIZADOS
A.	Empoderamiento de los empresarios del gremio.
B.	Fortalecimiento y centralización de la información turística, para la toma de decisiones.
C.	Desarrollo de un enfoque social, ambiental y económicamente sostenible del turismo.
D.	Formación y educación para el turismo desde la educación primaria.
E.	Calidad y formalización de los servicios turísticos.
F.	Difusión y fomento de la cultura turística

Elaboración Propia

7.3.1. Descripción de las variables estratégicas

Cada uno de los factores de cambio priorizados se redactó y describió como variable estratégica, a través de un ejercicio conjunto entre los invitados al taller y el grupo de investigadores. Así mismo, se realizó una breve reseña del nivel de importancia de cada una de las variables estratégicas.

Luego de seleccionadas las variables estas se sometieron a una selección de métodos en materia prospectiva, para finalmente obtener los escenarios de futuro trazados como el propósito del presente capítulo; como demostración de ello, se resalta el Anexo P: Matriz de Compilación de Métodos Prospectivos Aplicados al Trabajo de Grado.

Tabla 30: Descripción de las variables estratégicas

	Variable	Descripción	Nivel de importancia	Estado actual	Objetivo Estratégico:
A.	Empoderamiento de los empresarios del gremio.	Iniciativas para consolidar inversiones en las diversas actividades turísticas, priorizando la consolidación de un gremio unido, con una visión compartida y estrategias definidas.	Permite el diseño de estrategias del gremio para orientar el sector del turismo, bajo la búsqueda de cohesión empresarial entre los todos los actores que hacen parte de la cadena de valor.	Existen agremiaciones turísticas en los destinos, con bajos niveles de organización, sin visión, ni estrategias compartidas y una significativa dependencia del sector Gubernamental.	<i>Gremios autónomos, consolidados, formalizados, con visión compartida y estrategias definidas.</i>
B.	Fortalecimiento y centralización de la información turística, para la toma de decisiones.	El turismo debe ser profesionalizado en los Municipios de Rivera y Villavieja, y para ello es importante tomar decisiones con base en información cualitativa y cuantitativa de gran veracidad y rigurosidad, usando para su recopilación, análisis y difusión de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	El gremio turístico debe formular sus estrategias con base en información real, por ello es de gran importancia tener procesos rigurosos de recolección, análisis y difusión de la información.	No existen sistemas de información Municipales. Actualmente el único sistema de información existente es de índole Departamental, con data cualitativa y cuantitativa insuficiente que genera un análisis inapropiado del sector.	<i>El sistema de información turística, cualitativa y cuantitativa es verídica y rigurosa para análisis adecuados.</i>
C.	Desarrollo de un enfoque social, ambiental y económicamente sostenible del turismo.	El turismo debe mejorar el ecosistema social y ambiental, así como la calidad de vida de las comunidades donde se desarrolla.	Permite la apropiación por parte de los actores de una filosofía de vida con enfoque sostenible en relación a la naturaleza, el medio ambiente y su comunidad.	El desarrollo turístico genera fuertes impactos ambientales y sociales, que no son compensados en materia económica.	<i>El desarrollo turístico debe ser competitivo y sostenible, con moderados impactos ambientales y sociales, generando ingresos económicos a sus comunidades.</i>

D	Formación y educación para el turismo desde la educación primaria.	Educar a los niños, niñas y adolescentes de Rivera y Villavieja en turismo, es cultivar una nueva generación de ciudadanos con una cultura de emprendimiento y atención al turista más arraigado que permita formalizar y consolidar la industria como motor de la economía de estas comunidades en los próximos años.	Definir a la industria turística como unos de los polos de desarrollo económico de estos Municipios en el mediano y largo plazo, implica gestar la vocación turística desde edades tempranas, de tal forma que los futuros ciudadanos vean a esta industria como oportunidad de proyecto de vida.	Los proyectos educativos institucionales (PEI) Municipales no son coherentes con la vocación turística de los destinos	<i>Proyectos educativos PEI, alineados estratégicamente con la vocación turística de los destinos.</i>
E	Calidad y formalización de los servicios turísticos.	Hace referencia a la definición de los procesos que guardan relación con la cadena de valor del sector, la cual implica la característica de relacionamiento económico y empresarial entre los diferentes actores del turismo, propendiendo por la formalización y el mejoramiento de la calidad.	Su importancia radica en formalizar y mejorar la calidad de los servicios turísticos, garantizando la sana competencia, la unidad del gremio, el mejoramiento del nivel de gasto de los turistas y el crecimiento de la industria.	La oferta turística de los Municipios es en su mayoría informal y de baja calidad.	<i>Oferta turística formalizada (Registro mercantil, RNT) con índices aceptables de calidad en sus servicios.</i>

F	Difusión y fomento de la cultura turística	El turismo es una actividad que se basa en las relaciones humanas, por tal motivo es importante difundir y consolidar en la comunidad, una cultura de atención al turista y de construcción colectiva del ambiente turístico propio del enfoque de los Municipios.	Parte del valor agregado de un destino turístico es la atención a los turistas por parte de los pobladores del destino, la cultura turística forja vocación turística y además, fortalece el sentido de pertenencia y empoderamiento de la comunidad.	La comunidad de los destinos actualmente no tiene una cultura de servicio y sus hábitos no son coherentes con el enfoque turístico de los Municipios.	<i>Los municipios cuentan con una nueva generación de pobladores con cultura de servicio, sentido de pertenencia y apropiación de su potencial turístico, de tal forma que han modificado hábitos que no eran pertinentes con el desarrollo turístico del destino.</i>
---	---	--	---	---	--

Elaboración Propia.

7.4. Identificación y análisis de actores

La relevancia de los actores se sustenta en el nivel de influencia que estos poseen sobre los objetivos que cada uno desarrolla. De acuerdo a la identificación que realizaron los expertos, a continuación, se presenta un listado de actores relevantes en el sector y posibles problemáticas que puedan presentar cada uno de ellos.

Tabla 31: Análisis de actores

ACTORES	OBJETIVO DEL ACTOR:	ROLL DEL ACTOR EN EL SECTOR:	PROBLEMATICAS:
<i>Ambientalistas</i>	Desarrollo turístico con sostenibilidad ambiental	Promover la protección del medio ambiente desde una perspectiva sostenible.	Conflictos por el deterioro de las fuentes hídricas y los ecosistemas estratégicos.
<i>Restaurantes</i>	Reconocimiento Gastronómico	Desarrollar el fortalecimiento económico por medio de la oferta de servicios alimenticios / Expendio de Comidas Preparadas	Limitaciones en la atención de la demanda especializada en gastronomía.
<i>Transportadores</i>	Servicio de Calidad	Ofrecer los servicios de desplazamiento de pasajeros al destino turístico y a los atractivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Restricciones de valor agregado para la comodidad en el servicio. - Informalidad en el servicio de transporte.
<i>Guías turísticos</i>	Asociatividad y profesionalización	Orientar a los visitantes en los destinos turísticos y sus atractivos.	Baja profesionalización e informalidad para ejercer como guías turísticos.
<i>Servicio de Alojamiento</i>	Prestar un adecuado servicio de alojamiento	Prestar el servicio de hospedaje con los niveles de calidad que exige la demanda turística y el enfoque del destino.	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de hospedajes informales. - No existe una estandarización de tarifas de hospedaje. - Poco trabajo asociativo por parte de los empresarios del gremio hotelero.
<i>Academia</i>	Formación e investigación para el desarrollo de un turismo sostenible y comunitario	Apojar los procesos de organización, formación productiva e investigación, para la generación de altos niveles de calidad en el sector.	Bajo relacionamiento con el sector productivo para afianzar alianzas entre la universidad, empresa y estado.
<i>Institucionalidad</i>	Desarrollo de la actividad	Promover la regulación, formalización y	Restricciones de alta complejidad para ejercer

	económica del sector a través de la formalización, incentivos para la inversión y promoción del destino	desarrollo de la cadena productiva del sector turístico.	una dinámica favorable en el crecimiento económico del turismo. Escaza articulación con los gremios y con la academia.
<i>Operadores Turísticos</i>	Atraer demanda turística especializada (<i>Termalismo, astronomía, bici tours, senderismo</i>)	Lograr el posicionamiento de servicios especializados de turismo, alrededor de la relación entre el deporte y la biodiversidad de los ecosistemas estratégicos.	Precariedad y baja oferta que genere dinámica en la actividad.
<i>Comunidad</i>	Mejoramiento de las condiciones de vida	Comunidad empoderada y organizada que proyecte y propenda por un sector turístico que dinamice la economía de los habitantes del destino, sin generar fuertes impactos sociales, ni ambientales.	Baja cultura y poca atención al turista, y modelos culturales contrarios al enfoque turístico del destino
<i>Instituciones Educativas</i>	Programas educativos para el desarrollo del sector turismo	Formar ciudadanos que visualicen en el sector turístico la oportunidad de generar riqueza social y construir proyectos de vida, desde un enfoque sostenible y comunitario.	Ausencia de metodologías y currículos, para el desarrollo de capacidades de mejora de los procesos formativos en aspectos turísticos y de herencia patrimonial.
<i>Administración Municipal</i>	Posicionar el turismo como un sector que mejore las condiciones de vida en los habitantes	Planificar, formular y ejecutar; programas y proyectos que fortalezcan el gremio turístico de los destinos, mejorar la infraestructura básica y la infraestructura turística de los destinos, así como apoyar la gestión turística de los atractivos, para generar una mayor demanda.	Falta de planeación y articulación de diferentes sectores, instituciones y entes relacionados con el posicionamiento de los destinos turísticos, la sostenibilidad ambiental y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades relacionadas.

Elaboración Propia.

7.5. Escenarios alternativos de futuro

Luego de la identificación de los actores, se construyeron algunos escenarios que permitan la valoración de los horizontes futuros. La participación de los expertos permitió

la elaboración de las hipótesis, de acuerdo al método de análisis morfológico que poseen características con enfoque: probable, ideal y pesimista (Mojica, 2013). Este proceso partió de identificar lo que ocurría, lo que podría ocurrir y lo que debería hacerse para lograr el resultado deseado, realizando varias hipótesis y analizando sus consecuencias.

7.5.1. Análisis morfológico

Tabla 32: Análisis morfológico

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	¿CÓMO LOGRARLO?	SITUACIÓN PROBABLE	SITUACIÓN IDEAL	SITUACIÓN PESIMISTA
A.	Gremios autónomos, consolidados, formalizados, con visión compartida y estrategias definidas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Formulación e implementación de un Plan de Desarrollo Turístico b) Promoción de la asociatividad. c) Implementación de cooperativismo entre los empresarios del turismo. 	<i>Medianos avances en la generación de inversiones de capital para el crecimiento económico de los Municipios destino.</i>	<i>Importantes inversiones de capital que promueven el relacionamiento del sector público y privado en el fortalecimiento de la estructura económica del sector turismo.</i>	<i>Escaso diseño de promoción empresarial para dinamizar unidades económicas.</i>
B.	El sistema de información turístico, cuenta con data cualitativa y cuantitativa verídica, rigurosa que facilita un análisis adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> a) Infraestructura tecnológica actualizada. b) Procesos y protocolos de recolección, captura y recopilación de información inmediatos y tiempo real. c) Sistemas de Información turística por Municipio. d) Programación de sistemas de gestión de base de datos relacionales (RED SQL). e) Estimación per cápita a través de manillas para turistas con geolocalización para la definición de rutas, lugares de visita y estancia. 	<i>Rezagados avances en procesos, mecanismos e instrumentos de recolección de información estadística y para la promoción y difusión de los destinos.</i>	<i>Niveles importantes en la estructuración de medios informativos y tecnológicos, para la recolección y análisis de la información estadística que mejore eficiencia productiva de los destinos turísticos.</i>	<i>Débil desarrollo de programas y proyectos para la obtención de información estadística.</i>

C.	El desarrollo turístico debe ser competitivo y sostenible, con moderados impactos ambientales y sociales, generando ingresos económicos a sus comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> a) Contribuir a preservar el entorno natural y el patrimonio cultural. b) Formalización laboral. c) Lograr viabilidad y competitividad en los destinos turísticos. d) Generación de una cultura de emprendimiento turístico. e) Promover empresas Sostenibles. 	<i>El sector turismo genera precarios avances en el mejoramiento del cuidado del medio ambiente de los Municipios destinos y de la calidad de vida de sus habitantes.</i>	<i>Comunidad consciente de la necesidad de proteger el medio ambiente y de construir proyectos de vida desde el sector turismo.</i>	<i>Disminución de los recursos naturales y extinción de ecosistemas estratégicos, e impactos sociales que afectan a la comunidad de los destinos.</i>
D.	Proyectos educativos PEI, alineados estratégicamente con la vocación turística de los destinos.	<ul style="list-style-type: none"> a) Objetivos pedagógicos y visión educativa institucional concordante con las propuestas de desarrollo turístico establecidas en los destinos. b) Programas académicos pertinentes con la vocación y potencial de desarrollo económico de los territorios. c) Articulación estratégica entre el gremio comercial y/o empresarial y las institucionalidades académicas. 	<i>Tres instituciones educativas, con educación en enfoque turístico.</i>	<i>Generación de estudiantes con una arraigada cultura del emprendimiento y de atención turística.</i>	<i>Ausencia de alianzas interinstitucionales para la formación en turismo.</i>
E.	Oferta turística formalizada (Registro mercantil, RNT) con índices aceptables de calidad en sus servicios.	<ul style="list-style-type: none"> a) Políticas de formalización empresarial y calidad en la oferta de servicios a través de estímulos (régimen tributario flexible). b) Reducción de costos para las empresas que quieran ser formales. c) Control y seguimiento a los oferentes informales. 	<i>Se evidencian esfuerzos por cohesionar cada una de las actividades del sector turístico, pero sin desarrollar niveles considerables de asociatividad y formalización.</i>	<i>Sector consolidado a partir de la coordinación intersectorial, para el fortalecimiento de la cadena de valor.</i>	<i>Bajos niveles de articulación y formalización de las iniciativas productivas para desarrollar las diferentes actividades del sector.</i>
F.	Los municipios cuentan con una nueva generación de pobladores con cultura de servicio,	<ul style="list-style-type: none"> a) Campañas de sensibilización frente a la necesidad de adquirir una cultura de atención turística. b) Articulación gremial y de administraciones municipales, con las 	<i>Se evidencian esfuerzos Interinstitucionales (Instituciones Educativas – sector</i>	<i>Comunidad con empoderamiento y apropiación y desarrollo de prácticas sociales que consolidan los</i>	<i>Poco interés de la comunidad por adquirir hábitos y comportamientos sociales que</i>

<p>sentido de pertenencia y apropiación de su potencial turístico.</p>	<p>instituciones educativas.</p> <p>c) Capacitaciones a los empresarios del sector turismo en atracción y atención al turista (desarrollando competencias, conocimientos y destrezas en los prestadores de servicios turísticos que eleven la calidad de los servicios turísticos).</p> <p>d) Oferta de actividades relacionadas con el aprovechamiento del patrimonio local y/o regional.</p>	<p><i>Gubernamental – gremio) por generar una cultura de atención al turista y de construcción colectiva del ambiente turístico propio del enfoque de los municipios.</i></p>	<p><i>programas turísticos en cada uno de los destinos.</i></p>	<p><i>generen una cultura de atención turística.</i></p>
--	--	---	---	--

Elaboración Propia.

