

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la Provincia del Tequendama – Cundinamarca, Colombia.

Paola Andrea Villate Sierra

Universidad Nacional de Colombia
Facultad Ciencias Agrarias
Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario
Bogotá, Colombia

2018

Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la Provincia del Tequendama – Cundinamarca, Colombia.

Paola Andrea Villate Sierra

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magister en Ciencias Agrarias -Línea énfasis Desarrollo Empresarial Agropecuario

Director:

Dr. Yesid Aranda Camacho

Profesor Asociado

Línea de Investigación:

Desarrollo Empresarial Agropecuario

Grupo de Investigación:

Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural - GIGDR

Universidad Nacional de Colombia

Facultad Ciencias Agrarias

Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario

Bogotá, Colombia

2018

*A mi esposo por su amor y apoyo constante y
a mi hija que alegra mis días.*

*A mis padres que me enseñaron el amor por
la naturaleza y la dedicación en lo que se realiza.*

Agradecimientos

A la Universidad Nacional de Colombia por la financiación de esta investigación a través de la Convocatoria nacional de proyectos para el fortalecimiento de la investigación, creación e innovación de la Universidad Nacional de Colombia 2016-2018, al proyecto *Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la Provincia de Tequendama – Cundinamarca*, Código Hermes 37651.

Al profesor Dr. Yesid Aranda Camacho, docente de la facultad de Ciencias Agrarias, por su constante apoyo, acompañamiento y soporte durante toda la investigación.

Al Grupo de investigación en Gestión y Desarrollo Rural de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Colombia, cuya actividad académica nutrió esta investigación.

Al Dr. Jorge E. Barón por su apoyo incondicional durante toda la investigación en el territorio.

A todos los actores del sector turístico de la Provincia del Tequendama, porque ellos son la motivación de esta investigación y espero que el resultado contribuya a generar procesos que les permita construir un escenario sostenible.

Resumen

Desde la última década del siglo pasado, algunos actores de la provincia de Tequendama han venido realizando acciones para el desarrollo de productos turísticos que aprovechan la multifuncionalidad del territorio, lo que ha contribuido a consolidar a la provincia en un importante destino en el interior del país. A pesar de ello la actividad turística en el territorio enfrenta desafíos para su consolidación, especialmente por los retos a que se enfrentan los actores públicos y privados para lograr una adecuada articulación y el logro de sinergias que permitan fortalecer la gobernanza para lograr una gestión activa del turismo en el territorio. La gestión activa de la actividad turística ha sido definida como los procesos de coordinación entre los actores vinculados en un territorial a la actividad (Merinero-Rodríguez & Pulido-Fernández, 2016), para su logro es necesario fortalecer los procesos de gobernanza procurando establecer y consolidar redes de acción política, en la que los grupos interesados negocian con el Estado, asumen nuevas responsabilidades y competencias, y desarrollan una nueva forma para la gestión (Piñeiro, 2004). El objetivo general de esta investigación ha sido analizar las dinámicas relacionales de los actores vinculados a la actividad turística y establecer cómo estas inciden en la gobernanza para la gestión activa del turismo rural en la provincia del Tequendama. Para alcanzar el objetivo propuesto, metodológicamente se ha usado el marco analítico de gobernanza (Hufty, 2008), el análisis de redes sociales (Merinero, 2010) y el análisis de profundidad de contenidos relacionales (Rodríguez, Ignacio, & Fernández, 2009) usando como variables analíticas la cooperación, confianza, proximidad geográfica y proximidad organizativa, variables que desde la literatura son destacadas como elementos que condicionan los procesos de gobernanza territorial. Para la selección de los informantes cualificados se usó un muestreo por conveniencia a partir de censo suministrado por la mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama –MPGTT. Entre febrero y noviembre de 2018 se realizó trabajo de campo, en el que se aplicó una encuesta semiestructurada a cinco actores vinculados a la actividad turística en los 10 municipios de la provincia. El proceso de los datos se realizó usando el software Ucinet y NetDraw, se calcularon

indicadores de densidad, centralidad, intermediación y cercanía, para las variables analíticas seleccionadas, y se construyeron grafos para las redes. Con el fin de profundizar en la comprensión de las dinámicas relacionales entre actores del sector turístico, se realizaron entrevistas en profundidad con seis actores que resultaron ser centrales de red, a quienes se indagó acerca de cómo se daban las dinámicas y participación que han incidido en la priorización de acciones y la planificación de la actividad en el territorio. Los resultados muestran que para el logro de una gestión activa, de acuerdo con las dinámicas relacionales identificadas entre los actores vinculados al sector turístico, instituciones de apoyo y gobiernos locales, se requiere que los actores con los mayores grados de centralidad y por quienes circula un mayor flujo de información, sean quienes utilicen su influencia y alto reconocimiento para liderar procesos que contribuyan a la construcción de una identidad turística colectiva en el territorio. Los resultados de esta investigación se constituyen en información valiosa posible de ser usada por los actores e instituciones (formales e informales; públicos y privados) a fin de planificar acciones coherentes con las agendas que se trazan, de tal forma que contribuyan a mejorar la competitividad y sostenibilidad de la actividad turística que se desarrolla el territorio.

Palabras clave: Dinámicas relacionales, análisis de redes sociales, gobernanza, gestión activa del turismo, planificación participativa

Abstract

Since the last decade from the previous century, some actors from the Tequendama Province have worked on the development of tourist products that take advantage of the multi-functionality of such territory. This, in turn has resulted in the consolidation of the territory as an important tourist destination at the interior of the country. The tourist activity in the territory, however, faces many challenges for its consolidation. Among those challenges, we have the ones that both the public and private sector have to fight in order to achieve a proper articulation and establishment of synergies that allow the proper governance strengthening in order to accomplish an active management of the tourism in the territory. The active management of tourist activities has been defined as the different coordinating processes among the related actors to a territory and a given activity (Merinero & Pulido, 2016). To achieve it, it is necessary to strengthen the governance processes, so it is possible to establish and consolidate political action networks where those stakeholders in charge of negotiating with the Government are able to take on new responsibilities and skills as well as new developments for new management strategies (Piñeiro, 2004). The general objective of the current research is to analyze the relational dynamics of those actors connected to the tourist activity and to determine how those dynamics affect the governance for the tourism active management in the Tequendama Province. In order to achieve the proposed objective, in terms of methodology, the analytical governance framework was used (Hufty, 2008), as well as the social networks analysis (Merinero, 2010) and the deep relational content analysis (Merinero & Pulido, 2009) where the following variables we used: cooperation, reliability, geographical proximity and organizational proximity. Such variables were selected as they have been highlighted, in a number of occasions in the literature we reviewed, as elements that condition the territory governance. In order to select the qualified informants, we used a convenience sample based on the census provided by the Tequendama Tourist Planification and Management Office (*Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama*)–MPGTT. Between February and November 2018 a semi-structured survey

was presented to five actors connected to the tourist activity in 10 municipalities of the Tequendama Province, as part of the research fieldwork. The data processing was performed by using the Ucinet and NetDraw software. Within this processing, the density, centrality, intermediation and proximity indicators were calculated for those selected analytical variables. The graphs for the social network were also built within this process. Six further interviews were held in order to understand the relational dynamics among the actors from the tourist sector. These interviewees turned out to be key elements within this network and therefore, they were asked about the dynamics and participation in activities that have affected the prioritization of specific actions and the planification of activities within the territory. The results evidence that in order to achieve an active management, the relational dynamics between actors related tourism sector, support institutions and local governments, it is necessary to promote the interaction among those actors with highest centrality levels, as they are the ones with highest information flow and so, they are the ones to use their influence and recognition to lead processes that contribute to the construction of an identity and a trademark. That is why, the results of this research constitute valuable information that can be used by actors and institutions (formal and informal, public and private) in order to planning actions coherent with the agendas that are drawn up, in such a way that they contribute to improving competitiveness and sustainability of the tourist activity that develops the territory.