7.5.2. Construcción de hipótesis de futuro

Tabla 33: Hipótesis según cada variable estratégica

	VARIABLE:	HIPOTESIS:
A.	Empoderamiento de los empresarios del gremio.	H1. En el 2030, se implementó el plan de desarrollo turístico de los municipios, el cual articuló los diferentes actores del sector turismo y dinamizó las unidades económicas existentes, generando importantes avances en la inversión de capital para el crecimiento y desarrollo económico de Rivera y Villavieja.
B.	Fortalecimiento y centralización de la información turística, para la toma de decisiones.	H2. En el 2030, se desarrollaron sistemas municipales de información, en la obtención y gestión de datos necesarios para recopilar y analizar, soportado en la toma de decisiones y eficiencia de los destinos turísticos de Rivera y Villavieja.
C.	El desarrollo turístico debe ser competitivo y sostenible, con moderados impactos ambientales y sociales, generando ingresos económicos a sus comunidades.	H3. En el 2030, Rivera y Villavieja adoptaron Planes de Desarrollo Turísticos; también se desarrollaron rutas definidas en actividades turísticas enfocadas al reconocimiento cultural, social, ambiental y comunitario de los municipios generando potenciales económicos, convirtiendo a los municipios en destinos de referencia.
D.	Desarrollo de un enfoque social, ambiental y económicamente sostenible del turismo.	H4. Para el 2030, la formación académica en básica primaria, secundaria y media son determinantes al momento de generar las competencias y habilidades necesarias al promover el sector turismo como un proyecto de vida en los municipios de Rivera y Villavieja (Huila).
E.	Formación y educación para el turismo desde la educación primaria.	H4. En el 2030, Rivera y Villavieja propiciaron alternativas y estrategias de formalización y calidad en la promoción de servicios turísticos locales; aumentando la capacidad de oferta, asociatividad del gremio y articulación de gran variedad de paquetes turísticos.
F.	Calidad y formalización de los servicios turísticos.	H5. En el 2030, los pobladores de los municipios han mejorado hábitos pertinentes en el desarrollo turístico del destino (costumbres, cultura, negocios acordes con el desarrollo turístico de los municipios), producto de las estrategias encaminadas en la consolidación de una cultura turística en las comunidades.

Elaboración Propia.

7.5.3. Construcción de escenarios

La importancia de los escenarios futuros es que permiten articular el pensamiento colectivo hacia el mañana y generar el desafío de construir el camino hacia el futuro deseado; es así, como un escenario describe una situación futura y el cómo se podría llegar a ella. En el caso concreto del sector del turismo en los municipios de Rivera y Villavieja en el Departamento del Huila, se asume una visión prospectiva del año 2030.

7.5.3.1. Escenarios de futuro en el municipio de Rivera

ESCENARIO FUTURO 1: Paisaje oscuro y marchito

Rivera como un destino turístico atrae poca inversión y aporta en poca medida al desarrollo económico y social del municipio, tendrá unos stakeholders desintegrados y que trabajan desarticuladamente, la administración municipal es incapaz de generar iniciativas que cambien este panorama, tampoco se cuenta con sistema de recolección y gestión de la información propio, lo que impide generar indicadores productivos del sector; finalmente, los pobladores y en general la comunidad no son participes del desarrollo turístico

ESCENARIO FUTURO 2: El Cultivo se Cosecha

Rivera es un punto de atracción para inversión de capital en materia de desarrollo turístico de la región norte del departamento del Huila, el gremio del sector y los actores del entorno local trabajan unidos en pro de planes y políticas de carácter Gubernamental, de igual forma, en pro de la asociatividad empresarial. Existe un sistema de gestión de información en turismo, que incide en la toma de decisiones institucionales; por otro lado, se concientiza e incorpora la población juvenil a participar en el turismo local y desarrollar opciones de proyectos de vida en él. El sector del turismo genera dividendos y a la vez, beneficios sociales en el municipio.

ESCENARIO FUTURO 3: ¡El Árbol dio sus frutos!

El turismo del Municipio de Rivera es liderado por un gremio asociado y fuerte, que trabaja a la par con la institucionalidad de la Administración Municipal, las políticas Gubernamentales implementadas son exitosas; por otro lado, se cumplen todos los aspectos de planeación estratégica concebidos por los estudios e investigaciones realizadas anteriormente, este trabajo se ejecuta a la par de un sistema municipal de gestión de información turística. El turismo es la principal actividad productiva de la economía local y primer fuente de empleo formal, gracias a una nueva generación de emprendedores del turismo, que han diseñado e implementado una oferta de servicios especializados en turismo de bienestar, agroturismo, turismo cultural, ecoturismo y turismo de salud, tanto para el turista Nacional, como para el Internacional.

7.5.3.2. Escenarios de futuro en el municipio de Villavieja

ESCENARIO FUTURO 1: El Desierto sigue Árido

El destino turístico de Villavieja es incapaz de aumentar sus niveles de desarrollo en materia de turismo, este no beneficia a la comunidad y tampoco incide en el desarrollo de ámbitos de escala social, cultural o económica; los años pasan y las administraciones locales también, no existen iniciativas privadas o políticas públicas que propendan por la articulación de actores interesados del sector, el municipio cuenta con un gremio envejecido, desnudo y fragmentado. El factor atractivo más determinante sigue siendo el Desierto de la Tatacoa, pero este no solamente sigue árido, sino también está a punto de colapsar debido al desuso y desgaste generado por una industria turística insipiente.

ESCENARIO FUTURO 2: Los Espejismos son Reales

El destino turístico de Villavieja (Huila), es tal vez el más importante en materia de visitantes y turistas del Departamento, en ese sentido, se ha convertido en un referente de inversión de capital. Los stakeholders locales se unen y sobretodo trabajan articuladamente para desarrollar iniciativas de agremiación empresarial, también para desarrollar iniciativas institucionales o políticas públicas; complementario a ello, el turismo en el Municipio ha adquirido aspectos de profesionalización del talento humano y certificados de calidad en los productos turísticos que promueve (sobre todo los relacionados con el bosque seco tropical), ejemplo de ello es la certificación de cielos en materia astronómica. Se realiza un trabajo arduo para regular y mitigar los posibles impactos sociales y ambientales en torno al Desierto de la Tatacoa.

ESCENARIO FUTURO 3: ¡Un Oasis en el Desierto!

Villavieja se consolida como un destino turístico de referencia Nacional e Internacional, el turismo es un sector sólido y altamente competitivo, el cual es apropiado por un gremio empresarial que trabaja en sinergia con las directrices Gubernamentales; estas líneas de acción, se materializan en políticas publicas exitosas y que robustecen la sostenibilidad del territorio. Los indicadores socio-económicos del Municipio se ven afectados positivamente por la dinámica generada, la cual se posiciona como el renglón económico primario y promotor de nuevos empleos. El turismo vivencial (basado en experiencias) es la garantía de productos de alta calidad, de los cuales se resaltan el ecoturismo, turismo de aventura, turismo rural, aviturismo, observación astronómica y la paleontología; en ese sentido, se ha logrado gran impacto económico para la población en general, pero conservando la armonía con los aspectos sociales y ambientales del Municipio.

CAPÍTULO No. 3:

8. MODELO DE CLÚSTER TURÍSTICO SOSTENIBLE Y COMUNITARIO DE LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA

El proceso de construcción de modelo clúster, implicó en primer momento, un estudio de diagnóstico del sector turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), como también de sus condiciones actuales; y en un segundo momento se realizó un análisis prospectivo que esboza visiones y escenarios del futuro que podría ofrecer a este sector en dichos territorios.

Una vez evaluadas las condiciones de los denominados factores de análisis de atracción, soporte, producción y gestión, para la oferta de servicios turísticos en los Municipios analizados (Capítulo No.1), y sumada la posible voluntad de los actores inherentes al sector para identificar las oportunidades a futuro y de conformación de un Clúster (Capítulo No.2).

El desarrollo del Capítulo No. 3 consiste en un primer momento, en abordar teorías que describen el concepto clúster, como también la apropiación del autor Örjan Sölvell y su libro Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas (2008), el cual, según el grupo de maestrantes que realizan la presente tesis de grado, aborda el concepto con oportuna claridad organizativa. En un segundo momento la relación del Clúster con la industria turística (Clúster turístico) y el aporte de la gerencia de proyectos como complemento, finalmente construir un modelo de Clúster Turístico en los Municipios analizados.

8.1. Clúster

8.1.1. Origen del concepto y acercamiento conceptual

El origen del concepto Clúster varía de acuerdo a los enfoques en los que se referencie y sus conceptos cambian de un autor a otro, incluso suelen ser contradictorias, tal es el caso de Martin & Sunley (2001) calificando el uso del término como caótico. Uno de los primeros autores en abordar este concepto fue Porter, afirmando que un Clúster “*es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas*” (Porter, 1998).

Otro de los conceptos abordados para relacionar clúster es la definición de sistema productivo local, distrito industrial, sistema regional de innovación los cuales realizan un acercamiento al concepto de clúster general, y una de las características de esta similitud es atribuida a la interrelación entre las partes y proximidad geográfica.

De acuerdo con lo anterior se considera tradicionalmente la conceptualización de clúster cuando cumplen por lo menos cuatro (4) características básicas:

1. Concentración geográfica de empresas desarrollando una actividad económica en un espacio delimitado.
2. Desarrollo de otras actividades en núcleo, las cuales se caracterizan por ser especializadas.
3. El capital social se genera a través de la vinculación de los actores del clúster con el objetivo de generar mayores beneficios para los miembros del clúster.
4. El Clúster maneja un ciclo de evolución y mantiene una relación estrecha con la innovación tanto en el sector manufacturero como en el de servicios (Porter 1982, Anderson 2004).

El presente trabajo de grado reconoce que el Clúster es un término genérico y para una adecuada comprensión es necesario referirse a una concentración geográfica de organizaciones interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en diferentes campos que compiten y al mismo tiempo cooperan (Porter & Örjan, 2008, pág. 1); de igual forma, se considera el vínculo de socios económicos pertenecientes a un sector industrial que están relacionados en una región geográfica definida (TMG, 2006, pág. 8).

8.1.2. Tipo de aglomeración de los clústeres

Existe una clasificación de las aglomeraciones económicas o comerciales, estas responden a que “*la actividad económica tiende a aglomerarse en ciertos sitios y en determinados momentos*” (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008); es así, que existen economías generales de concentración regional y urbana (economías de urbanización), otras relacionadas a empresas con actividades similares (distritos especiales), ambas caracterizadas por flexibilidad y eficiencia.

	Actividades Diversas	Actividades relacionadas con la tecnología
Eficiencia y Flexibilidad	Ciudades	Distritos Industriales
Innovación	Regiones Creativas	Clúster

Figura XLII: Tipos de Aglomeración. Malmberg, Sölvell & Zander (1996)

Örjan Sölvell en su libro Clúster: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas, propone otras dos (2) formas de aglomeración que son catalogadas como centros de creación de conocimiento y de innovación; una de ellas son las ubicadas en regiones sin fronteras sectoriales y la otra son los clústeres, los cuales son los que competen en este trabajo de grado.

8.1.3. Dinámica de los clústeres

“*Los Clústers dinámicos crean la base para estrategias sofisticadas y actúan como una fuerza motriz detrás del mejoramiento y la innovación entre las empresas incumbentes*” (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008, pág. 8). De manera específica los clústers facilitan la reorganización de recursos y su dinamismo, hace referencia a la cantidad y calidad de los enlaces entre los actores del clúster y las conexiones externas con mercados.

8.1.3.1. Iniciativa clúster

Es un término que denota un esfuerzo organizado y estructurado para incrementar el crecimiento y la competitividad de los Clúster en una región, conectando el sector privado, público y la academia (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, The Cluster Initiative in developing and transition economies, 2006, pág. 9). En el contexto Colombiano un referente fue el documento de Institucionalización y Dinamización de Iniciativas Clúster emitido por la

Cámara de Comercio de Medellín, el cual define a las Iniciativas Clúster (I.C), como redes organizadas de carácter sectorial y regional entre socios económicos con el propósito de mejorar el desempeño en innovación y competitividad (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013).

8.1.4. Ciclo de vida de un clúster

El ciclo de vida del Clúster está definido por cuatro (4) etapas o fases durante su implementación, las cuales se describen en la siguiente figura:

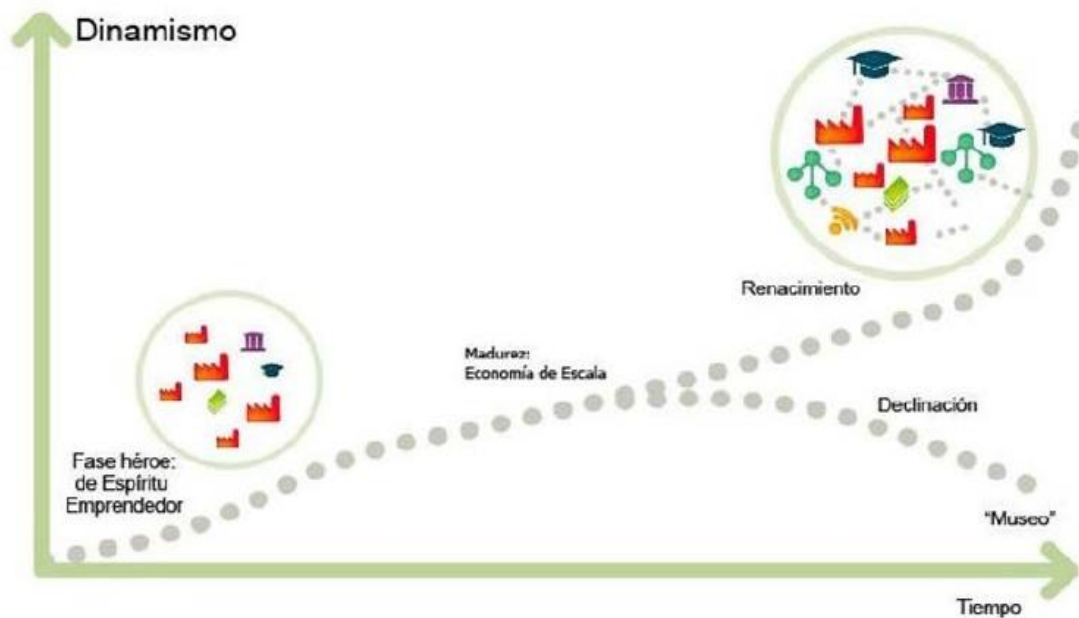


Figura XLIII: Ciclo de Vida de un Clúster. Martínez, B., González, R. & Salvador, F. (2011).

Fase emergente o etapa de creación: Es donde el clúster se caracteriza por un número escaso de empresas presentes en una región geográfica, en esta etapa no se considera la consolidación del clúster es decir no existe todavía (Menzel & Fornahl, 2010).

Fase de crecimiento o etapa de desarrollo: Con la falta de consolidación, la dinámica del clúster ofrece muchas oportunidades para las empresas que interactúan con la región en donde se plantea el clúster, como consecuencia. En esta fase se hace indispensable la presencia de masa crítica, pues permite la creación de redes para fortalecer la aglomeración

de las empresas que conforman el clúster (Bresnahan, 2001) estos procesos de aglomeración se deben realizar por las empresas pioneras o spinoffs⁶⁹.

Fase de madurez o etapa central: También llamada fase de sostenibilidad de acuerdo con lo establecido por Menzel y Fornahl 2010, es el momento en donde el Clúster logra una estabilidad gracias a su posición dominante en el sector y su disminución en la innovación de producto, es el momento donde el mercado reduce notoriamente su expansión e incrementa la competencia por precios.

Fase de declive o etapa de “museo”: La última etapa tiene relación con alguno de los momentos que se presentan en la fase de madurez y es con relación al declive del Clúster ya sea por su concentración excesiva, o intervención Gubernamental, cambios tecnológicos, guerra, catástrofes ambientales o variables extremas que impiden el normal desarrollo del clúster, referenciando la metodología Sölvell (2008), el clúster alcanza la etapa de “museo” y en ese momento es donde se debe migrar a un nuevo ciclo en búsqueda del renacimiento del clúster con el uso de nuevas tecnologías y nuevas empresas.

8.1.5. Gerencia de los interesados (stakeholders)

Queda claro que las partes interesadas (interesados) pueden afectar y afectarse en diversos grados por las acciones de la organización (Weiner & Brown, 1986). Los interesados pueden ser aquellos individuos o grupos que tienen una participación activa y potencialmente pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de un proyecto (Wheelen & Hunger, 1992), para el efectivo desarrollo del clúster, se debe analizar a los interesados y así, formular estrategias que generen impactos positivos en estos actores. Con base en el modelo Sölvell, 2008, se adoptan los siguientes actores como componentes de un Clúster:

⁶⁹ Spin-off o derivado es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma



Figura XLIV: Actores como componentes de un Clúster. Sölvell (2008)

- i) **Empresas**, comercializadoras y manufactureras, tanto grandes como Pymes. La industria privada incluye competidores, proveedores de bienes y/o servicios, compradores, y empresas con tecnologías relacionadas que comparten factores comunes, tales como talentos de trabajo o tecnologías.
- ii) **Instituciones financieras**, incluyendo la banca tradicional, bancos comerciales, empresas de capital y patrimonio privado.
- iii) **Actores públicos**, incluyendo la Institucionalidad Local, Departamental o Nacional.
- iv) **Actores académicos**, incluyendo universidades y colegios, institutos de investigaciones, oficinas de transferencia tecnológica y parques científicos.
- v) **Organizaciones privadas y público-privadas** para la colaboración, (ONGs, cámaras de comercio, redes formales, organizaciones de clústeres, etc.)
- vi) **Medios diferentes de Prensa** creadores de “historias” alrededor del clúster y construcción de una marca regional (Sölvell , Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas , 2008, pág. 14).