Keywords: Relational dynamics, social network analysis, governance, active management of tourism, participatory planning.

Contenido

	Pág.
Resumen	I
Abstract	III
Lista de figuras	VII
Lista de tablas	VIII
Introducción	1
1. Marco teórico	7
1.1 Los procesos de planificación de la actividad turística en espacios rurales	7
1.2 Análisis de los procesos de gobernanza territorial.....	13
1.3 Marco analítico de Gobernanza.....	14
1.3.1 El problema	15
1.3.2 Las normas.....	16
1.3.3 Los actores	16
1.3.4 Los puntos nodales.....	17
1.3.5 Los procesos	17
2. Metodología de la investigación	23
2.1 Diseño metodológico.....	23
2.1.1 Localización del estudio.....	23
2.2 Antecedentes de los procesos de planificación de la actividad turística en la provincia del Tequendama.....	25
2.3 Fases de la investigación	26
3. Resultados y discusión	31
3.1 Los actores.....	31
3.2 Los puntos nodales	32
3.3 Análisis de contenidos relacionales en la red de actores vinculados al sector del turismo en el Tequendama	33
3.3.1 Análisis de la variable Confianza	33
3.3.2 Análisis variable Cooperación - Sinergia.....	40
3.3.3 Análisis variable Proximidad Organizativa -Coherencia	43
3.3.4 Análisis variable Proximidad Geográfica	47
3.4 Síntesis de puntos nodales considerados centrales en la red de actores del turismo en el Tequendama.....	54
3.5 Los procesos	55

3.5.1	Plan de acción para la consolidación de la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama.....	56
3.5.2	Acciones por emprender a corto plazo para el logro de las acciones planificadas en el plan de acción de la MPGTT	63
4.	Conclusiones y recomendaciones	65
4.1	Conclusiones	65
4.2	Recomendaciones	67
	Bibliografía	69

Lista de figuras

	Pág.
Ilustración 2-1. Mapa localización Provincia del Tequendama.....	24
Ilustración 3-1. Convenciones de interpretación de red de actores en los grafos.....	33
Ilustración 3-2. Dinámicas relacionales variable confianza globales de los actores vinculados con actividades turísticas en Provincia Tequendama.....	34
Ilustración 3-3. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red confianza	39
Ilustración 3-4. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en Red cooperación - sinergia	40
Ilustración 3-5. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red cooperación - sinergia.....	43
Ilustración 3-6. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en Red proximidad organizativa - coherencia	44
Ilustración 3-7. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red Proximidad Organizativa-Coherencia.....	47
Ilustración 3-8. Proximidad geográfica entre actores de la red actores turísticos – epicentro Municipio La Mesa Cundinamarca	48
Ilustración 3-9. Proximidad geográfica entre actores de la red actores turísticos – epicentro la Gobernación de Cundinamarca.....	51
Ilustración 3-10. Ejes Estratégicos para el Turismo Sostenible aplicado a la Provincia del Tequendama	58

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 2-1. Indicadores de red calculados para el análisis de redes sociales.....	28
Tabla 3-1. Identificación de actores y vínculos.....	32
Tabla 3-2. Indicador de centralidad en la red confianza	36
Tabla 3-3. Indicador de intermediación en la red confianza	37
Tabla 3-4. Indicador de cercanía en la red confianza	37
Tabla 3-5. Indicador de centralidad en la red cooperación - sinergia.....	41
Tabla 3-6. Indicador de intermediación en la red cooperación - sinergia.....	41
Tabla 3-7. Indicador de cercanía en la red cooperación - sinergia	42
Tabla 3-8. Indicador de centralidad en la red Proximidad Organizativa-Coherencia.....	45
Tabla 3-9. Indicador de intermediación en la red Proximidad Organizativa-Coherencia ..	45
Tabla 3-10. Indicador de intermediación en la red Proximidad Organizativa-Coherencia	46
Tabla 3-11. Proximidad geográfica de los actores a la cabecera de la Provincia (Municipio de La Mesa)	49
Tabla 3-12. Proximidad geográfica de los actores a la Gobernación de Cundinamarca ..	52
Tabla 3-13. Resumen al seguimiento y alcance del Plan de Acción 2016-2018 formulado por la MPGTT.....	60

Introducción

En los últimos 20 años, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial (World Bank, 2012). En Colombia, el sector del turismo ha sido recientemente considerado como el segundo generador de divisas del país, después de los productos tradicionales; en 2016, se presentó la cifra más alta de la llegada de turistas extranjeros al país, superando los 4,4 millones de viajeros, lo que permitió generar cerca de 1,8 millones de empleos en los últimos seis años y el ingreso de cerca de 5.251 millones de dólares por concepto de viajes y transporte (Portafolio, 2017).

Colombia, por su localización geográfica, la diversidad de regiones que permiten una amplia variedad ambiental, paisajística y de biodiversidad, ha encontrado en el turismo un sector que puede contribuir al desarrollo de los territorios rurales. El turismo en espacios rurales ha sido promovido como una alternativa para la diversificación del ingreso de los pobladores rurales, ya que contribuye con la preservación del medio ambiente y genera oportunidades para la población de jóvenes rurales, aprovechando así la multifuncionalidad del territorio (Cortés & Aranda, 2017).

En agosto de 2018, el Gobierno Nacional planteó en el cierre del XXIII Congreso Nacional de Agencias de Viajes y Turismo de Anato, una nueva ruta para lograr que el sector turístico en Colombia logre una mayor participación en la economía del país y en el mediano plazo logre consolidarse como en el segundo renglón de la actividad económica nacional (La República, 2018); para ello se han destacado como apuestas prioritarias a emprender las siguientes:

- *Información* de mejor calidad y oportuna, para que oriente una adecuada toma de decisiones.

- *Instituciones*, promoviendo la articulación entre actores relacionados al sector del turismo con instituciones públicas (Procolombia, Bancoldex).
- *Infraestructura*, coordinado las agendas para que el Estado y el sector se apoyen mutuamente para mejorar la oferta de bienes públicos y especial las condiciones de conectividad.
- *Industria*, vinculando a los gremios en la construcción de política pública y en la atracción a inversionistas.
- *Instrucción*, a fin de mejorar las capacidades y competencias de los actores del sector usando para ello diversas entidades como iNNpulsa, el Fondo Emprender y el Sena hagan parte de la cadena, a fin de que se conviertan en actores de la cadena.
- *Integración entre agentes de los territorios*, buscando que se aprovechen las ventajas y recursos territoriales para consolidar industrias turísticas especializadas,
- *Inspiración*, buscando el mejoramiento tecnológico, la conectividad, calidad del servicio, el desarrollo de productos con experiencias vivenciales.

La política para el sector turístico en los próximos años se concreta en el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022: *Por un turismo que construye país*, documento en que se plantean acciones que buscan generar acciones para el desarrollo de la actividad turística de forma sostenible y planificada (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018). En ésta se han priorizado el turismo de naturaleza, principalmente por ser una actividad que aporta cerca de 215.000 millones de dólares y viene creciendo tres veces más rápido que los segmentos masivos (Lacouture, 2017), al igual que algunos programas que fomentan el turismo social, turismo comunitario, principalmente para nuevas regiones de desarrollo turístico, centrando así la oferta turística a promover el impulso del turismo interno (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018, 47). Lo anterior es coherente con las líneas que venían siendo priorizadas por el anterior gobierno, las cuales promovían el desarrollo de actividades de turismo rural o ecoturismo por parte de comunidades rurales y sectores productivos, con criterios de sostenibilidad y como alternativa productiva, de tal forma que se mejoren los ingresos para estas comunidades y se garantice que las futuras

generaciones puedan disfrutar de los recursos naturales y servicios asociados a uso (Rico, 2014).

Así las apuestas para el sector turístico nacional incorporadas en el Plan Sectorial '*Por un turismo que construye país*', política pública (*top-down*), en que se especificaban las propuestas que buscaban el desarrollo del turismo con una visión de largo plazo, la gestión integral de los destinos, ampliar la oferta turística de talla mundial y más educación para contar con un recurso humano con altos estándares internacionales; siguen siendo incorporadas en la reciente política sectorial formulada en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 : *Pacto por Colombia Pacto por la equidad*, busca sentar las bases para un Pacto por la protección y promoción de nuestra cultura y desarrollo de la economía naranja, y plantea que el aprovechamiento de la cultura permitiría un país que se transforma desde los territorios (DNP 2019, 653); así mismo, destaca en el PND la apuesta por la economía naranja, donde se insta al desarrollo del emprendimiento de base artística, creativa y tecnológica para la creación de nuevas industrias (DNP 2019, 657) es así como en el título II, se busca promover un pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad, para la consolidación de una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos. Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural (DNP 2019, 153), y f. Turismo: el propósito que nos une (DNP 2019, 172).

En resumen, los lineamientos trazados en las políticas públicas sectoriales buscan promover el emprendimiento, mayor productividad, mejor infraestructura turística, promoción efectiva e impulso al turismo doméstico en el país; siendo de destacar acciones que buscan la creación de Zonas Turísticas Especiales basadas en el potencial de los territorios, oportunidades, vocación, con beneficios tributarios para impulsar el desarrollo de infraestructura turística de alto impacto.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, reconoce la importancia de que la política pública represente los intereses de todo el sector en los diferentes escenarios, así como la necesidad de trabajar de manera conjunta para el logro de objetivos comunes que se acuerden entre los actores relacionados a la actividad en los territorios.

Por lo anterior, la planificación de la actividad turística enfrenta grandes desafíos para su desarrollo en los territorios; se requiere de adecuados procesos de planificación, a fin de

minimizar la presión y agotamiento sobre los recursos del territorio que se involucran en el desarrollo de la actividad (Combariza & Aranda, 2009), buscando la sostenibilidad y que la actividad logre constituirse como elemento integrador a nivel social y económico a escala territorial (Prat, 2013).

La gestión activa de la actividad turística, definida como los procesos de coordinación entre los actores vinculados en un territorio a la actividad (Rodríguez et al., 2009), resulta ser un elemento fundamental para que en los territorios en que se implementa la actividad turística logre generar beneficios a los actores locales, y a su vez se contribuya con la competitividad del territorio. Para lograr implementar la gestión activa del turismo, resulta necesario establecer y consolidar redes de acción política, en la que los grupos interesados negocian y logran acuerdos, asumen nuevas responsabilidades y desarrollan una nueva forma para la gestión (Piñeiro, 2004). Por esta razón, el análisis de la gobernanza permite sistematizar la complejidad social, política e institucional de los procesos de formulación e implementación de decisiones colectivas (Hufty, 2008).

El Territorio de la provincia de Tequendama (Cundinamarca), enfrenta altos flujos de migración de su población a la ciudad, pérdida de arraigo para el desarrollo de actividades agrícolas, creciente pluriactividad en que la población se vincula a sector de los servicios, bajos ingresos para los pobladores rurales, entre otras. Estas problemáticas se han profundizado por la proximidad del territorio a la capital del país, y se han reconfigurado debido a las dinámicas relacionales presentes entre los actores del territorio que se vinculan a diferentes actividades productivas, y que han encontrado en la actividad turística un medio por el cual los actores locales pueden aprovechar los recursos específicos del territorio y generar nuevos ingresos no convencionales; por lo anterior, el sector turístico ha adquirido notable importancia en las últimas décadas, y se estima que seguirá siendo una fuerza impulsora de desarrollo, de lograr consolidarse el territorio como un destino de interés al interior del país.

A pesar de ello, en la actualidad se replantea el papel que deben asumir colectivamente las comunidades rurales y las instituciones para lograr el desarrollo de iniciativas bajo partenariado (público, privado) que contribuyan con el logro del bienestar económico por medio del aprovechamiento de la multifuncionalidad del territorio rural, a fin de generar rentas de naturaleza no agrícola (Niding, 2001; Aranda et al., 2009).

El Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012) identificó para la provincia de Tequendama la necesidad de avanzar en el fortalecimiento del capital humano y empleo, la sostenibilidad ambiental, y la transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico, centrando como énfasis el turismo rural.

En el marco de la nueva economía rural, se considera que en el medio rural los pobladores pueden laborar y hacer uso del territorio en actividades no vinculadas con la producción agropecuaria (Barrera, 2006), lo cual motiva al desarrollo de nuevas alternativas como el Turismo Rural.

Esta investigación plantea como *objetivo general* analizar las dinámicas relacionales de los actores vinculados a la actividad turística y establecer cómo éstas inciden en la gestión activa del turismo rural en la provincia del Tequendama.