Para el desarrollo del modelo de clúster turístico en los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), se pueden caracterizar los actores que deben componer el clúster según la metodología propuesta por Sölvell (2008); sin embargo, se debe aclarar que estos

interesados pertenecerían al modelo planteado bajo su voluntad propia. Algunos de los posibles actores son:

8.1.5.1. Stakeholders Rivera

Los siguientes son los actores que componen el clúster del Municipio de Rivera:

Tabla 34: Actores que componen el clúster del Municipio de Rivera

Tipificación Sölvell (2008):	Actor(es):	Interés en torno al clúster:	Observación:
Empresas	Una selección de interesados en el modelo, de un total de 290 organizaciones/empresas con registro mercantil vigente, ubicadas en el municipio de Rivera .	Para asegurar un proceso incluyente, es necesario conformar representaciones según la actividad comercial a la que pertenezcan las empresas en el marco de la oferta turística del Municipio de Rivera (según CIUU), estas podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> a. Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales b. Diversos alojamientos c. Catering para eventos d. Expendios de comidas; adicionalmente e. Otros tipos y servicios por horas. (operadores/Agencias). 	Sustentado en el literal 6.2.3.2.4. <i>Organizaciones de oferta turística</i> en los Municipios objeto de estudio.
Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> A) FINDETER B) Sucursales del Banco Agrario de Colombia, Davivienda, BBVA y Bancolombia. 	<ul style="list-style-type: none"> A) Apoyo en líneas de tasa compensada para el sector turístico. B) Dependencias establecidas en el Municipio de Rivera, que gozan de ciertas atribuciones y autonomía con respecto a los servicios centrales de la entidad financiera. 	Observar la <i>tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja)</i> .
Actores públicos	<ul style="list-style-type: none"> A) Alcaldía Municipal de Rivera. B) Corporación Autónoma Regional de Alto Magdalena – CAM. C) Departamento de Policía Huila. D) Gobernación del Huila (Secretaría Departamental de Cultura y Turismo). E) ProColombia 	<ul style="list-style-type: none"> A) A través de la Secretaría de Turismo y Cultura. B) Liderar en el departamento del Huila una relación Sociedad-Naturaleza sostenible. C) Mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas. D) Fomentar el desarrollo Turístico del Departamento, mejorando la capacidad competitiva del sector, E) Promoción Internacional del Turismo. F) Manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal, destinados a la promoción y competitividad del turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> A) Revisar la <i>tabla 23: Instituciones Públicas encargadas del desarrollo turístico en los Municipios</i>, propósito institucional. B – F) Observar la <i>tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja)</i>.

	F) MinTIC (FONTUR)		
Actores académicos	A) Sena Huila B) Universidades Privadas (Universidad Antonio Nariño, Corhuila, CUN) C) Universidades Públicas Surcolombiana (USCO).	Los aportes están basados en formación y capacitación, al igual que, la oferta de oportunidades de formación de profesional.	Observar la <i>tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).</i>
Organizaciones privadas y público-privadas	A. Cámara de Comercio Regional. B. FEDEC (Federación Colombiana de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura) C. Fondo de Promoción Turística. D. Cotelco (Capítulo Huila) E. CorMagdalena	A) Gestiona la definición de políticas colectivas que permitan tener una región más competitiva y por ende una mejor calidad de vida para la comunidad B) Agremiar y consolidar a los actores de la cadena productiva del turismo. C) Establecer programas dentro de los cuales se prevé el apoyo a proyectos. D) Agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera. E) Apoyo a proyectos de conservación e infraestructura sobre la cuenca del Río Magdalena. El río Magdalena tiene parte de su cauce en el Municipio de Rivera .	A – D) Observar la <i>Tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).</i> E) Revisar la <i>Tabla 9: Ríos y Quebradas de los Municipios de Rivera y Villavieja</i>

Medios diferentes de Prensa (Comunicaciones)	<p>A) Medios Locales - Agencia de noticias, Voragine T.V</p> <p>B) Medios Regionales</p> <p>Fuente: Alcaldía de Neiva - Directorio de agremiaciones registradas y grupos de interés (2017).</p>	B) Diferentes medios de comunicación interesados en promover iniciativas en torno al turismo del Municipio de Rivera y de la región, entre ellos están:				
		Radio:	Prensa	Televisión	Digitales	Institucionales
		HJ doble Caracol Radio RCN Radio Cristalina Estéreo Neiva Stereo Micrófono Cívico Emisora Cultural Blu Radio Radio Surcolombiana Alfa Estéreo Radio USCO Emisora Ejército	Diario del Huila La Nación Extra Ole ÍAS Reseña Regional La Otra Opinión Reportero Huila Tribuna Alerta Huila Àgorasalom Nueva Imagen	Canal 2 CNC Nación Tv Alpavisión Mi Región	Noticias al Sur Pitalito Noticias Don Politikón Opa Noticias	CAM Comité De Cafeteros Del Huila Alcanos Cámara De Comercio Comfamiliar Electrohuila Ciudad Limpia

Elaboración propia

8.1.5.2. Stakeholders Villavieja

Los siguientes son los actores que componen el clúster del Municipio de Villavieja:

Tabla 35: Actores que componen el clúster del Municipio de Villavieja

Tipificación Sölvell (2008):	Actor(es):	Interés en torno al clúster:	Observación:
Empresas	Una selección de interesados en el modelo, de un total de 161 organizaciones/empresas con registro mercantil vigente ubicadas en el Municipio de Villavieja .	Par asegurar un proceso incluyente, es necesario conformar representaciones según la actividad comercial a la que pertenezcan las empresas en el marco de la oferta turística del Municipio de Villavieja (según CIUU), estas podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> a. Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales b. Diversos alojamientos c. Catering para eventos d. Expendios de comidas; adicionalmente e. Otros tipos y servicios por horas. (operadores/Agencias). 	Sustentado en el literal 6.2.3.2.4. <i>Organizaciones de oferta turística</i> en los Municipios objeto de estudio.
Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> A) FINDETER B) Sucursales Banco Agrario de Colombia y Bancolombia. 	<ul style="list-style-type: none"> A) Apoyo en líneas de tasa compensada para el sector turístico. B) Dependencias establecidas en el Municipio de Villavieja, que gozan de ciertas atribuciones y autonomía con respecto a los servicios centrales de la entidad financiera. 	Observar la <i>tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja)</i> .
Actores públicos	<ul style="list-style-type: none"> A) Alcaldía Municipal de Villavieja. B) Corporación Autónoma Regional de Alto Magdalena – CAM. C) Departamento de Policía Huila. D) Gobernación del Huila (Secretaría Departamental de Cultura y Turismo). E) ProColombia F) MinTIC (FONTUR) 	<ul style="list-style-type: none"> A) A través de la Coordinación de Cultura y Turismo. B) Liderar en el Departamento del Huila una relación Sociedad-Naturaleza sostenible. C) Mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas. D) Fomentar el desarrollo Turístico del Departamento, mejorando la capacidad competitiva del sector, E) Promoción Internacional del Turismo F) Manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal, destinados a la promoción y competitividad del turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> A) Revisar la <i>tabla 23: Instituciones Públicas encargadas del desarrollo turístico en los Municipios</i>, propósito Institucional. B – F) Observar la <i>tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja)</i>.
Actores	A) Sena Huila	Los aportes están basados en formación y capacitación, al	Observar la <i>tabla 22:</i>

académicos	<p>B) Universidades Privadas (Universidad Antonio Nariño, Corhuila, CUN)</p> <p>C) Universidades Públicas Surcolombiana (USCO).</p>	igual que, la oferta de oportunidades de formación profesional.	<i>Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).</i>																																																																		
Organizaciones privadas y público-privadas	<p>A) Cámara de Comercio Regional</p> <p>B) FEDEC (Federación colombiana de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura).</p> <p>C) Fondo de Promoción Turística</p> <p>D) Cotelco (Capítulo Huila)</p> <p>E) CorMagdalena</p>	<p>A) Gestiona la definición de políticas colectivas que permitan tener una región más competitiva y por ende una mejor calidad de vida para la comunidad</p> <p>B) Agremiar y consolidar a los actores de la cadena productiva del turismo.</p> <p>C) Establecer programas dentro de los cuales se prevé el apoyo a proyectos.</p> <p>D) Agremiar y representar a los empresarios de la industria hotelera.</p> <p>E) Apoyo a proyectos de conservación e infraestructura sobre la cuenca del Río Magdalena. El río Magdalena tiene parte de su cauce en el Municipio de Villavieja.</p>	<p>A – D) Observar la <i>Tabla 22: Mapa de posibles actores estratégicos del sector turismo (Rivera y Villavieja).</i></p> <p>E) Revisar la <i>Tabla 9: Ríos y Quebradas de los Municipios de Rivera y Villavieja</i></p>																																																																		
Medios diferentes de Prensa (Comunicaciones)	<p>A) Medios Locales - Medio digital, Periódico Político de Villavieja.</p> <p>B) Medios Regionales</p> <p>Fuente: Alcaldía de Neiva - Directorio de agremiaciones registradas y grupos de interés (2017).</p>	<p>B) Diferentes medios de comunicación interesados en promover iniciativas en torno al turismo del Municipio de Villavieja y de la región, entre ellos están:</p> <table border="1" data-bbox="856 899 1925 1344"> <thead> <tr> <th><i>Radio:</i></th> <th><i>Prensa</i></th> <th><i>Televisión</i></th> <th><i>Digitales</i></th> <th><i>Institucionales</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HJ doble</td> <td>Diario del Huila</td> <td></td> <td></td> <td>CAM</td> </tr> <tr> <td>Caracol Radio</td> <td>La Nación</td> <td></td> <td></td> <td>Comité De Cafeteros Del Huila</td> </tr> <tr> <td>RCN Radio</td> <td>Extra</td> <td></td> <td></td> <td>Alcanos</td> </tr> <tr> <td>Cristalina Estéreo</td> <td>Ole</td> <td>Canal 2 CNC</td> <td>Noticias al Sur</td> <td>Cámara De Comercio</td> </tr> <tr> <td>Neiva Stereo</td> <td>ÍAS</td> <td>Nación Tv</td> <td>Pitalito Noticias</td> <td>Comfamiliar</td> </tr> <tr> <td>Micrófono Cívico</td> <td>Reseña Regional</td> <td>Alpavisión</td> <td>Don Politikón</td> <td>Electrohuila</td> </tr> <tr> <td>Emisora Cultural</td> <td>La Otra Opinión</td> <td>Mi Región</td> <td>Opa Noticias</td> <td>Ciudad Limpia</td> </tr> <tr> <td>Blu Radio</td> <td>Reportero Huila</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Radio Surcolombiana</td> <td>Tribuna</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Alfa Estéreo</td> <td>Alerta Huila</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Radio USCO</td> <td>Àgorasalom</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Emisora Ejército</td> <td>Nueva Imagen</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			<i>Radio:</i>	<i>Prensa</i>	<i>Televisión</i>	<i>Digitales</i>	<i>Institucionales</i>	HJ doble	Diario del Huila			CAM	Caracol Radio	La Nación			Comité De Cafeteros Del Huila	RCN Radio	Extra			Alcanos	Cristalina Estéreo	Ole	Canal 2 CNC	Noticias al Sur	Cámara De Comercio	Neiva Stereo	ÍAS	Nación Tv	Pitalito Noticias	Comfamiliar	Micrófono Cívico	Reseña Regional	Alpavisión	Don Politikón	Electrohuila	Emisora Cultural	La Otra Opinión	Mi Región	Opa Noticias	Ciudad Limpia	Blu Radio	Reportero Huila				Radio Surcolombiana	Tribuna				Alfa Estéreo	Alerta Huila				Radio USCO	Àgorasalom				Emisora Ejército	Nueva Imagen			
<i>Radio:</i>	<i>Prensa</i>	<i>Televisión</i>	<i>Digitales</i>	<i>Institucionales</i>																																																																	
HJ doble	Diario del Huila			CAM																																																																	
Caracol Radio	La Nación			Comité De Cafeteros Del Huila																																																																	
RCN Radio	Extra			Alcanos																																																																	
Cristalina Estéreo	Ole	Canal 2 CNC	Noticias al Sur	Cámara De Comercio																																																																	
Neiva Stereo	ÍAS	Nación Tv	Pitalito Noticias	Comfamiliar																																																																	
Micrófono Cívico	Reseña Regional	Alpavisión	Don Politikón	Electrohuila																																																																	
Emisora Cultural	La Otra Opinión	Mi Región	Opa Noticias	Ciudad Limpia																																																																	
Blu Radio	Reportero Huila																																																																				
Radio Surcolombiana	Tribuna																																																																				
Alfa Estéreo	Alerta Huila																																																																				
Radio USCO	Àgorasalom																																																																				
Emisora Ejército	Nueva Imagen																																																																				

Elaboración propia

8.2. Clúster Turístico

Existen referentes que explican el clúster y su relación directa con la Industria del Turismo⁷⁰. *“los clústers comprenden agrupamientos de varios atractivos turísticos concentrados en una región geográfica, con infraestructura compatible, equipamientos, servicios receptivos y órganos y agentes turísticos coordinados para ofrecer un producto turístico integrado y diferenciado”* (Gutiérrez & Bordas, 2003).

Otra definición es la planteada por Cristina Varisco, *“el concepto de clúster turístico se refiere al conjunto de empresas e instituciones que a partir de la puesta en valor de los recursos turísticos que interactúan en los destinos para satisfacer la demanda. Desde esta perspectiva, juegan un papel importante las acciones derivadas de los actores, tanto privados como públicas dentro del proceso de consolidación de este”* (Varisco, C., 2009, p. 8). En coherencia con lo planteado en el presente trabajo de grado, se evidenció que la aglomeración comercial o económica comprendida con una serie de factores (atractivo, soporte, producción y gestión) y actores que interactúan, tienen el propósito de dinamizar la economía de su territorio y consolidar un sector altamente competitivo.

8.2.1. Pertinencia de un clúster

Quedo claro que la industria turística se ubica en los principales renglones económicos en la economía Mundial, *“el turismo es uno de los sectores con mayor crecimiento a nivel global en las últimas décadas”* (Du Toit, Fourie, y Trew, 2010, p.2), en ese sentido, muchos países buscan atraer más visitantes y turistas, con métodos que respondan a una demanda de usuarios que tiende a incrementar. Fue necesario tener claras las dinámicas económicas mundiales, así como, la *“capacidad de un país o región de retener y crear inversión o talento”* (Espinosa Aranda, 2012), eso se denomina competitividad y exige una nueva configuración empresarial denominada clúster.

En el contexto Nacional, el turismo surge como una oportunidad para el desarrollo económico del país y del Departamento del Huila, para este último, el sector se destacó como una de las apuestas productivas más promisorias.

⁷⁰ Industria turística: Conjunto de empresas, establecimientos y otras organizaciones cuya actividad principal es ofrecer bienes y servicios a los turistas (OMT). Tejido empresarial integrado por aquellas industrias cuya actividad principal se destina a la demanda turística.

8.2.2. Gerencia de proyectos en turismo

El aspecto fundamental que sustenta el interés de esta propuesta surgió de la necesidad de abordar el desarrollo turístico desde un enfoque sostenible. La sostenibilidad permite alcanzar progreso económico y social de un destino o territorio geográfico, que avista el turismo como una opción de desarrollo, “*la sostenibilidad, no puede concebirse como una forma de adquirir clientes y dividendos, como exigencia del mercado*” (El Espectador, 2018); toda organización o destino turístico, debe centrar sus esfuerzos, en cumplir el propósito de ser sustentable; el ⁷¹*Turismo Sostenible* es una apuesta para contrarrestar problemáticas, como los son: *la degradación de los ecosistemas y la exclusión social* (El Espectador, 2018).