Para alcanzar este objetivo, se han planteado los siguientes **objetivos específicos**:

- Identificar los actores que se vinculan al desarrollo de la actividad turística en la provincia del Tequendama.
- Analizar las redes y los contenidos relacionales de los actores que se vinculan a la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama.
- Proponer acciones que contribuyan a la consolidación de la gobernanza turística en el marco del Plan de Acción de la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama.

Éste documento se estructura de la siguiente forma. En el capítulo introductorio, que está concluyendo, se ha presentado la importancia de la actividad turística para los territorios rurales en Colombia, así mismo se ha especificado el problema de investigación, justificado la pertinencia de la misma y planteado los objetivos de la investigación

En el capítulo 1, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, y en él se presentan entre otros la importancia de los procesos de planificación de la actividad turística en los espacios rurales, y el marco analítico de gobernanza que sienta las bases para el estudio. En el capítulo 2, se presenta la metodología de la investigación, la localización del caso de estudio, las fases que se abordarán para cumplir con cada objetivo específico planteado y en suma para alcanzar el objetivo general.

En el capítulo 3, se presentan los resultados y discusión. En primer lugar se estructura los resultados siguiendo los elementos propuestos por el marco analítico de gobernanza, se identifican los actores, se presentan los hallazgos obtenidos tras análisis de redes sociales de los actores vinculados al sector turístico en el territorio, se profundiza en el análisis de los contenidos relacionales por medio de las variables la confianza, cooperación – sinergia, proximidad organizativa - coherencia, y proximidad geográfica. Finalmente se presentan los procesos y el alcance de la ejecución del plan de acción construido por la Mesa de Gestión y Planificación Turística del Tequendama –MGPTT- y se plantean acciones para mejorar la gestión activa del destino turístico. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía citada y en anexos las herramientas de consulta empleadas en la investigación.

1. Marco teórico

El presente capítulo busca abordar los principales para desarrollar el contexto general de la investigación. En primer orden se presentan conceptos como Turismo Rural y Planificación de la actividad turística; y en segundo orden, lo relativo a la Gobernanza de la actividad turística, métodos para su respectivo análisis, y por último se profundiza en el marco analítico de gobernanza que se empleará para el análisis.

Cabe resaltar que el turismo desde la mitad del siglo XX se convirtió en un fenómeno a escala planetaria, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) comenzó a tener un ritmo de crecimiento por encima de los otros sectores de la economía, hasta llegar a convertirse en unos de los renglones más importantes de la economía mundial (Moreno Tovar, 2017); es por eso que a continuación se detalla la importancia de una adecuada planificación del Turismo para lograr una adecuada coordinación de actores en el Territorio.

1.1 Los procesos de planificación de la actividad turística en espacios rurales

El turismo rural es la actividad localizada en el espacio rural, la cual genera experiencias turísticas que se relacionan con el entorno ambiental, el patrimonio y la cultura a través de servicios integrados e identificados con la idiosincrasia local (Monzonís, 2014).

El turismo rural permite que se generen alternativas de ingresos como complemento de la actividad agropecuaria a productores, como una oportunidad de negocio diversificando el riesgo, quienes, además, pueden emplear la mano de obra familiar que no está ocupada en la actividad agropecuaria, así mismo se generan encadenamientos de la agricultura con distintos sectores por lo que se da una pluriactividad del sector (Ferrer, Barrientos, Saal, & Mir, 2014). El turismo rural es relevante para el desarrollo territorial (Ferrer et al., 2014) (García, Chico, & Sánchez, 2014), en cuanto crea empleo, se incorporan a mujeres y jóvenes, se revaloriza el patrimonio cultural, se crea mercado para la producción, se

impulsa la asociatividad y se mejora la calidad de alimentos y artesanías de acuerdo con la demanda.

En cuando a la clasificación de las actividades turísticas, algunas plantean que dentro del el turismo en espacios rurales se involucra: el agroturismo, en el cual la unidad de producción se encarga de organizar y ejecutar las actividades de consumo y ocio; el turismo en espacios rurales, en el cual las actividades se dan fuera del espacio rural y el turismo rural, en donde las actividades se concentran en el espacio rural y no solo en la unidad productiva (Ferrer et al., 2014).

En la actualidad, el turismo rural puede entenderse mejor si se analiza como un sistema social en el que prima el intercambio permanente de relaciones entre los diferentes actores que en él participan (Torres Bernier, 2004). En consecuencia, para el desarrollo planificado y sostenible de la actividad turística se requiere comprender la relación de tres dimensiones concretas e inseparables: la preservación medioambiental, la viabilidad económica del conjunto productivo y la equidad social (Kieffer & Burgos, 2014; Aranda & Cortes, 2017 B).

El turismo rural como estrategia de diversificación puede desarrollarse a nivel local, con la participación del gobierno local y por medio de pequeños negocios, de tal manera se generan beneficios a las empresas que se relacionan directa e indirectamente con la actividad. Con respecto a los factores que propician el desarrollo de actividades empresariales, se tiene que las pequeñas empresas establecen objetivos al inicio que se encuentran ligados con la percepción de los resultados futuros (Castrillón, Cantorna, & Canto, 2014) citando a (Walker y Brown, 2004; Reijonen y Komppula, 2007).

Sin embargo, cuando la actividad turística se orienta exclusivamente por los intereses de la industria, dominada por los grandes capitales que ven en ella una oportunidad tradicional de negocio, se realizan enormes inversiones en infraestructura y desarrollo de servicios complejos que no siempre consideran a los demás actores involucrados en el proceso (Barreto, 2000), generando una presión insostenible y agotamiento de los recursos (Aranda y Cortés, 2009) que provoca ciertos cambios culturales e impactos negativos como la degradación ecológica (Kieffer & Burgos, 2014) y a su vez, ocurre una desigual distribución de la renta entre los actores que en un territorio se desarrollan en torno a la actividad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) resalta la

dependencia del turismo con respecto a la conservación de los recursos naturales, teniendo en cuenta los impactos negativos sobre estos, por tanto el desarrollo turístico y la conservación ambiental requieren de una planificación y gestión para una actividad sostenible (Ivars Baidal, 2001).

Varios autores mencionan cómo desde la década de los ochenta del siglo pasado, el modelo de desarrollo turístico ha comenzado a mostrar síntomas evidentes de agotamiento, motivando el desarrollo de nuevas propuestas que bajo diversas denominaciones (turismo rural, ecoturismo, turismo responsable, turismo de base comunitaria, etc.) buscan un desarrollo diferenciado sobre bases sostenibles (Zaoual, 2009, Pulido y Cárdenas, 2011, Ivars, 2000).

Es reconocido que cuando la actividad turística en un destino no se realiza con un adecuado proceso de planificación, ésta puede actuar como factor desintegrador a nivel social y económico (Prat, 2013).

Para realizar un adecuado proceso de planificación de la actividad turística, se requiere adecuada coordinación entre los actores que en un territorio se vinculan a la actividad; desde la literatura especializada el proceso de planificación de la actividad turística es conocido como la gestión activa de los destinos turísticos (Merinero y Pulido, 2009; Pulido et al, 2008; Croy, 2010).

Para el logro de la gestión activa del turismo es indispensable que los actores vinculados a la actividad en un determinado territorio, establezcan colaboración y sinergias con otros actores que en el territorio se vinculan tanto a la actividad turística como al desarrollo de otras actividades que resultan (Pacciani, 2003). Así mismo, el logro acuerdos y colaboración con los gobiernos locales (Brunori & Rossi, 2000) debe permitir el desarrollo de sinergias de tal forma que se logre coherencia en el desarrollo turístico (OMT, 2002), para garantizar adecuados procesos de gobernanza (Hall, 2011).

Para lograr un adecuado equipamiento rural se deben integrar las diferentes organizaciones que prestan los servicios básicos como alojamiento y transporte, Monzínis (2006) citado por (Varisco, 2016) resalta que se deben constituir de forma integral la oferta rural, el cual menciona que la diferencia entre los países que tienen una fuerte tradición en turismo rural y en los cuales no está desarrollado es que en los primeros existe una amplia

y compleja oferta de servicios y en los segundos, no existe planificación integral (Polanco, 2011).

Es importante la organización económica para desarrollar el turismo rural, sin embargo, esta no depende únicamente de la acción de los actores del sector económico, sino del institucional, de esta manera se introduce el concepto de gobernanza donde se lleva a cabo un ejercicio de evaluación de alternativas eficaces en los modos de organización y los medios para lograr el orden y se generen las oportunidades para beneficiarse mutuamente Williamson (1996) citado por (Polanco, 2011).

Las relaciones entre los agentes turísticos son claves para la gestión activa como lo menciona Pulido (2007) citado por (Rodríguez et al., 2009), para lo cual es importante analizarlas y comprender su impacto en la configuración de las actividades turísticas, lo cual es fundamental para la gestión activa. Esto parte de la relevancia que tiene analizar la actividad turística como un sistema, en donde se deben tener en cuenta la dinámica relacional, así mismo, el análisis de competitividad de los destinos turísticos.

El análisis de las actuaciones turísticas conjuntas tiene en cuenta las relaciones que se dan entre los diferentes actores en el proceso productivo del turismo en actividades como la promoción del destino o la creación de productos relacionados al turismo, sin embargo no se tienen en cuenta en la mayoría de los aportes de estudios del tema, siendo determinante el potencial explicativo que tiene en la gestión del turismo los estudios de la dinámica relacional (Rodríguez et al., 2009).

La planificación se relaciona con la ordenación del territorio ya que no es solo la delimitación de zonas de destino turístico, sino que es un consenso social y económico para la armonización territorial y la legibilidad espacial, esta planificación debe considerar el marco normativo, donde la planificación es entendida como “una función de intervención administrativa a través de la cual las administraciones públicas regulan una determinada área de actividad con un cierto carácter de globalidad y marcan las políticas públicas a desarrollar dentro de dichas áreas, a la vez que determina el marco jurídico de su desarrollo” (Razquin, 2002) citado por (López Palomeque, 2007).

La planificación requiere de una colaboración entre el sector público y el privado (OMT, 2002) citado por (Aranda y Cortes, 2017), de esta manera la planificación aporta al bienestar local y la generación de riqueza, las dinámicas de colaboración se conocen como

gestión activa de los destinos y permiten la planificación y el desarrollo del turismo de forma sostenible (Merinero y Pulido, 2009); (Aranda y Cortes, 2017 B).

Por ejemplo, en España la iniciativa LEADER, tiene como objetivo dar un enfoque territorial, integrado y participativo al desarrollo rural de la Unión Europea, en donde Grupos de Acción Local han implementado proyectos relacionados con el turismo donde se realizan proyectos que organizan la oferta turística local o el acondicionamiento de alojamientos turísticos. Actualmente LEADER por medio de los Grupos de Acción Local tienen objetivos en tres ejes: la competitividad, el medio ambiente y la calidad de vida y diversificación, los cuales se implementan en los territorios que cumplan con requisitos que se contemplan en el Marco Nacional de Desarrollo Rural (García et al., 2014). También en España existen dos modelos de planificación: el territorial y el económico, el primero tiene como fundamento el suelo y los elementos naturales y el segundo la actividad económica (López Palomeque, 2007).

La planificación tradicional se relaciona con las acciones que parten del diagnóstico elaborado por los planificadores a la propuesta de un objetivo futuro, la planificación estratégica, donde se da la relación entre la organización y su entorno, siendo una herramienta de gestión para la toma de decisiones, la planificación prospectiva en la cual se tiene en cuenta el largo plazo y futuros posibles (Castro, 2016).

A su vez, la planificación de la actividad turística tiene una estructura compleja y diversa que debe integrar y ser transversal en sus componentes, en el turismo como lo describe (Razquin, 2002) citado por (López Palomeque, 2007), buscando llevar a cabo una planificación que tiene en cuenta diversos aspectos y que está relacionada directamente con el concepto de territorio. En la consolidación y promoción de la planificación del turismo se ha enfatizado el concepto de desarrollo sostenible y sostenibilidad como requisito de desarrollo territorial y como herramientas para la planificación de procesos de desarrollo (Cánoves, Villarino & Herrera, 2006). A pesar de ello, no existe coordinación entre la planificación turística y la territorial; por tanto resulta importante la planificación de ésta actividad como instrumento de gestión, ya que crea la necesidad de optimizar recursos que están disponibles en el territorio, explotar los potenciales y el funcionamiento de las diferentes actividades y procesos, a fin que ésta actividad se constituya en una fuerza impulsora para el desarrollo rural (Hernández y Gonzáles, 2014).

La planificación es un proceso tanto de diseño como de ejecución, por tanto consta de diferentes etapas como lo son: plan, identificación, ordenación y ejecución de acciones, para lo cual se debe primero realizar un análisis de los desarrollos turísticos previos, segundo una evaluación de la posición turística actual, tercero una formulación de la política turística, cuarto la definición de la estrategia de desarrollo y por último la elaboración de programas operativos (Pearce, 1989; (López Palomeque, 2007). Así mismo, la planificación tiene diferentes escalas dentro de las que se encuentran: la local, donde se enfoca en la regulación de los usos del suelo y en el suministro de los servicios; la regional, donde el enfoque es obtener la coordinación necesaria entre los entes locales para proveer de infraestructura; la nacional, en la cual se busca la coordinación de entes regionales para promocionar en el exterior; el supranacional, donde se establece la información estadística internacional relacionada al turismo y las tendencias (Merinero y Pulido, 2016).