El propósito anterior, debe someterse a procesos de planeación y gerencia en pro del desarrollo y gestión de destinos turísticos, destacando procesos propios de la gerencia de proyectos, los cuales aseguran la materialización de objetivos y metas definidas en las fases de, diseño del clúster (planeación) y direccionamiento estratégico (gerencia); establecidas en el presente trabajo de grado.

8.2.3. ¿Un modelo de clúster turístico?

Conscientes de la importancia del turismo y su papel en la actividad económica de muchas regiones y países del mundo, se comprendió que este sector se ha transformado como resultado de los avances tecnológicos y los cambios en los gustos o preferencias de los consumidores.

Las explicaciones sobre los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos se han multiplicado en la literatura académica (Alcocer Lizcano, 2013), con ello el interés en definir estrategias que apunten al crecimiento y sostenibilidad del sector. En la industria del turismo el concepto de clúster se ha generalizado y para que este sea aplicado existen algunos enfoques o modelos de referencia:

⁷¹ Periódico El Espectador; Artículo: Turismo Sostenible, la clave para el futuro de las regiones.
<https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo-802544>

El clúster como producto turístico⁷²

En este enfoque la institucionalidad pública, representada en los entes territoriales (Alcaldías Municipales y Gobernaciones) tienen la responsabilidad de liderar y fortalecer los procesos de desarrollo turísticos. “*Las propuestas de fomento de dicho clúster son consecuentes con la planificación turística tradicional y los objetivos de desarrollo de la actividad, las cuáles giran en torno al incremento en la cantidad de turistas, calidad del servicio, promoción del destino, superación de problemas de estacionalidad, entre otros*”. (Novoa Pérez & De La Espriella Mendoza, 2013, pág. 39).

Diamante de la competitividad⁷³

El modelo se rige bajo los lineamientos de Michael Porter (1990), en su libro la Competitividad de las Naciones y en términos generales, se trató de una adaptación teórica del diamante a las condiciones que aborda la demanda en la industria turística. El análisis incluye la variedad de recursos culturales y naturales, e infraestructuras existentes; adicionalmente, la estructura e interacción económica de las empresas prestadoras de servicios, como también, sectores de soporte o apoyo donde se analizan las instituciones del sector privado y las funciones del sector público dentro de este proceso”. (Novoa Pérez & De La Espriella Mendoza, 2013, pág. 39).

El clúster como interrelación de actores sociales

La teoría base para el desarrollo de estos modelos, es la *gestión del desarrollo local* y su propósito de generar efectos sinérgicos en un territorio. Un componente primario es la denominación de ⁷⁴**Sistema Productivo Local**, el cual consiste en análisis científico aplicado a la actividad turística, especialmente a través del desarrollo de estudios de los denominados clúster turísticos (Mineiro Rodriguez, 2008, pág. 1); el enfoque se centra, en

⁷² Un clúster turístico, es un espacio geográfico que tiene los atractivos necesarios para perfilar un producto turístico, dotado, además, con componentes tecnológicos y empresariales que permiten la formación de una cadena de producción. Satisfechas estas condiciones, el clúster empieza a serlo sólo cuando se da la concertación entre los diversos actores, para el desarrollo de estrategias de calidad, operatividad y mercadeo.

⁷³ El Diamante de Porter es un modelo que se utiliza para el análisis de la competitividad de los destinos turísticos. El modelo parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes de un destino turístico.

⁷⁴ En la gestión del desarrollo local, un factor importante lo constituye la estructuración y funcionamiento del sistema productivo territorial, debido a que produce efectos sinérgicos en el territorio. (Ver a Vázquez Barquero, A. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre el desarrollo endógeno. Editorial Pirámide, Madrid. 1999, pp. 38)

la importancia de los elementos del sistema productivo, que son los actores, y las relaciones que establecen entre ellos (Stakeholders), en el marco del turismo.

Es así, como el clúster turístico puede entenderse como una “*categoría de análisis dentro de la teoría del desarrollo local, donde la competitividad del destino turístico se constituye en una condición necesaria pero no suficiente para generar desarrollo*” (Novoa Pérez & De La Espriella Mendoza, 2013, pág. 40). En este modelo, el sector público y el privado lideran el fomento del clúster como una estrategia para mejorar la calidad de vida de la población; lo que conlleva al análisis de las interrelaciones existentes.

8.2.3.1. Adopción de un modelo clúster

Una vez realizada una revisión y análisis de los diferentes enfoques para el desarrollo de clúster turístico, fue pertinente en términos metodológicos, la adaptación al contexto geográfico en el cual se deseaba implementar alguno de estos modelos.

El trabajo de grado, en un primer momento toma como referente el modelo del Diamante de la Competitividad (M. Porter, 1990); por ello, en el Capítulo No.1: *Diagnostico turístico de los Municipios de Rivera y Villavieja*, se incluyó el análisis de los recursos naturales, la estructura empresarial y la infraestructura.

En el Capítulo No.2: *Escenarios Futuros del Sector Turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja*, tras el desarrollo de un trabajo de campo y obtención de información a través de metodologías cualitativas (entrevista semiestructurada y grupo focal), se definió, desde un enfoque prospectivo, la estrategia y los escenarios futuros del sector turismo en dichos municipios.

Por otro lado, el enfoque de la teoría del desarrollo local se adhirió al propósito de la presente investigación de diseñar un modelo de clúster sostenible y comunitario en los Municipios de Rivera y Villavieja, de acuerdo al contexto y realidad de cada territorio, desde una perspectiva social, natural (atractivos) y económica. La competitividad de cada destino turístico se constituye en una condición necesaria para generar desarrollo, pero esta debe considerar la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

8.2.3.2. Una iniciativa clúster en turismo

La diferencia entre un clúster y una iniciativa de clúster (IC)⁷⁵, es que el primero es un término genérico para referirse a las “*concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten, pero al mismo tiempo cooperan*” (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 9). En el contexto local y concerniente a los Municipios objeto de análisis del trabajo de grado, el sector turismo de Rivera y Villavieja no contaban con una aglomeración económica en forma de clúster, para ello es significativo concebir el desarrollo del propósito de la iniciativa clúster (IC).

Para una comprensión adecuada, es necesario analizar la siguiente figura:

INICIATIVAS DE CLÚSTER	
<i>Las iniciativas de clúster (IC) son esfuerzos organizados para realzar la competitividad de un clúster, involucrando industrias privadas, autoridades públicas y/o instituciones académicas.</i>	1. Diferentes empresas, miembros y organizaciones (tres tipos principales de actores. Privados, Públicos y Académicos).
	2. Con frecuencia una organización de clúster (OC) con una oficina, facilitador/gerente, sitios web, etc.
	3. Gobernabilidad de iniciativas (Ejemplo: Consejos directivos de las OC)
	4. Financiamiento de la iniciativa (Internacional/Nacional/Regional/ financiamiento local público, cuotas de membresía, consultoría, etc.).
Una IC envuelve:	

Figura XLV: Descripción de la Iniciativa Clúster.

Fuente: *Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas*, 2008 pág. 19

La iniciativa clúster actúa principalmente sobre toda la base empresarial de la región a diferencia del gremio que actúa sobre sus afiliados, también tiene una perspectiva de largo plazo, no son soluciones temporales a problemas específicos; jurídicamente se constituyen como un nuevo modelo de trabajo asociativo y voluntario, con estructuras que operan con recursos públicos y privados (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, *The Cluster Initiative in developing and transition economies*, 2006, pág. 21).

La importancia de las IC en el desarrollo de una región radica en el trabajo colaborativo que se desarrolla a través de redes de cooperación y de negocios, lo que permite construir tejido empresarial, tejido institucional y tejido social, que son la base del desarrollo para las regiones en el mundo moderno (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 12).

⁷⁵ Denota un esfuerzo organizado y estructurado para incrementar el crecimiento y la competitividad de los clústers en una región, conectando al sector privado, público y la academia (Sölvell, Lindqvist, & Ketels, *The Clúster Initiative Greenbook*, 2003, pág. 9).

En síntesis, “*las iniciativas clúster son adoptadas como una estrategia de desarrollo para dinamizar las potencialidades propias del territorio*” (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 14). Algunos de los compromisos de los actores interesados, es el consenso para definir una visión estratégica y la voluntad política local para delimitar geográficamente e iniciar a desarrollar una iniciativa de clúster.

8.3. Desarrollo de una Iniciativa de Clúster Turístico para los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila)

Conceptualmente el clúster es un conjunto de firmas o industrias complementarias, que operan en una región y atienden un mercado específico, pero complementario a ello, la iniciativa clúster es un conjunto de acciones colaborativas y coordinadas que realizan distintos agentes en una región o territorio geográfico específico (Camara de Comercio de Cali, 2018), como pueden ser: diferentes firmas empresariales o gremios, el Gobierno local, Regional o Nacional, de igual forma, el sector de la academia con las universidades, entre otros; estos a su vez, son los stakeholders que suman esfuerzos para impulsar la competitividad del clúster

8.3.1. Fases para la creación de una iniciativa de clúster

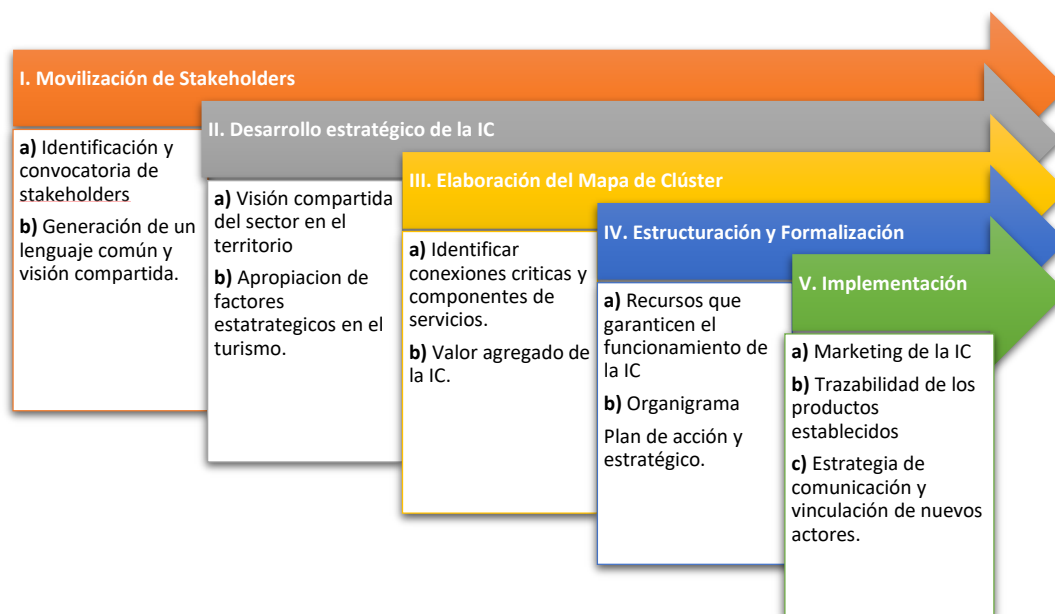


Figura XLVI: Fases para la creación de una I.C.
Elaboración Propia a partir del análisis del documento, Institucionalización y Dinamización de Iniciativas de Clúster

Fase I: Movilización de Stakeholders

Construcción de interés y participación alrededor de la oportunidad de desarrollo de la IC. En esta etapa se debe realizar identificación, convocatoria de actores y empresarios y para ello se deben realizar reuniones estratégicas y compartir información económica de interés, así como un benchmarking⁷⁶ para el conocimiento de experiencias Internacionales exitosas de clúster turístico (Casos Cuzco, Perú y Alicante, España) (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 16).

Fase II: Desarrollo estratégico

Implica la definición de una visión conjunta de los escenarios futuros, que parte del conocimiento de los antecedentes y la actualidad de la región, esto conlleva a la elaboración de un documento de caracterización del sector turismo, donde se identifican productos potenciales, tendencias Internacionales, mercados estratégicos y así como actividades críticas para el desarrollo competitivo del sector turismo (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 16). En esta fase se tomará en cuenta las conclusiones del Capítulo No.1 Diagnóstico del sector del turismo y el análisis prospectivo que dieron como resultado los escenarios futuros definidos en el Capítulo No.2 de la presente investigación.

Fase III: Elaboración del Mapa de Clúster

Posteriormente, se elabora el mapa de clúster, es decir, la ubicación del clúster con sus conexiones críticas y la baja o alta presencia de sus componentes, su cantidad y calidad en términos de input, servicios de apoyo y output. De igual forma, se establece la narrativa sobre cuáles son los factores diferenciadores y se identifican los segmentos de mercado donde se enfocarán los esfuerzos de crecimiento de los negocios (Camará de Comercio de Medellín para Antioquia, 2013, pág. 17).

Fase IV: Estructuración y Formalización

Se determina la capacidad institucional que existe alrededor del clúster y los recursos efectivos o en especie con que se cuenta para garantizar su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. De tal manera se debe considerar la estructura organizacional y garantizar las condiciones de su operación, como son la Gobernabilidad y los canales de interacción entre los actores.

⁷⁶ El benchmarking consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Así mismo, durante esta fase se realiza el proceso de alineación de intereses que involucra la definición de estrategias y el plan de acción.

Fase V: Implementación

Esta etapa incluye la promoción del clúster y el inicio formal de las actividades, las cuales se definen de acuerdo a la agenda establecida por los empresarios, los recursos y la capacidad instalada disponible. Para el desarrollo efectivo de esta fase, es necesario establecer cronograma de actividades, entregables, responsables e indicadores de medición.

Las fases anteriormente descritas, se convierten en referentes para establecer una hoja de ruta en la estructuración de un modelo de clúster sostenible y comunitario; como también, son las pautas para desarrollar contenidos de direccionamiento estratégico de una apuesta en el mediano plazo y largo.

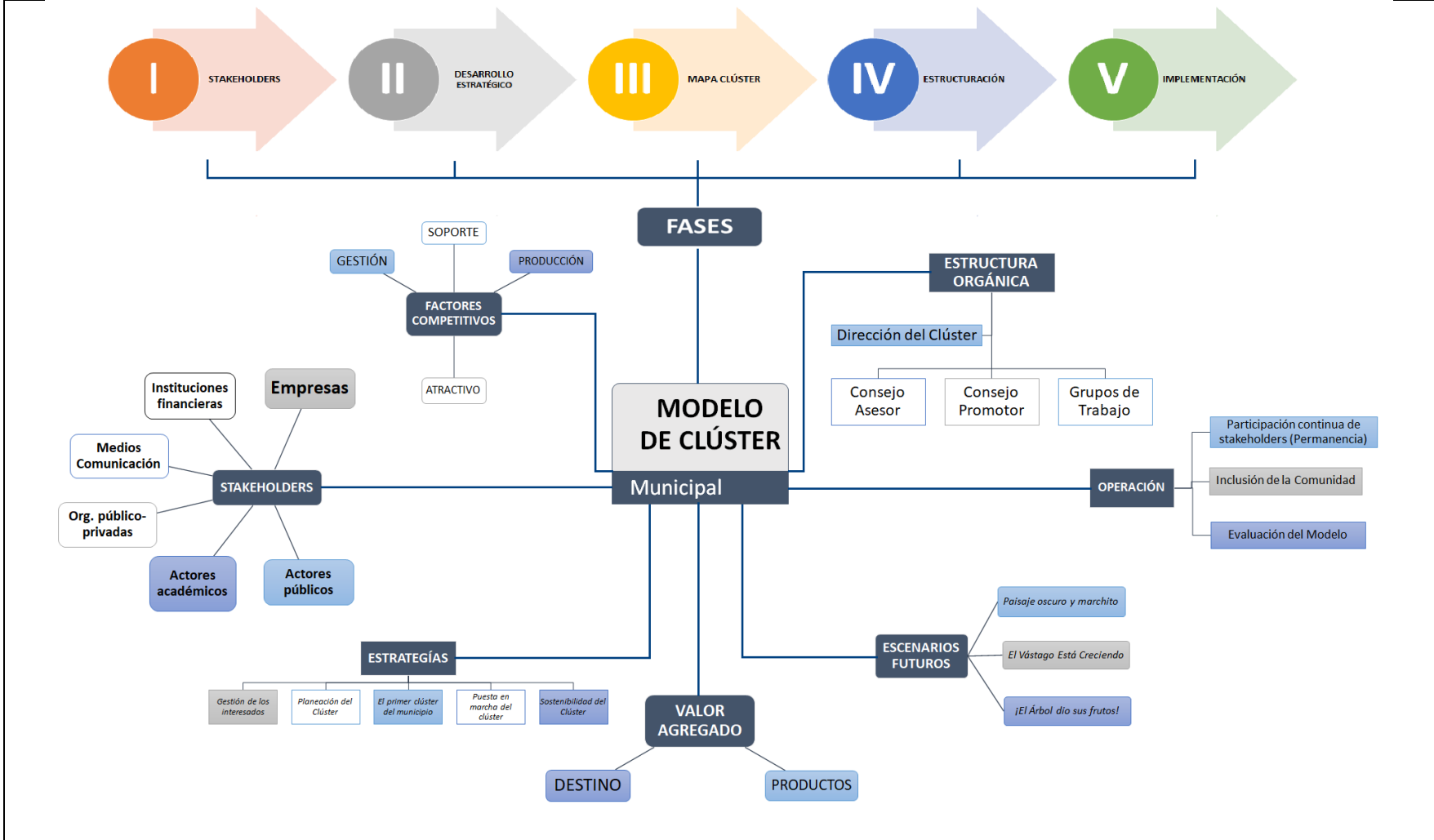
8.4. Propuesta de Modelo Clúster

En este apartado, se realizó una representación gráfica del modelo de clúster, resultado de todos los elementos teóricos y conclusiones resultantes de cada una de las fases desarrolladas en todo el trabajo de grado (Capítulos según cada objetivo específico). El esquema responde a cada una de las fases (5 en total) de implementación establecida para la consolidación o desarrollo de las iniciativas de clúster, analizadas en el literal anterior.