Dentro de los instrumentos de gestión turística se encuentran diferentes tipos de planificación, según los rasgos evolutivos, la adaptación de la planificación a las condiciones y a la necesidad de un determinado momento histórico; de acuerdo con el objeto de la planificación, es decir la económica o la física, la primera es la incidencia territorial y las políticas sectoriales y regionales, y la física tiene en cuenta la escala urbana y tiene en cuenta el proceso de ordenación la que a su vez puede ser general o sectorial (sobre el conjunto de variables o sobre una de las variables o componentes del territorio); de acuerdo el sentido de sus determinaciones, estableciendo una distinción entre la planificación vinculante (obligado cumplimiento) y la no vinculante (para favorecer comportamientos en la dirección deseada o indicada); de acuerdo al enfoque, estructural-coyuntural, tradicional-estratégica o convencional-interactiva (Torres-Delgado & López, 2014). Es así como la planificación estratégica permite hablar en el contexto de la gestión del turismo y de la planificación estratégica territorial, de tal manera que se pueda responder a los retos de las diferentes transformaciones, reconociendo que éste es un proceso orientado a la acción y de acuerdo con el carácter operativo y la distinción entre la planificación física del turismo la planificación estratégica del turismo (López, 2007; Cortés y Aranda, 2017).

1.2 Análisis de los procesos de gobernanza territorial

La gobernanza se entiende como una forma de gestión que busca establecer redes de acción política como forma de negociar el poder entre los grupos interesados y el Estado, con nuevas responsabilidades y competencias para ambos (Piñeiro, 2004). La gobernanza puede tener diversos niveles, lo cual se reconoce en la literatura como gobernanza multinivel, y entre sus antecedentes destaca el origen de su análisis en las ciencias políticas y la experiencia de la Unión Europea en la iniciativa LEADER (Mayntz, 2007).

En el concepto de gobernanza multinivel, los niveles se definen en un sentido espacial o territorial, desde local a nacional, regional y global, en lugar de relaciones de mando y obediencia como en una jerarquía (Mayntz, 2007). Así mismo, adquieren importancia las redes que se conforman entre los diversos actores del territorio, las cuales se pueden constituir en escenarios donde priman enfoques de gobernanza sectorial pura o de gobernanza territorial ampliada (Pacciani et al, 2001).

Determinar las dinámicas relacionales entre los actores que se vinculan a un territorio a la actividad turística, resulta de importancia para planificar las acciones adecuadas que permitan la consolidación del destino turístico (Aranda y Cortes, 2017 B), y en consecuencia, generar los beneficios que a esta se le asocian en términos de un desarrollo territorial rural, cumpliendo con los criterios de sostenibilidad ambiental, viabilidad económica y equidad social, en los territorios rurales donde se desarrollan las actividades turísticas (Cortés, 2017).

Recientes investigaciones en todo el mundo, centran su atención en explicar la importancia que adquiere la gobernanza para la planificación del desarrollo sostenible de las actividades turísticas que se desarrollan en los territorios rurales (Blatter, 2004; Salet, 2006; Merinero y Pulido, 2009; Pechlaner y Volgger, 2013; Cortés y Aranda, 2017); en éstas investigaciones se identifica la importancia que adquiere la coordinación de actores para el logro de acuerdos que conduzcan a establecer sinergias entre los diversos actores territoriales, de tal forma que se logre coherencia en el desarrollo de acciones, tanto individuales como colectivas, que emprenden los diversos actores del territorio en procura del logro de una actividad turística planificada.

Para analizar la gobernanza territorial alrededor de las actividades turísticas se hace necesario determinar las dinámicas relacionales entre los actores que se vinculan en el a

1.3.1 El problema

La coordinación entre actores vinculados a un distrito industrial en un territorio, resulta ser un elemento central para planificar acciones adecuadas que conduzcan al logro de la competitividad de dicha actividad en el territorio (Jackson y Murphy, 2002; Hjalager, 2000). Para que los territorios en los que se concentran los distritos turísticos logren posicionarse como un destino de calidad, se requiere de la coordinación y cooperación entre los actores relacionados a la actividad (públicos, privados) (Cortés y Aranda, 2017), para ello, el identificar las dinámicas relacionales entre los actores resulta ser necesario con el fin de establecer cómo estas dinámicas influyen y condicionan la gobernanza de la actividad turística. El reconocimiento de las dinámicas territoriales que se establecen entre actores del territorio permite proponer adecuadas acciones que conduzcan a valorizar los recursos endógenos que soportan la actividad y, en consecuencia, lograr una planificación adecuada como parte de los procesos de gestión activa del destino turístico.

En la implementación del DRET caracterizar los tipos de gobernanza territorial, entendida ésta como una forma de gestión que busca establecer redes de acción entre grupos interesados (actores sociales, gubernamentales, productivos) como forma de negociar el poder con nuevas responsabilidades y competencias (Piñeiro, 2004), resulta fundamental para proponer adecuadas acciones, instrumentos y políticas.

En particular, la actividad turística en la provincia del Tequendama – Cundinamarca, erige como un sector de amplio potencial, importante por la contribución que ésta puede realizar a la generación de empleo, especialmente para jóvenes rurales que en la actualidad abandonan el territorio por no encontrar opciones laborales (Universidad del Rosario, 2011; Combariza y Aranda, 2007). En los territorios rurales, el turismo rural resulta ser una alternativa para diversificar el ingreso de los productores agrarios que buscan aportar para que el territorio sea más competitivo, innovador y sostenible, contribuyendo a la reducción de brechas en lo social (Aranda et al, 2007). Lo anterior se visualiza como opción debido a los fuertes vínculos urbanos rurales dados por la proximidad a la capital y el arribo continuo al territorio potenciales turistas (Combariza, 2012).

1.3.2 Las normas

Siempre que hay una sociedad, los acuerdos y decisiones entre actores, como consecuencia de los procesos de gobernanza, conducen a la formulación de normas (definidas en general como las expectativas colectivas a propósito de lo que es considerado un comportamiento apropiado en una sociedad dada). Las normas orientan el comportamiento de los actores y son modificadas por la acción colectiva, tal como se señala desde la economía institucional “clásica” (Commons 1934).

Las normas expresan también la característica multinivel de la gobernanza. Las normas formales frecuentemente son formuladas en varios niveles y son transferidas a otros niveles para su implementación; normalmente este tipo de normas se elaboran a nivel nacional, se transfieren al nivel internacional a otros países usando ciertos mecanismos, y en la práctica se implementan a nivel local. En cada nivel, hay un proceso de reacción, rechazo, internalización y adaptación.

En Colombia, existe una política pública para el turismo y muestra de ello es el Plan Sectorial del Turismo 2002-2006, un plan concertado con las regiones que pretende para 2020 posicionar la actividad turística como un renglón de notable incidencia en la economía de la nación (Toro, 2003). Este marco normativo de política pública (top-down) se constituye en el país como el instrumento rector de la política sectorial. A pesar de ello, en los territorios donde se ejecutan las actividades turísticas muchas veces el reconocimiento, interpretación y adopción encuentra serias dificultades para que los actores vinculados a la actividad turística logren apropiarse de dicho marco, generando así un intenso conflicto entre estos actores con diversas instancias de gobierno (sectorial, locales, territorial), lo cual dificulta la incidencia y participación efectiva de la sociedad en la toma de decisiones que los concierne, y que es en última instancia lo que buscan los enfoques de desarrollo endógeno (bottom-up).