El ejercicio de graficación se realizó para cada uno de los Municipios seleccionados como objeto de estudio de la investigación, Rivera y Villavieja ubicados en el Departamento del Huila.

Tabla 36: Modelo de Clúster Estándar

Presentación Gráfica del Modelo de Clúster :



Análisis:

En el denominado **Modelo de Clúster Estándar** se establecieron elementos conectores como lo fueron: los stakeholders, factores de competitividad de los destinos turísticos, la estructura organizacional, las estrategias (Direccionamiento Estratégico), Operación (Fase de Direccionamiento Estratégico), valor agregado del clúster y los escenarios de futuro; como referentes de cada una de las fases de la metodología planteada en el trabajo de grado.

Cada uno de estos elementos correspondió, a cada una de las 5 fases para la creación de las iniciativas clúster, de igual forma, se resalta como en la parte inferior del modelo se ubican los elementos relacionados con la operación del mismo y en la parte superior, los elementos estratégicos que se conciben para el desarrollo en el largo plazo.

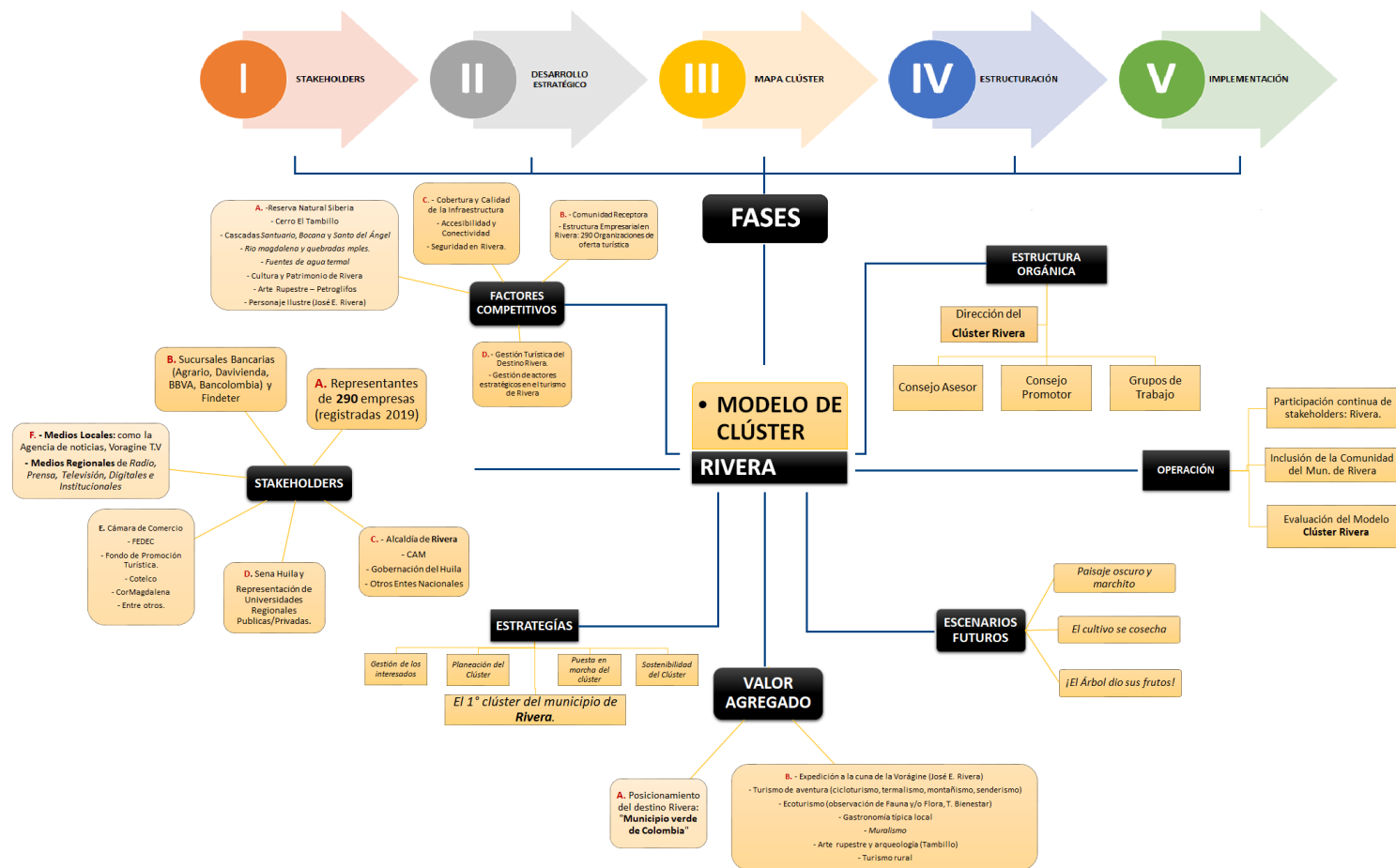
Dicho modelo estándar, fue la base para realizar los 2 modelos correspondientes a los Municipios de Rivera y Villavieja.

Elaboración Propia

8.4.1. Propuesta de Modelo Clúster Municipio de Rivera

Tabla 37: Modelo Clúster en el Municipio de Rivera

Presentación Grafica del Modelo de Clúster aplicado en el Municipio de Rivera:



Análisis:

El modelo corresponde a la realidad encontrada en el Municipio de Rivera, en la fase de diagnóstico del presente trabajo de grado (Capítulo No. 1) y el desarrollo del enfoque prospectivo (Capítulo No. 2). Los elementos que variaron considerablemente, fueron:

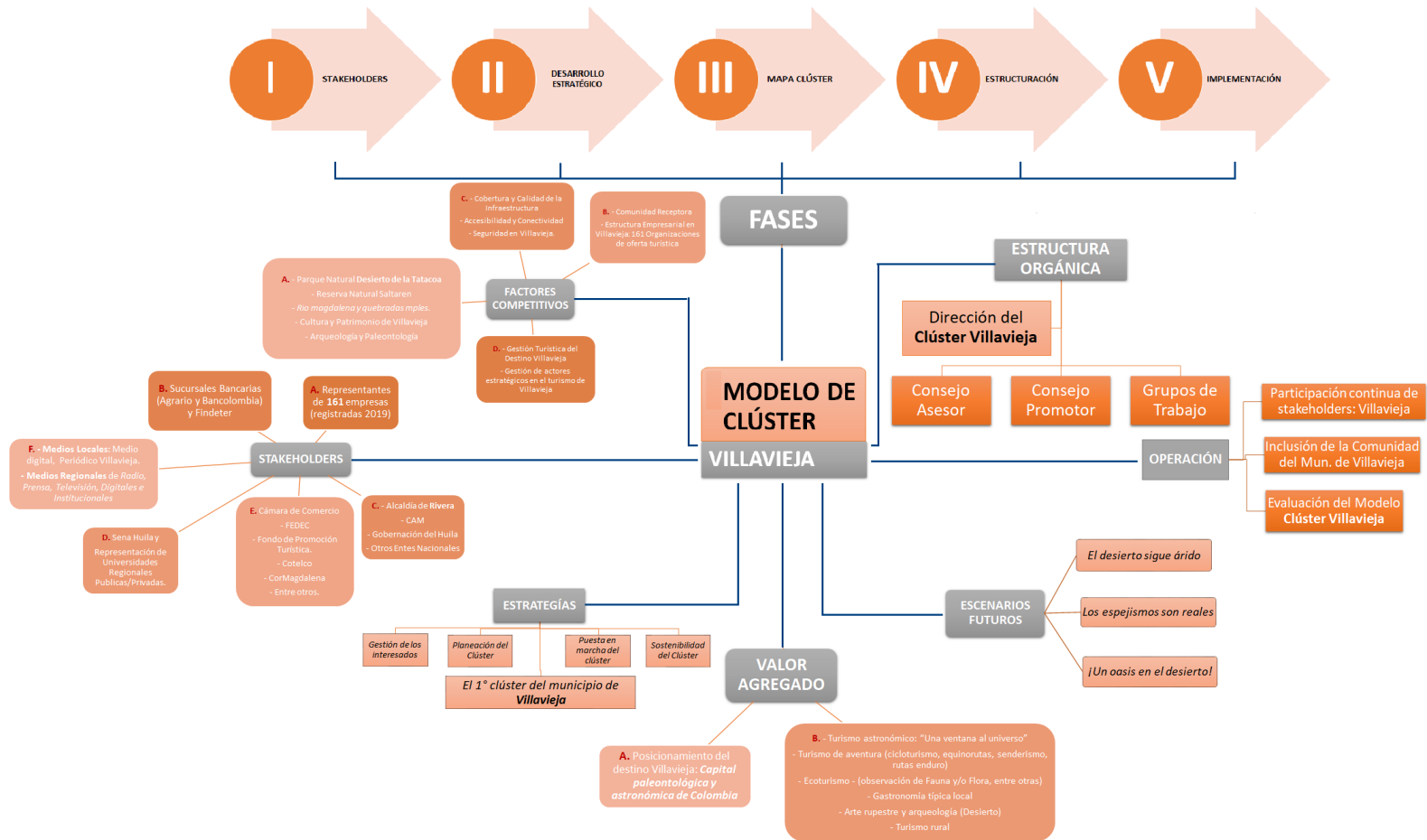
- *Stakeholders*: Al impregnar los actores interesados del Municipio de Rivera, según la tipificación de actores propuesta por la teoría Sölvell.
- *Valor Agregado*: Al definir el propósito de destino que concibe el Municipio de Rivera y los posibles productos en materia turística que podrían surgir.
- *Factores de Competitividad*: Como los condicionantes del desarrollo del turismo encontrados en el diagnóstico del Municipio de Rivera.
- *Escenarios de Futuro*: Resultado del trabajo en materia prospectiva desarrollado en la investigación, en total fueron tres escenarios definidos para el Municipio de Rivera.

Elaboración Propia

8.4.2. Propuesta de Modelo Clúster Municipio de Villavieja

Tabla 38: Modelo Clúster en el Municipio de Villavieja

Presentación Grafica del Modelo de Clúster aplicado en el Municipio de Villavieja:



Análisis:

El modelo corresponde a la realidad encontrada en el Municipio de Villavieja, en la fase de diagnóstico del presente trabajo de grado (Capítulo No. 1) y el desarrollo del enfoque prospectivo (Capítulo No. 2). Los elementos que variaron considerablemente, fueron:

- *Stakeholders*: Al impregnar los actores interesados del Municipio de Villavieja, según la tipificación de actores propuesta por la teoría Sölvell.
- *Valor Agregado*: Al definir el propósito de destino que concibe el Municipio de Villavieja a y los posibles productos en materia turística que podrían surgir.
- *Factores de Competitividad*: Como los condicionantes del desarrollo del turismo encontrados en el diagnóstico del Municipio de Villavieja.

Escenarios de Futuro: Resultado del trabajo en materia prospectiva desarrollado en la investigación, en total fueron tres escenarios definidos para el Municipio de Villavieja.

Elaboración Propia

CAPÍTULO No. 4:

9. EJECUCIÓN DEL CLÚSTER TURÍSTICO SOSTENIBLE Y COMUNITARIO DE LOS MUNICIPIOS DE RIVERA Y VILLAVIEJA.

En cualquier organización, una gerencia de proyectos exitosa es de carácter contextual. En ese sentido, la cultura, la estructura y el direccionamiento estratégico organizacional son elementos integrales que propician ambientes adecuados para la ejecución de los proyectos establecidos (Pinto, 2015, pág. 36).

El capítulo tuvo el propósito de definir algunos proyectos y estrategias organizacionales pertinentes para el desarrollo exitoso del modelo de clúster que definió, las actividades deberán ser desarrolladas en el largo plazo. La ejecución de los proyectos y estrategias en el transcurso del tiempo o avizorados a futuro, implica una gestión estratégica, según (David, 2001) es *“la ciencia de la formulación, implementación y evaluación de las decisiones funcionales transversales que le permiten a una organización lograr sus objetivos”*.

9.1. Desarrollo teórico de la planeación estratégica

Peter Drucker (1954) definió *“estrategia como la determinación de metas y objetivos de largo plazo”*, también planteó que el desempeño de un gerente debía ser juzgado mediante el doble criterio de la eficacia, la habilidad para hacer las cosas correctas y la eficiencia, como la habilidad para hacerlas correctamente (OGLIASTRI, 1988). En 1962 surgieron aportes en la definición de estrategia con autores como Alfred Chandler, al referirse a ella como *“la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción”*

y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

De esta manera, abordar la planeación estratégica es garantía de obtener sostenibilidad en el tiempo para el modelo de clúster, según Dan E. Schandel y Charles W. Hofer (1978) la planeación estratégica consta de dos etapas: primera, análisis o planeación; y segunda, ejecución o implementación de la planeación.

9.1.1. Estrategias de desarrollo turístico

“Una estrategia de desarrollo turístico es una secuencia de acciones que se deben implementar para conseguir un conjunto dado de objetivos turísticos” (Musiet Weitzel, 2010, pág. 145). Las estrategias para el desarrollo del modelo de clúster, constituyen un conjunto de propósitos que buscan brindar solución a muchos de los inconvenientes que presentan los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), dichos destinos fueron los detectados en la fase de diagnóstico, el Capítulo No. 1 del trabajo de grado expresó una serie de factores para el desarrollo de la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos (Factor Atractivo, Soporte, Gestión y Producción).

9.1.2. Proyectos y estrategias organizacionales

Las estrategias planteadas concibieron la transformación de los factores (atractivo, soporte, gestión, producción) en productos o servicios de alta calidad, que pudieran introducirse en el mercado Nacional e Internacional, haciendo que el turismo local de los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), se posicionaran como una opción importante para el desarrollo económico, sociocultural y comunitario de cada población y de la región.

Según (Pinto, 2015), para alcanzar, materializar o lograr una estrategia, es necesario el cumplimiento de una serie de unidades u objetivos operativos claros, que pueden llamarse a su vez *proyectos*; *“la visión estratégica de una organización es la fuerza impulsora detrás de los proyectos”* (Pinto, 2015, pág. 37), en otras palabras los proyectos reflejan la estrategia. *“Los proyectos se han llamado los escalones de la estrategia corporativa”* (Cleland, 1998), de igual forma, estos se utilizan como componentes básicos para crear la realidad en la cual se pueden articular las estrategias definidas.

En el caso del modelo clúster planteado (revisar literal, 9.3. Direccionamiento estratégico del Clúster), los proyectos respondieron a las estrategias definidas según las

fases de implementación; estos a su vez, eran viables para desarrollarse en los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila), por ejemplo:

Tabla 39: Posibles Proyectos a desarrollar por el Modelo Clúster

No. De Fase	Estrategia definida:	Nombre del Proyecto:
Fase I:	<i>Gestión de los interesados del clúster</i>	P1. Generación de un lenguaje común sobre que es un clúster (visión conjunta).
Fase II:	<i>Planeación del clúster</i>	P2. Generación de valor agregado y servicios especializados, que propendan por la competitividad de los Municipios, de los stakeholders.
Fase IV:	<i>Puesta en marcha del clúster turístico</i>	P3. Mecanismos para la financiación del Modelo clúster.
		P4. Estructuración de mecanismos y/o estrategias de marketing, comercialización y ventas del clúster.
Fase V:	<i>Sostenibilidad del clúster</i>	P5. Participación continua de todos los stakeholders, así como la Inclusión comunitaria.

Elaboración propia

9.2. Un Clúster como apuesta en el tiempo

La estrategia clúster se concibió como un modelo para el fortalecimiento y desarrollo del tejido empresarial de cada uno de los Municipios analizados, de igual forma para la región; los resultados e impacto, solo se evidenciarán en el tiempo.

La fase implementación, implicaría la necesidad de generar confianza, construir y consolidar relaciones con todo los stakeholders (empresarios, aliados, socios, entidades del entorno y de los diversos sectores); queda claro entonces, que eso facilitaría la relación que podría tener una alineación estratégica, entre los proyectos del modelo de clúster y su visión, objetivos, programas y metas.

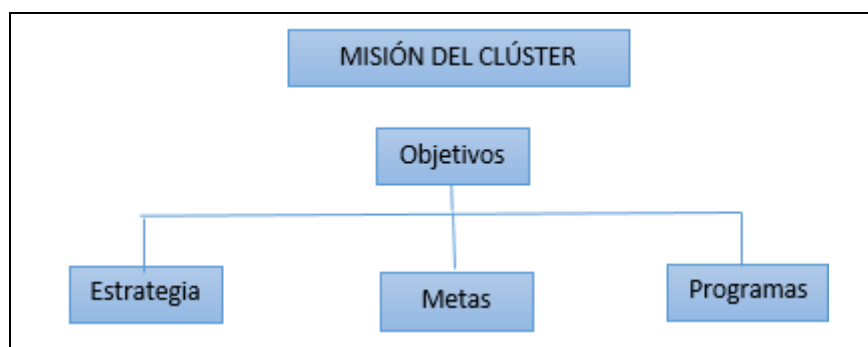


Figura XLVII: Relación de los elementos estratégicos.

Fuente: Adaptado de W.R King (1998) *The role of Projects in the implementation of Business Strategy*.

9.3. Estructura Organizacional

La palabra estructura implica organización, el esquema organizacional de una empresa es la forma en la que se va a gestionar, en la cual, se conciben procesos y roles que canalizan esfuerzos, que permiten que la organización se agrupe y logre su máxima eficiencia (Pinto, 2015, pág. 46). La estructura organizacional en el modelo clúster determinó la competencia, responsabilidades, canales de comunicación y posibles alcances entre los diferentes actores que pertenecerían a la iniciativa.

9.3.1. Forma de estructura organizacional

En general, “*todas las organizaciones pueden estructurarse en una variedad infinita de formas*” (Pinto, 2015, pág. 47), lo anterior expresa, que en la práctica pueden las organizaciones ser muy sencillas o complejas al incluir variedad de elementos organizativos. Al tomar como insumo las experiencias del documento de institucionalización y dinamización de las iniciativas clúster (caso Medellín), se evidenció una estructura organizacional simple, la cual pudo ser complementada con un proceso de gestión de proyectos, la cual se expresó en el modelo de clúster planteado.

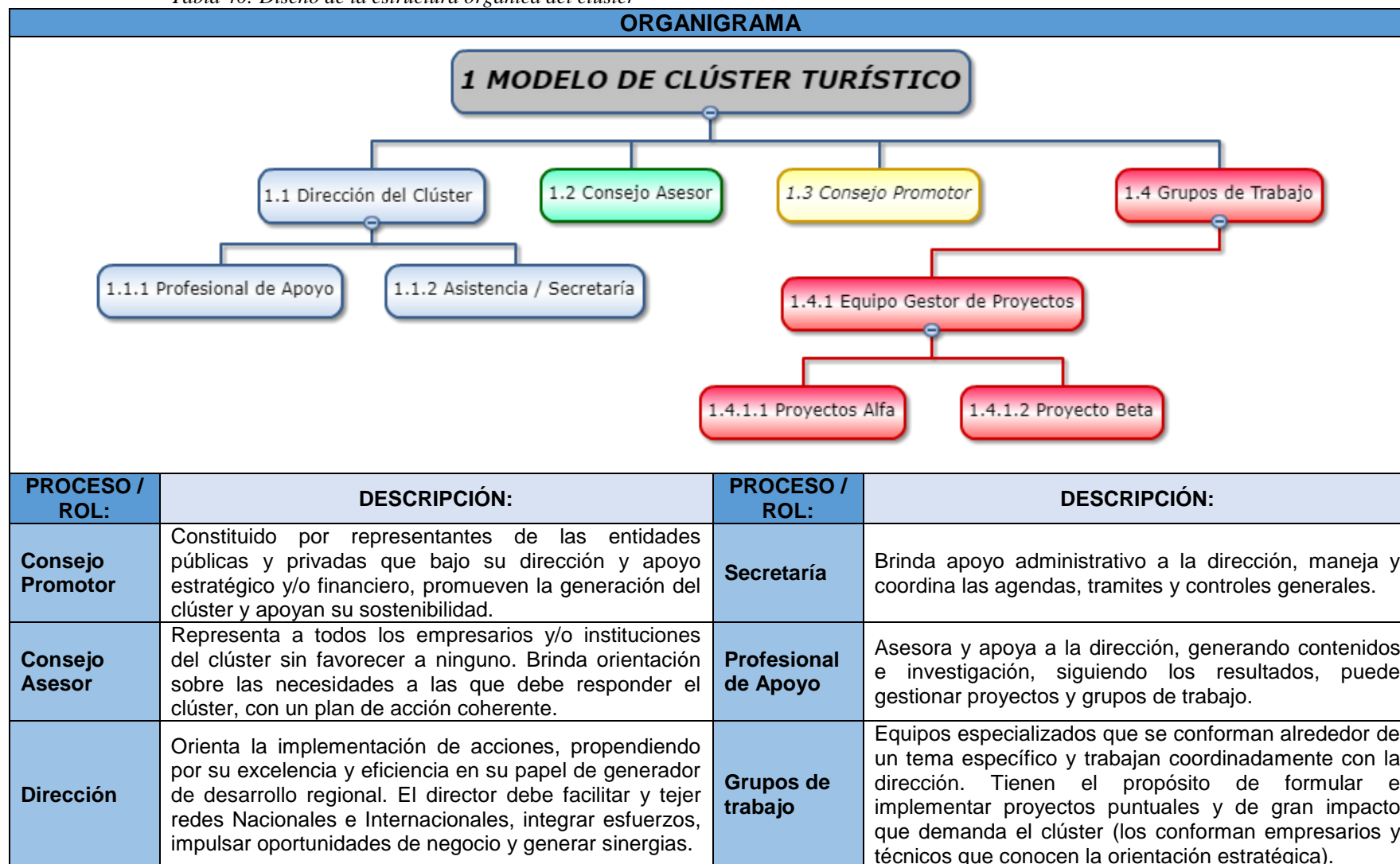
La siguiente estructura orgánica⁷⁷ es aplicable para los Municipios de Rivera y Villavieja, lo importante de adoptar la estructura organizacional es la comprensión clara de la realidad de cada Municipio, determinada en el diagnóstico establecido en la primera fase del presente trabajo de grado y el conocimiento de los factores en turismo abordados. Es necesario aclarar, que pertenecer al clúster es un proceso voluntario de cada actor, determinar un organigrama para cada Municipio con nombres específicos de los actores, es un procedimiento aleatorio⁷⁸.

La gerencia de proyectos, establece estructuras de descomposición jerárquica del trabajo o estructuras de desglose de trabajo - EDT (en inglés Work Breakdown Structure o WBS), la tabla denominada *diseño de la estructura orgánica del clúster* se elaboró con el software web gratuito WBS Tool.

⁷⁷ La estructura fue proyectada gracias a la plataforma digital WBS Tool <http://www.wbstool.com/> La cual sirve para construir estructuras de desglose del trabajo del proyecto (WBS), gráficos WBS, organogramas y otros tipos de jerarquías. La herramienta funciona con cualquier navegador web que tenga instalado el complemento Adobe Flash.

⁷⁸ Sujeto al azar

Tabla 40: Diseño de la estructura orgánica del clúster

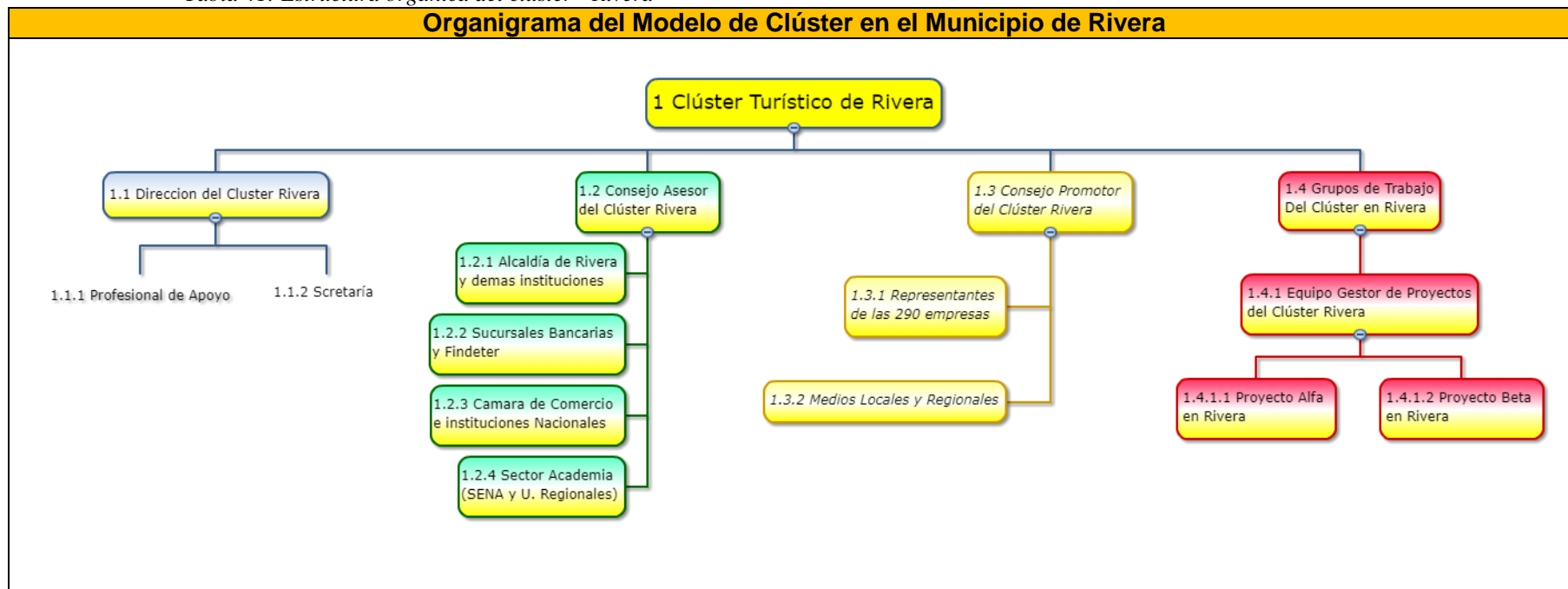


Elaboración Propia a partir del documento, *Institucionalización y Dinamización de las I.C* y el libro *Gerencia de Proyectos* de J. Pinto (2015)

9.3.2. Estructura organizacional del modelo de clúster en Rivera

El organigrama aplicado al modelo de clúster del Municipio de Rivera, variaría según los stakeholders interesados en participar, estos actores serían los integrantes del consejo asesor y el consejo promotor.

Tabla 41: Estructura orgánica del clúster - Rivera

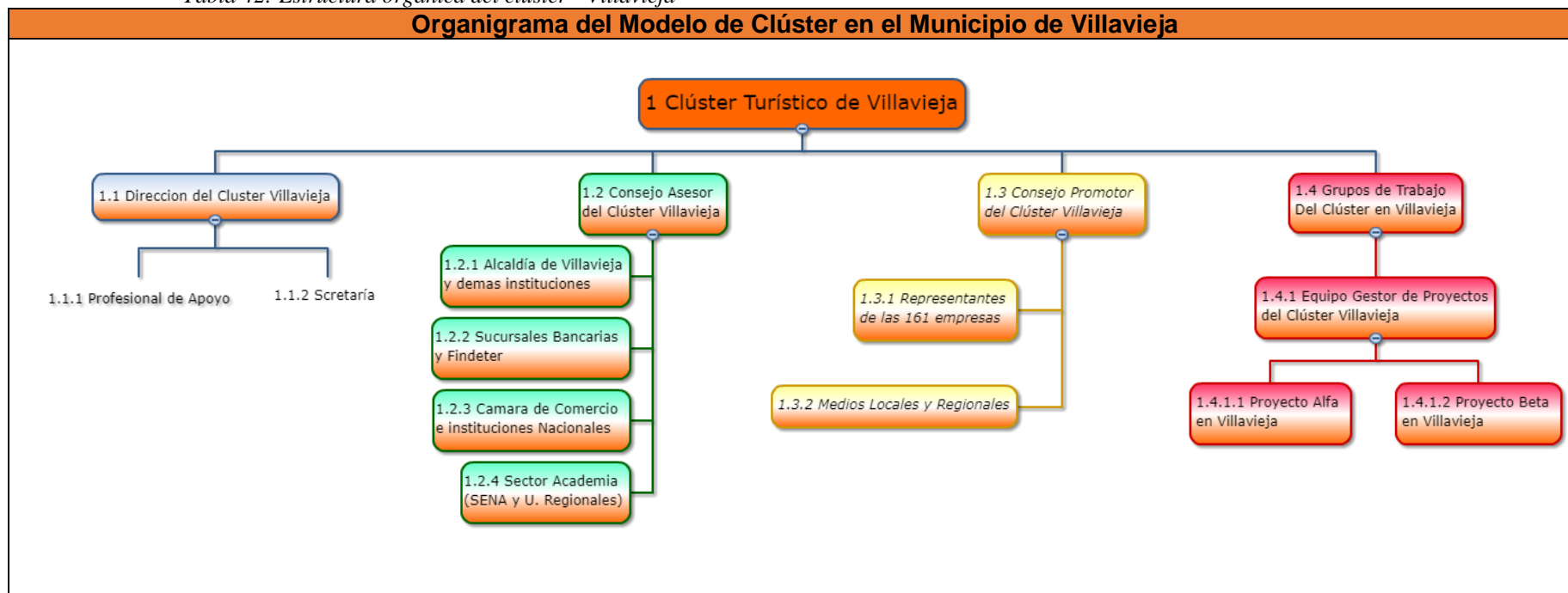


Elaboración Propia

9.3.3. Estructura organizacional del modelo de clúster en Villavieja

El organigrama aplicado al modelo de clúster del Municipio de Villavieja, variaría según los stakeholders interesados en participar, estos actores serían los integrantes del consejo asesor y el consejo promotor.

Tabla 42: Estructura orgánica del clúster - Villavieja



Elaboración Propia

9.4. Organización Matricial

La estructura definida anteriormente, respondió a un diseño organizacional denominado *organización matricial*, este es una combinación entre estructura funcional⁷⁹ y una estructura basada en proyectos⁸⁰, que busca un equilibrio entre ambas. “*El equilibrio se logra enfatizando la función y el proyecto al mismo tiempo*” (Pinto, 2015, pág. 52), la estructura matricial crea una jerarquía dual en la que hay un equilibrio de autoridad entre los roles organizativos y el énfasis de los proyectos. La división de proyectos ocupa parte de la jerarquía dual, que comparte con la dirección y los consejos establecidos en el modelo de Clúster planteado.