1.3.3 Los actores

El análisis de los procesos de gobernanza resulta ser dinámico; las normas sociales están íntimamente ligadas a los actores, sus conductas e interacciones, y se encuentran condicionadas por su naturaleza, el poder, intereses, ideas y la historia. Una primera herramienta es una rejilla descriptiva, en donde se despejan las características de los

actores (estado, referencias, recursos controlados, discursos, medios de la acción...) (Hufty, 2008).

Sin prejuzgar de la metodología utilizada por el observador, proponemos una clasificación de los actores en tres categorías según esas cuatro variables: “actores estratégicos”, “relevantes”, y “secundarios”. El esfuerzo de análisis se concentrará lógicamente en los actores estratégicos. El desarrollo conceptual de Prats (2001).

En la investigación se pudieron encuestar a 41 actores ver Anexo A. Los cuales han participado en escenarios de acción colectiva y 9 de ellos en la Mesa de Planificación y Gestión del Tequendama, conformada el 29 de octubre de 2013 por empresarios del sector turístico de la provincia, y otros actores interesados en promover el desarrollo turístico de la provincia Anexo B.

1.3.4 Los puntos nodales

Se entiende por puntos nodales” las “interfases sociales” definidas en espacios físicos o virtuales (por ejemplo, una mesa de negociación, el consejo comunal, etc.), en donde convergen varios problemas, actores, procesos (tiempo y espacio), y en donde se toman decisiones, se concluyen acuerdos y se elaboran normas sociales. El análisis de los procesos de gobernanza encuentra en la observación una herramienta valiosa para entender las dinámicas que se establecen entre los diversos puntos nodales de la red de actores en los territorios (Hufty, 2008).

Este análisis pretende reconocer los puntos nodales formales e informales que forman parte de la trama de espacios decisorios. La identificación de diferentes puntos nodales y su caracterización, así como entender las dinámicas relaciones que se establece entre la red de actores y sus efectos sobre las variables dependientes, permiten analizar las condiciones existentes (favorables o desfavorables) para los procesos de cambio.

1.3.5 Los procesos

Los procesos son sucesiones de estados por los cuales pasa un sistema. Introducen la historicidad de los modelos de gobernanza. De esta forma, es posible que, para un objeto dado, o un punto nodal particular, se identifiquen secuencias que permitan evaluar la dirección por la cual evolucionan dichos procesos, el fin último resulta ser el identificar los

factores favorables para el cambio en el sistema - territorio. En el análisis de los procesos de cambio se busca identificar los patrones de evolución de los puntos nodales, la trama de interacciones entre actores y su relación con los cambios de las reglas de juego.

En la MPGTT identificada como un escenario de acción colectiva en la Provincia del Tequendama se destaca que desde su conformación en el año 2013 se propendió por fomentar un turismo sostenible, donde se toma como base seis ejes estratégicos para su desarrollo que inicia con la Planificación, Estudio de mercado, diseño del producto, promoción, prestación del servicio y por último la innovación y la inversión.

Sin embargo, dadas las respuestas de los actores encuestados manifiestan que los avances se realizaron básicamente en la planeación.

1.4 Análisis de redes sociales

Una red social puede definirse como un conjunto de actores sociales vinculados por relaciones que cumplen determinadas propiedades y que se relacionan mutuamente con un objetivo específico. Las redes sociales poseen una estructura y una morfología propia, cuyas cualidades, como la posibilidad de cuantificar las relaciones y su consiguiente tratamiento matemático, evidencian diversas aplicaciones para el análisis e interpretación de las conductas sociales (Requena, 1989).

En las últimas dos décadas el análisis de redes sociales se viene consolidando como un nuevo paradigma, diferenciándose de los enfoques científicos tradicionales que suelen analizar metodológicamente los diferentes objetos de investigación como independientes los unos de los otros (Hirschi, 2010); este método centra el análisis en las características relacionales de los fenómenos sociales y patrones de comportamiento de los miembros que conforman una colectividad.

Las redes sociales se componen de diferentes tipos de actores sociales y se forma que el análisis de redes sociales permite identificar ¿cómo se intercambian los recursos? ¿cómo los actores sociales influyen en el intercambio de recursos? y ¿cuáles son los recursos más importantes?

En la práctica el análisis de redes sociales se basa en la construcción de grafos que expresan cómo son las relaciones entre los actores (nodos) y sus uniones (vértices, aristas), facilitando el proceso de análisis, el cual se basa en la comprensión de conceptos o procesos relacionales de las relaciones sociales (Tsvetovat y Kouznetsov, 2011). Los actores de una red se caracterizan por mantener cierta interdependencia, a su vez las redes sirven como canal para transferir los flujos de recursos y permiten determinar la estructura social, económica y política que actúa como patrón duradero de las relaciones entre actores; de esta forma, el análisis se enfoca sobre el ambiente estructural como proveedor de oportunidades para restringir acciones individuales que determinan la acción de los individuos que en esta participan (Wasserman y Faust, 1994).

La metodología para el análisis de redes sociales cuenta hoy día con un amplio conjunto de herramientas matemáticas, computacionales y estadísticas que permiten modelar, analizar y comprender las redes (Newman, 2010). Estas herramientas permiten comprender los sistemas complejos, usando un lenguaje común que permite la interdisciplinariedad, la aplicación empírica basada en el uso de información de naturaleza cuantitativa y matemática, facilitando así el análisis de redes con gran tamaño (Barabási, 2012).

Para el estudio de las interacciones sociales que se presentan entre los actores que pertenecen a determinado grupo, se usa un conjunto de indicadores que permiten analizar los patrones de interacción (Nogueira y Pinho, 2014), siendo estos la densidad, el grado de centralidad, grado de cercanía, e intermediación.

Para modelar una red de actores sociales existen tres enfoques. El primer modelo es el tradicional grafo binario no dirigido donde cada vínculo representa una relación de interdependencia; el segundo modelo es una red dirigida binaria que permite el cálculo del prestigio del actor en función de su reconocimiento por parte de los demás actores; y en el tercer modelo se consideran las ponderaciones de las relaciones entre actores que pertenecen a la red.

Para el caso de esta investigación se considera la existencia de flujos direccionales¹. Existen varios indicadores para la medición de las diferentes propiedades de las relaciones en la red de actores, algunos de ellos solo pueden usarse bajo ciertas condiciones (Barabási, 2012).

A fin de profundizar en la comprensión de las dinámicas relacionales que se establecen entre los actores que pertenecen a una determinada red, (Verduzco, 2010) plantea que el valor turístico de un espacio es algo que se construye socialmente y es resultado de un proceso que demanda la participación y coordinación de actores sociales que se vinculan a la red local. En este sentido, el análisis de las dinámicas relacionales resulta importante, toda vez que se busca identificar elementos que relacionados al capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998) como la confianza, reciprocidad, solidaridad, etc. pueden llegar a condicionar el desarrollo de determinadas acciones colectivas necesarias para activar los recursos territoriales sobre los cuales se diseñarán los productos turísticos en el territorio (Prats, 2003; Almirón, Bertoncetto y Troncoso, 2006; Graham, Ashworth y Tunbridge, 2000).