9.5. Direccionamiento Estratégico del Modelo Clúster

Conceptualmente el direccionamiento estratégico es una disciplina que, a través del proceso de planeación estratégica, compila las directrices necesarias para adaptar el clúster a los cambios del entorno y poder establecer formas para actuar en ellos.

El presente ítem responde a la necesidad de desarrollar una iniciativa clúster desde un enfoque sistémico, que goce de objetivos y propósitos claros que facilitaran la toma de decisiones ante las incertidumbres futuras y en este caso específico un modelo de clúster turístico con escasos antecedentes o referentes, dentro del contexto Local y Regional.

Todas las variables vislumbradas por el equipo de maestrantes, fueron contenidas en el último anexo del trabajo de grado, el Anexo Q: Matriz de direccionamiento estratégico del modelo clúster.

⁷⁹ Tipo de organización más común. Agrupa en unidades a personas y departamentos que realizan actividades similares.

⁸⁰ Aquellas creadas con enfoque exclusivo a la ejecución de proyectos. Son de carácter temporal.

Tabla 43: Direccionamiento estratégico del modelo clúster.

FASE	OBJETIVOS	ESTRATEGÍA	PROGRAMAS		
			ACTIVIDADES/PROYECTO	INDICADORES	METAS (Verificadores)
Fase I:	Movilizar stakeholders interesados en la construcción del clúster	<i>Gestión de los interesados del clúster</i>	<p>a) Identificación y convocatoria de stakeholders (Vinculación de Empresarios).</p> <p>b) Generación de un lenguaje común sobre lo que es un clúster (visión conjunta).</p>	No. de Stakeholders Identificados / No. Stakeholders Vinculados	<p>a) Informe de diagnóstico de actores relacionados con el clúster en el sector del turismo de los Municipios de Rivera y Villavieja,</p> <p>b) Documento de conceptos para el desarrollo clúster y lecciones aprendidas.</p>
Fase II:	Desarrollar estratégicamente el clúster	<i>Planeación del Clúster</i>	<p>a) Diagnostico del sector turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila)</p> <p>b) Definición de escenarios futuros del turismo (Prospectiva)</p> <p>c) Generación de valor agregado y servicios especializados, que propendan por la competitividad de los municipios, de los stakeholders.</p>	% de avance del documento de diagnóstico y planeación estratégica	Documento de planeación estratégica
Fase III:	Elaborar el mapa de clúster	<i>El primer clúster del municipio.</i>	<p>a) Establecer la teleología institucional del Clúster</p> <p>b) Desarrollar elementos institucionales que contemplen factores diferenciadores, conexiones críticas, segmentos de mercado, entre otros; con la construcción de un modelo de negocios, estudio de mercados y plan de acción.</p>	% de avance en el desarrollo del documento institucional del mapa de clúster.	Documento de mapa de clúster

Fase IV:	Formalizar el Clúster	<i>Puesta en marcha del clúster turístico</i>	a) Definir la Estructura Organizacional (perfiles y alcances: i) Consejo promotor, ii) Consejo Asesor, iii) Dirección de la IC, iv) Grupos de Trabajo y de gestión de proyectos).	% de avance del plan de acción para la formalización del clúster	a) Estatutos del modelo clúster.
			b) Formalizar jurídicamente la conformación del clúster.		b) Registro Mercantil de Cámara de Comercio Regional
			c) Mecanismos para la financiación del Modelo clúster		c) Convenio de Cooperación establecido entre gremios y entes institucionales.
			d) Definición del campo de acción		d) Brochure, portafolio de servicios o productos turísticos a ofertar.
			e) Estructuración de mecanismos y/o estrategias de marketing, comercialización y ventas del clúster.		e) Imagen corporativa establecida.
Fase V:	Implementar el Clúster	<i>Sostenibilidad del Clúster</i>	a) Sostenibilidad, participación y permanencia de empresarios en el clúster turístico Municipal.	% de avance del plan de acción de la implementación del clúster.	a) Aumento de los indicadores financieros de las empresas por su integración al clúster.
		b) Participación continua de todos los stakeholders, así como la Inclusión de la comunidad.	b) Medición de impacto, por medio de la estructuración de indicadores, criterios de medición y líneas base (verificables).		
		c) Evaluación del modelo de clúster.			

Elaboración Propia a partir del análisis del documento, Institucionalización y Dinamización de Iniciativas de Clúster

9.6. Beneficios de la implementación del modelo de clúster

En este ítem se expresaron algunos beneficios que se obtendrían al implementar un modelo de clúster, como el propuesto, de igual forma, la descripción de posibles consecuencias; ambos aspectos sirven como criterios de medición, fácilmente adaptables a los Municipios de Rivera y Villavieja (Huila).

Tabla 44: Descripción de los beneficios del modelo clúster

POSIBLES BENEFICIOS:	CONSECUENCIAS:
<i>Consolidación de las agendas institucionales públicas, políticas en materia turística en función de las potencialidades de la región</i>	<i>Eficiencia en el soporte institucional y maximización del apoyo financiero.</i>
<i>Generación de innovación municipal y regional, lo cual produciría efectos de respuesta ante las tendencias del mundo globalizado.</i>	<i>Innovar es como una acción, es positiva, en el contexto local puede producirse por rivalidad o caso contrario la cooperación entre los actores turísticos.</i>
<i>Aumento de la productividad del sector y en la economía local, debido al acceso eficiente a servicios, información y complementariedad entre las actividades de las empresas participantes.</i>	<i>A) Apoyo institucional y posibilidades de recibir asistencia técnica. B) Aprovechamiento de las economías escala⁸¹.</i>
<i>Dinamización de la productividad, al crear condiciones que permitirían a las empresas y demás stakeholders turísticos acceder eficientemente a segmentos de mercado y nichos poblacionales.</i>	<i>A) Nuevos modelos de negocio para la creación de empresas B) Generación de oportunidades de empleo.</i>
<i>A) Adopción de nuevas y mejores prácticas en turismo. B) Lecciones aprendidas, procesos de aprendizaje.</i>	<i>Generación de conocimiento entre las empresas del sector turismo participantes.</i>
<i>Visibilizarían del conglomerado de empresas turísticas.</i>	<i>A) Marketing y comercialización de servicios turísticos al mercado Nacional e Internacional. B) Presencia en ferias o congresos Internacionales C) Compras inteligentes (en conjunto a proveedores).</i>

Elaboración Propia a partir del análisis del documento, Institucionalización y Dinamización de Iniciativas de Clúster

⁸¹ Una Economía a escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste

10. Conclusiones

Las conclusiones se formularon en coherencia con cada una de las fases planteadas en el trabajo de grado desarrollado.

10.1. Conclusiones Teóricas

- Toda organización o destino turístico, debe centrar sus esfuerzos, en cumplir el propósito de ser sustentable, el *Turismo Sostenible* es una puesta para contrarrestar problemáticas en ámbitos ambientales, económicos y socioculturales. La objetividad del trabajo de grado se garantizó al exponer una temática amplia (turismo) y su relación o ilustración con principios y enfoques teóricos en materia de prospectiva, gerencia de proyectos y clúster.
- Según (Alcocer Lizcano, 2013), *“las explicaciones sobre los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos se han multiplicado en la literatura académica”*, el trabajo de grado tomo como base metodológica, la adaptación del modelo Ritchie & Crouch, el cual responde a la definición de factores que determinan la competitividad y sostenibilidad de los destinos turísticos.
- Según (Wheelen & Hunger, 1992), los interesados o partes interesadas (stakeholders) pueden ser *“aquellos individuos o grupos que tienen una participación activa y potencialmente pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de un proyecto”*, para el desarrollo efectivo del modelo de clúster, es pertinente apropiarse la teoría Sölvell (2008), que determina a los actores que componen un clúster desde una perspectiva contextual arraigada a cada espacio geográfico, como lo son: empresas, instituciones financieras, actores o instituciones públicas, actores académicos, organizaciones privadas y medios comunicativos. Esta tipificación de actores, fácilmente es aplicable a los municipios de Rivera y Villavieja, desde la fase de diagnóstico es clave identificar y analizar a los interesados adecuadamente, y así poder formular acciones que les motive a pertenecer al conglomerado o clúster; como también, desarrollar estrategias que les genere impactos positivos.
- Está claro que existen diferentes enfoques para el desarrollo de clústeres turísticos, en términos metodológicos, es vital la adaptación al contexto geográfico en el cual

se desea implementar alguno de estos modelos. Teóricamente las fases del presente trabajo de grado, pueden responder a:

A) El modelo del Diamante de la Competitividad (M. Porter, 1990), capítulo No.1: *Diagnostico turístico de los municipios de Rivera y Villavieja*, el cual incluye el análisis de los recursos naturales, la estructura empresarial y la infraestructura; de igual forma, el capítulo No.2: *Escenarios Futuros del Sector Turismo en los Municipios de Rivera y Villavieja*, tras el desarrollo de un trabajo de campo y obtención de información a través de metodologías cualitativas (entrevista semiestructurada y observaciones participantes), que desde un enfoque prospectivo, definen estrategias y escenarios futuros del sector turismo en dichos municipios.

B) El enfoque teórico del desarrollo local, puesto que se adhiere al propósito de *diseñar un modelo de clúster sostenible y comunitario*, de acuerdo al contexto y realidad de cada territorio, desde una perspectiva social, natural (atractivos) y económica; desde otro ángulo, la competitividad de cada destino turístico se constituye en una condición necesaria para generar desarrollo, pero esta debe considerar la mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

10.2. Conclusiones Empíricas

- El análisis y comprensión de diversas dimensiones socioeconómicas del departamento del Huila, en especial los municipios de Rivera y Villavieja, permitió obtener un diagnóstico adecuado de los territorios en relación al turismo. El estudio arrojó potencialidades, tendencias y falencias del sector; respaldando así, la pertinencia de formular y desarrollar un modelo de clúster para estos destinos turísticos; igualmente, se ofreció información detallada, que sustentó el nivel de la competitividad y sostenibilidad en los municipios seleccionados (documentación, datos institucionales y estadística publica).
- Con el análisis de fuentes de información secundaria y el análisis de los datos primarios recopilados, se pudo establecer acciones que preveían posibles acontecimientos en materia turística en los municipios objeto de estudio. La investigación concibió una forma de articular metodologías gerenciales con la prospectiva, esta a su vez identificó, los potenciales escenarios futuros, sin

desconocer la participación de actores (stakeholders) identificados y finalmente brindar elementos claves para el proceso de toma de decisiones.

- Luego de obtener claridad de las dinámicas económicas, así como la capacidad de una región o población de retener o crear inversión en materia de turismo (competitividad), es pertinente abordar una configuración empresarial denominada clúster; en ese sentido, el modelo clúster debe regirse con el propósito de generar desarrollo en el lugar donde se implemente. El modelo estándar planteado en el trabajo de grado, es comprensible y denota el cómo puede ser replicado en cada municipio; la comprensión del entorno, de las características (factores) y realidades de cada territorio, es la clave para formular un modelo exitoso.
- La gerencia de proyectos contempla el direccionamiento estratégico, en cuanto se establecen procesos de planeación y gestión, de esta manera, el modelo de clúster planteó una serie de acciones para la toma de decisiones en un panorama con referentes escasos. La estructura orgánica que se diseñó es fácilmente aplicable para cada municipio, en esencia se deben considerar dos aspectos para el desarrollo del modelo y su aplicabilidad en el municipio: primero, los stakeholders identificados en el diagnóstico; y segundo, la gestión de los mismos, convocándolos y procurando su participación voluntaria en el desarrollo del clúster.

Bibliografía

- Aguilar Corredera, Pavón Rendón, & Valverde Cuevas. (1995). *Régimen jurídico del Patrimonio Histórico en Andalucía*. Andalucía - Esp: Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
- Alcaldía de Bello. (2013). *Plan Prospectivo Estratégico de Desarrollo Turístico del Municipio de Bello (Antioquia)*. Bello, Antioquia, Colombia.
- Alcaldía de Neiva, Cámara de Comercio de Neiva. (2012). *Plan Municipal de Competitividad de Neiva*. Neiva.
- Alcaldía de Rivera. (2016 - 2019). *Mi Municipio / Economía*. Obtenido de <http://www.rivera-huila.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>
- Alcaldía de Rivera. (2016). *Alcaldía de Rivera - Inicio*. Obtenido de [RECORRE LAS CALLES DE RIVERA: http://www.rivera-huila.gov.co/Paginas/default.aspx](http://www.rivera-huila.gov.co/Paginas/default.aspx)
- Alcaldía de Rivera. (2016). *Plan de Desarrollo Territorial: "Rivera con la Gente" (2016-2019)*. Rivera, Huila, Colombia.
- Alcaldía de Rivera, Esquema de Ordenamiento Territorial. (s.f.). *RIVERA DESPENSA VERDE Y ECOTURISTICA DEL HUILA - Capítulo 4*. Rivera.
- Alcaldía de Villavieja. (2012). *Plan de Desarrollo "Villavieja, unidos por el cambio" (2012-2015)*. Villavieja, Huila, Colombia.
- Alcaldía de Villavieja. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2015 / Villavieja Unidos por el Cambio*. Villavieja - Huila.
- Alcocer Lizcano, J. A. (2013). Competitividad en el sector turístico: una revisión de la literatura. *Revista Le Bret*, 271 - 291.
- Altenburg, T. (2001). *La promoción de clusters industriales en América Latina*. Buenos Aires: Focopyme.
- Alvarado Sánchez, C. (2006). Tesis de grado Magister en Prospectiva. *Métodos Prospectivos para la Identificación de Clúster Potenciales Estratégicos para Tamaulipas-Edición Única*. . México D.F, México.
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva Estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica* . *Centroamericana de Administración Pública* , 3.
- Bosque seco tropical la Tatacoa*. (18 de Noviembre de 2011). Obtenido de <http://tatacoahuila.blogspot.com/>
- Bresnahan, T. (2001). "Old Economy" inputs for "New Economy" outcomes: cluster formation in the New Silicon Valley. *SIEPR Discussion Paper*, 01-43.
- Builes, Z. (2018). 10.

- Burgos Doria, R. (2016). El turismo comunitario como iniciativa de desarrollo local. Caso localidades de Ciudad Bolívar y Usme zona rural de Bogotá. *HALLAZGOS*, 193 - 214.
- C. González, R. (2013). LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE MICROEMPRESARIOS TURÍSTICOS EN EL DEPARTAMENTO DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN. *Proyecto de Extensión de la Facultad de Turismo*. Buenos Aires 1400(8300) Neuquén, Patagonia, Argentina: Universidad Nacional del Comahue.
- Cafe Destino. (2018). *Los avances del cluster turismo en salud de Risaralda*.
- CAM. (2014). *Ordenamiento Ecoturístico, en el cual se incluya determinar la capacidad de carga real, física, de manejo y efectiva del PNR la Tatacoa y su área de influencia*. Portafolio Verde .
- CAM. (2015). *Plan de Manejo Ambiental Distrito Regional de Manejo Integrado - DRMI La Tatacoa*. Neiva - Huila.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (22 de 11 de 2018). *Destino Competitivo - Turismo para el Sur de Santander*. Obtenido de Destino Competitivo - Turismo para el Sur de Santander: https://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?id_master=2&id_division=1&id_secciones=35&id_subseccion=no&tip_seccion=1&opciverm=0&tipo_subseccion=no&ids_master=no&idioma=0&front=0&
- Camara de Comercio de Cali. (20 de oct de 2018). *Programa de iniciativas Cluster*. Obtenido de http://www.usc.edu.co/files/Seminario_Universidad/Foro/1__Programa_de_Iniciativas_Cluster.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín. (22 de 11 de 2018). *Cámara de Comercio de Medellín - Cluster Turismo de Negocios*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín - Cluster Turismo de Negocios: <http://www.camaramedellin.com.co/site/cluster-y-competitividad/comunidad-cluster/cluster-turismo-de-negocios.aspx>
- Camará de Comercio de Medellín para Antioquia. (2013). *Institucionalización y Dinamización de Iniciativas de Cluster*. Medellín: CCMA.
- Cámara de Comercio de Neiva. (2013). *Diagnóstico del sector turismo, Clúster Neiva Ciudad Región (Neiva, Villavieja, Aipe, Palermo, Rivera, Campoalegre, Hobo, Yaguara)*. Neiva.
- Camara de Comercio de Neiva, Alcaldía de Rivera . (2016). *Plan de Productividad y Competitividad del Municipio de Rivera*. Rivera.
- Caracol Radio. (18 de Noviembre de 2010). *En Villavieja, Huila, hallan fósiles de animales prehistóricos*. Obtenido de <http://www.caracol.com.co/noticias/actualidad/en-villavieja-huila-hallan-fosiles-de-animales-prehistoricos/20101118/nota/1386810.aspx>
- (1995). *Carta del Turismo Sostenible. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible*. Lanzarote, Islas Canarias, España .

- Casas Jurado, A. C. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú) . *Cuadernos de Turismo*, 91 - 108.
- Castellanos Ramirez, L. (4 de 11 de 2016). *Normatividad y políticas de turismo*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/innovalabcun/normatividad-y-politicas-de-turismo>
- Causado, E., Mojica, A., & Charris, A. (2018). CLÚSTER DE TURISMO DE SALUD EN COLOMBIA: REFERENTES PARA LA COMPETITIVIDAD. *Duazary*, 307 - 323.
- Cervantes Borja, J., & Gómez Uzeta, R. (2007). El Ordenamiento Territorial Como eje de Planeación de Proyectos de Turismo Sustentable. *Ciencias Sociales Online (Revista Electrónica)*, IV(2), 104. Recuperado el 2018, de <http://www.uvm.cl/csonline>
- Cervantes Borja, J., & Gómez Uzeta, R. (julio de 2017). *Ciencias Sociales Online*, IV(2), 103 - 118.
- Cleland, D. (1998). Strategic Project Management oin Pinto. En J. Pinto, *Gerencia de Proyectos - Tercera Edicion* (pág. 37). Pennsylvania: Pearson.
- Consortio Inmark. (2017). *Oferta Tecnica Plan Estrategico - Desarrollo del Producto turistico del Huila FNT-150-2016*. Bogotá: Consultoria Estrategica Inmark.
- Creswell, J. (2008). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Cruz Blasco, M. (2012). *Turismo, identidad y reivindicación socio cultural en Chile*. Sevilla: Turismo y Sostenibilidad: V Jornadas de Investigación en Turismo.
- DANE. (2017). *CUENTAS DEPARTAMENTALES - CD / P.I.B*. Bogotá D.C: BOLETÍN TÉCNICO .
- DANE. (2018). *Cuentas Trimestrales - Colombia P.I.B (Cuarto Trimestre de 2017)*. Bogotá D.C: Boletín Técnico.
- DANE. (2018). *Estimacion de Pablación, Proyecciones de Poablacion 2005-2020, total municipal por área*. Bogotá D.C: Dane.
- David, F. (2001). Strategic Management. *8th ed. Upper Saddle River*. NJ: Prentice Hall.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2009). *ASISTENCIA A LA PROMOCION TURISTICA*. Bogota : Dirección de Análisis Sectorial y Promoción.
- Diario del Huila. (03 de julio de 2018). *Muralismo 'viste' a Rivera de color*. Obtenido de <https://www.diariodelhuila.com/muralismo-viste-a-rivera-de-color>
- El Espectador. (31 de julio de 2018). *Turismo Sostenible, la clave para el futuro de las regiones*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/turismo-sostenible-la-clave-para-el-futuro-de-las-regiones-articulo-802544>
- El Tiempo . (26 de 12 de 2006). *Huila avanza en la consolidación de programas*. Obtenido de Redacción El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2328414>

- Espinosa Aranda, R. (18 de enero de 2012). *La Competitividad como una forma alternativa al Crecimiento Económico*. Obtenido de <https://www.animalpolitico.com/el-blog-de-dhp/la-competitividad-como-una-forma-alternativa-al-crecimiento-economico/?amp>
- Esquema de Ordenamiento Territorial . (2016). *Rivera Despensa Verde y Ecoturístico del Huila*. Neiva.
- Fandiño, M., Lozano, & Van Wyngaarden , W. (2010). *Zonificación para el manejo del Parque Natural Regional de la Tatacoa* .
- Fondo de Promoción Turística de Colombia. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico del Huila*. Tourism Consulting s.a.s, Cafam.
- Fondo de Promoción Turística de Colombia. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico del Huila*. Bogotá D.C: Tourism Consulting S.A.S, Fundación Universitaria CAFAM . Recuperado el 12 de Febrero de 2019
- Fundación Hocol. (2006). *Vive La Aventura Yuma*.
- Giraldo Uribe, J., & Ramírez Ospina , D. (2016). *Territorio y Desarrollo Sostenible*. México.
- Gobernación del Huila. (2015). *Actualización de la Agenda Interna-Plan Regional de Competitividad del Huila*. Neiva: Convenio de asociación, apoyo, colaboración y financiación N° 040 de 2015 celebrado entre el departamento del Huila y la Cámara de Comercio de Neiva.
- Gobernación del Huila. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental "El Camino es la Educación" 2016-2019*. Neiva.
- Gutiérrez, & Bordas. (2003).
- Hernández , S., & Méndez . (2009). Desarrollo de la Perspectiva Teórica: Revisión de la Literatura y construcción del marco teórico . En U. p. Internacional, *Sustento del Uso Justo de Materiales Protegidos* (pág. 5).
- Hernández, G. (10 de 02 de 2019). Entrevista turismo en Villavieja. (M. Pérez, & J. Amaya, Entrevistadores)
- Hoteltur. (28 de Mayo de 2015). *El turismo cuenta con 21 normas internacionales ISO*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/111269_turismo-cuenta-21-normas-internacionales-iso.html
- INCONTEC. (10 de 07 de 2006). Norma técnica NTS-ST sectorial colombiana 001-1 . *DESTINOS TURÍSTICOS DE COLOMBIA, REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD*. Bogota, DC, Colombia: Instituto colombiano de normas técnicas y certificación (INCONTEC) .
- ISO/TC 228. (7 de Noviembre de 2018). *sitio web oficial del ISO/TC 228!* Obtenido de <https://committee.iso.org/sites/tc228/social-links/resources/espanol.html>
- IV Encuentro Nacional de Turismo Comunitario: Territorios y Buen Vivir. (2015). *IV Encuentro Nacional de Turismo Comunitario*. Obtenido de <http://www.turismocomunitario.cl/turismo-comunitario/>

- Ledesma, M. (2016). *Periodismo turístico: muchos principios y algunos finales*. Recuperado el 2018, de ISBN 9789873396892: <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/01/Periodismo-tur%C3%ADstico-muchos-principios-y-algunos-finales-de-Miguel-Ledhesma-PDF.pdf>
- Lopez Gúzman, T., & Sanchez Cañizares, S. (2009). Turismo Comunitario y Generación de Riqueza en Países en Vías de Desarrollo. Un estudio de Caso en el Salvador . *REVESCO: revista de estudios cooperativos* , 85 - 103.
- Martínez Celis, D., & Botiva Contreras, Á. (2004). *Adaptación del texto y gráficas originales del Manual de arte rupestre Cundinamarca*. (G. d. ICANH, Editor, & RupestreWeb) Recuperado el 2018, de <https://www.rupestreweb.info/introduccion.html>
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (Jul-Set de 2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. (A. N.-G. Administração, Ed.) *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, pp. 789-809, 12, 790. doi:rac@anpad.org.br
- Medina Vásquez , J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Menzel, M., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles: dimensions and rationales of cluster development. *Industrial and Corporate Change*, 205-238.
- Mincetur, Promerú. (2018). *Reporte de Promperú*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). .
- MinCIT. (2011). *Turismo Comunitario*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. .
- MinCIT. (2014).
- MinCIT. (2014 -2018). PLAN SECTORIAL DE TURISMO. Colombia.
- Mineiro Rodriguez, R. (2008). MICRO-CLUSTER TURÍSTICOS: EL PAPEL DEL CAPITAL SOCIAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. (U. P. Olavide, Ed.) *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*(2), 67 - 92.
- Ministerio de Hacienda - Gobierno de Chile. (2008). Obtenido de <http://www.hacienda.cl/glosario/cluster.html>
- Mojica, F. J. (Julio 2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica . *Med*, volumen 14, 124.
- Monografias.com S.A. (2017). *Factores del turismo*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Factores-del-turismo-P3SUEUPCDG2Y>
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community approach*. Londres: Methuesen.
- Musiet Weitzel, Y. (21 de Agosto de 2010). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ymusiet/gestion-proyectos-turísticos-para-municipios>

- Neiva Ciudad Región 2022. (2012). *Estudio de Prospectiva Territorial, llevado a cabo mediante los auspicios de Comfamiliar*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia - Francisco Mojica .
- Novoa Pérez, D., & De La Aspriella Mendoza, Y. (Marzo de 2013). Los Clúster Productivos Como Estrategia para Mejorar la Competitividad.: *El Caso del Sector Turístico de Cartagena de Indias*. Cartagena, Bolívar, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar UTB.
- Novoa Pérez, D., & De La Espriella Mendoza, Y. (Marzo de 2013). Tesis De Maestría Presentada Como Requisito Para Optar Por El Título De Magister En Dirección De Empresas Y Organizaciones Turísticas. *Los Clústers Productivos como Estrategia para Mejorar la Competitividad: El Caso del Sector Turístico de Cartagena de Indias*. Cartagena de Indias, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar UBT.
- OGLIASTRI, E. (1988). Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicaciones y Casos . En E. Olugastri. Tercer Mundo Editores .
- Ordaz, A. (29 de enero de 2018). *Clasificación de la Infraestructura - Prezy*. Obtenido de https://prezi.com/kqa4sr_azrvi/clasificacion-de-la-infraestructura/
- OVOP COLOMBIA. (2018). *Proyecto de OVOP COLOMBIA DNP-JICA, Estrategia de Desarrollo Local*. Bogotá: Departamento nacional de planeación y la Agencia Internacional de Cooperación del Japón.
- Palacios, E. (2005). *Gerencia de Proyectos un Enfoque Latino*. Venezuela: Publicaciones UCAB.
- PDM Rivera. (2016). *Plan de Desarrollo Territorial 2016 - 2019 "Rivera con la gente"*. Rivera.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definicion de Prospectiva*. Definicion.de.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2013). *Definición de Prospectiva*. Obtenido de <https://definicion.de/prospectiva/>
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos*. Pennsylvania: Pearson.
- (2012). *Plan de Desarrollo 2012 - 2015*. Vilavieja - Huila.
- PMBOK® Guide, Fifth Edition . (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI - Project Management Institute .
- Portafolio. (4 de Marzo de 2018). *El Ministerio de Comercio reglamenta el uso de Marca de la Certificación de Calidad Turística*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mincomercio-reglamenta-el-uso-de-marca-de-la-certificacion-de-calidad-turistica-514872>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
- Porter, M. (1998). Clusters and Competi-tion. New Agendas for Companies, Govern-ments, and Institutions. *Bilbao: EdicionesDeusto*, 197-287.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77-90.

- Porter, M. E., & Örgan, C. p. (2008). *Clusters and Cluster Initiatives*. Stockholm: School of Economic.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guía PMBOK 6° edición*. Pennsylvania: PMI, INC. .
- Proyecto OVOP COLOMBIA DNP-JICA. (2018). *Estrategia de Desarrollo Local Incluyente OVOP*. Villavieja (Huila): Sepratmaento Nacional de Planeación 8DNP) y Agencia de Cooperación Internacional del Japon (JICA).
- Raffino, M. (01 de Marzo de 2019). *Concepto de modelo* . Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/modelo/#ixzz638YvHp7G>
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista CEPAL*, 105-125.
- Rivera con la Gente, P.D.T. (2016 - 2019). *Alcaldía de Rivera*. Obtenido de <http://www.rivera-huila.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionControl/Plan%20Desarrollo%20Territorial.pdf>
- Rivera, A. d. (2016). *Mi Municipio*. Obtenido de <http://www.rivera-huila.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Ruiz, E. (2008). Turismo Comunitario en Ecuador. Comprendiendo el community-based tourism desde la comunidad . *Revista de turismo y patrimonio cultural* , 399 - 418.
- Sarriugarte, I. (2013). La escultura pública en el municipio Vizcaíano de Leioa. *Facultad de Letras. Universidad del País Vasco*.
- Secretaría de Cultura y Turismo de Rivera. (2017). *Informes de Gestión Turística 2017*. Rivera.
- Secretaría Departamental de Cultura y Turismo. (2018). *Boletín Estadístico Consolidado 2018*. Neiva: Gobernación del Huila.
- Sesento Garcia, L. (Septiembre de 2008). Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. *Tesis para obtener el grado de Doctorado en Ciencias*. Morelia, Michoacán, Mexico: CIDEM.
- SITYC HUILA. (2018). *SISTEMA DE INFORMACIÓN TURÍSTICO Y CULTURAL* . Obtenido de <http://turismo.huila.gov.co/>
- SITYC HUILA. (2019). *Sistema de Información Turístico y Cultural del huila*. Obtenido de <http://turismo.huila.gov.co/>
- Sölvell , Ö. (2008). *Clústers: Equilibrando Fuerzas Evolutivas y Constructivas* . Estocolmo, Suecia.: IVORY TOWER PUBLISHERS.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2006). *The Cluster Initiative in developing and transition economies*. Stockholm: Broma rick A B.
- TMG. (2006). *Clusters linked over Europe en Cluster Management Guide*. Upper - Austria: Technologie und marketinggesellschaft - Traducido de CLOE.

- Toledo, Valdez, & Polero. (2000). Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context. 14.
- Toro, G., Gálan, G., Pico, L., Rozo, E., & Suescún, H. (2015). LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA DESDE EL ENFOQUE DE LA COMPETITIVIDAD: CASO COLOMBIA. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n16.09>, 131-185.
- UNWTO. (1995). *World Tourism Organization – UNWTO Home*. Obtenido de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>
- UNWTO. (2010). *El turismo y la atenuación de la pobreza*. Obtenido de Adaptación del "Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destinations": <http://step.unwto.org/es/content/el-turismo-y-la-atenuacion-de-la-pobreza>
- Weiner, E., & Brown, A. (1986). Stakeholders analysis for effective issues management. En *Planning Review* (pág. 36).
- Wheelen, T., & Hunger, J. (1992). Strategic Management and Business Policy. En *4th ed. Reading*. Ma: Addison - Wesley.
- World Tourism Organization [UNWTO]. (1995). *Collection of Tourism Expenditure Statistics*. Obtenido de technical manual: <https://web.archive.org/web/20100922120940/http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1034/1034-1.pdf>
- WTTC. (2017). *World Travel & Tourism Council*.
- Zapata , B. (2018). 10.

Anexos

Anexo A: Entrevista Semiestructurada.

Anexo B: Audios y Grabaciones de las Entrevistas Realizadas.

Anexo C: Síntesis y transcripción de las entrevistas realizadas

Anexo D: Matriz de Análisis de las Entrevistas

Anexo E: Plan de acción del Trabajo de Grado.

Anexo F: Solicitud de información y cotización para acceso a la Base de Datos de la Cámara de Comercio.

Anexo G: Respuesta a solicitud de fecha 05 de febrero de 2019, según radicado CCNE19-768.

Anexo H: Cláusula para el formato de solicitud de información empresarial a la medida.

Anexo I: Autorización y condiciones para el tratamiento de datos de carácter personal.

Anexo J: BASE DE DATOS - Cámara de Comercio de Neiva (Dpto. de Fortalecimiento Empresarial)

Anexo K: Metodología establecida para el desarrollo del taller con expertos.

Anexo L: Registro fotográfico del desarrollo del taller con expertos.

Anexo M: Grabación/Audio del desarrollo del taller

Anexo N: Relatoría del Taller con Expertos

Anexo O: Matriz de análisis de los resultados obtenidos en el taller

Anexo P: Matriz de Compilación de Métodos prospectivos aplicados al trabajo de grado.

Anexo Q: Matriz de Direccionamiento estratégico del Modelo Clúster