1.5 Análisis de contenidos relacionales

Con el fin de profundizar en el análisis de contenidos relacionales, explicar la naturaleza de estas y la configuración de la red en relación a la gobernanza territorial, diversos autores plantean como variables algunos elementos relacionados al capital social (Durston, 2000; Ostrom, 2000; Uphoff, 2000).

Desde la literatura especializada del capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nardone et al., 2010; Malecky, 2012; Eklinder-Frick et al., 2011) se reconocen diversos tipos de relaciones:

- *Bonding* cuando se trata de relaciones familiares o vecinales en la cual los individuos que mantienen vínculos presentan el mismo nivel de autoridad,

¹ Un vínculo unidireccional es cuando un actor A reconoce a otro B, pero no ocurre lo mismo de forma inversa. Vínculo bidireccional significa que ambos actores se identifican mutuamente: A reconoce a B y viceversa. Un actor C el cual no tiene vínculos en la red de actores, es un nodo suelto (Álvarez y Aguilar, 2005).

- *Bridging* para relaciones que se establecen entre colegas o asociados pero que requieren de nodos para la intermediación de las relaciones, y
- *Linking* para relaciones que se mantienen entre actores o instituciones en donde existen diversos niveles de autoridad.

Algunos elementos relacionados al capital social y relacional, tales como la confianza, la cooperación, el cumplimiento de instituciones; así como las proximidades (tanto geográficas como organizativas), inciden en el desarrollo de acciones colectivas para el emprendimiento, innovación y oferta de productos turístico especializado en los territorios rurales. Estos elementos resultan ser determinantes para que los actores locales logren adecuados procesos de planificación de la actividad turística, y a su vez condicionan el desarrollo acciones estratégicas adecuadas que contribuyan a garantizar el desarrollo sostenible, económicamente viable y equitativo de la actividad turística. Lo anterior dificulta la consolidación de los destinos turísticos y en consecuencia el generar los beneficios que se le atribuyen a dichas actividades para los territorios rurales (Aranda *et al.*, 2009).

2. Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación y en búsqueda de realizar un análisis de la gobernanza territorial alrededor de la actividad turística, se ha considerado oportuno avanzar en comprender cómo son las relaciones y las dinámicas relacionales entre los agentes que se vinculan a dicha actividad en el territorio

2.1 Diseño metodológico

Se empleó un diseño metodológico no experimental cualitativo del tipo descriptivo concluyente. El planteamiento metodológico de esta investigación, parte del reconocimiento de la importancia que tienen las relaciones entre los actores turísticos, para los procesos de planificación de la actividad turística en el territorio como elemento trascendental para la gestión activa del destino turístico.

2.1.1 Localización del estudio

Este estudio se desarrolló en la Provincia de Tequendama (TQ), la cual se encuentra localizada al occidente del departamento de Cundinamarca (Ilustración 2-1). El territorio comprende los municipios de Anapoima, Anolaima, Apulo, Cachipay, El Colegio, La Mesa (cabecera de la Provincia), Quipile, San Antonio del Tequendama, Tena y Viotá.

El territorio tiene una extensión de 1.159 km², el 5,2% del área total del departamento, lo que le permite ubicarse como la undécima provincia en cuanto a tamaño en el departamento (Plan de Competitividad de la provincia del Tequendama, 2011). Para el 2015, según proyecciones de Dane (2016), éste contaba con una población de 126.968 habitantes.

Lo anterior confirma el reto de la formulación de iniciativas que contribuyan al mejoramiento de oportunidades laborales y la generación de ingresos para la población rural; en tal sentido las acciones desarrolladas para generar valor a partir de la valorización de los recursos endógenos (Colletis y Pecquer, 2005; Torre y Rallet, 2005) que brinden oportunidades para el desarrollo de estrategias de vida (Ray, 1998) y permitan a su vez, mejorar la calidad de vida para las comunidades es un elemento estratégico para la provincia del Tequendama.

Al detallar las particularidades de los recursos biofísicos (topografía, clima y recursos ambientales) de la provincia de Tequendama, se evidencia que el territorio se ha venido posicionado en el escenario departamental como uno de los destinos estratégicos para el desarrollo de la actividad turística, principalmente por su cercanía a la urbe y la fácil conectividad. En los últimos años este territorio se ha convertido en lugar de segunda residencia para los Bogotanos, siendo Anapoima y La Mesa los municipios donde se observa con mayor acervo este fenómeno; así mismo se ha convertido en un destino turístico en el interior del país (Aranda, Combariza y Parrado, 2009).

Con base en lo anterior, para el diseño y desarrollo de productos turísticos en el territorio se han venido incorporando los recursos específicos de la provincia, lo que le han permitido al Tequendama alcanzar cierta notoriedad y reconocimiento para su posicionamiento como destino turístico (Combariza y Aranda, 2007).

2.2 Antecedentes de los procesos de planificación de la actividad turística en la provincia del Tequendama.

El 29 de octubre de 2013 en el Municipio de La Mesa, Departamento de Cundinamarca, cabecera municipal de la Provincia del Tequendama, se reunieron empresarios del sector turismo, gestores locales, representantes de las alcaldías de los municipios de la provincia, y otros actores interesados en promover el desarrollo turístico de la provincia. Tras firma de acuerdo de voluntades entre los participantes a dicha reunión, se concretó la creación de la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama –MPGTT-, iniciativa que se gesta del interés de la sociedad civil del territorio, siendo de destacar entre los objetivos acordados por los actores para el desarrollo del sector turístico los siguientes:

- Minimizar los impactos ambientales, sociales y culturales negativos.
- Generar más beneficios económicos para la población local y procura la mejora del bienestar de las comunidades de acogida.
- Involucrar a los residentes en las decisiones que afectan a sus vidas y a sus modos de subsistencia.
- Contribuir positivamente a la conservación del patrimonio natural y cultural y a la preservación de la diversidad mundial.
- Proporcionar experiencias más agradables a los turistas a través de conexiones significativas con la población local y más comprensión de las cuestiones culturales y ambientales locales.
- Proporcionar el acceso a personas con discapacidad.
- El interés de posicionar culturalmente el territorio, generando para el mismo respeto y orgullo entre turistas y anfitriones.
- Diseñar un producto turístico regional que propicie experiencias únicas e inolvidables.

2.3 Fases de la investigación

En la primera fase se identificaron los actores que se vinculan a la MGPTT, institución no formal que nace como acuerdo de voluntades entre diferentes personas en 2013. Usando como marco muestral el censo de personas / instituciones vinculadas a la iniciativa de la MGPTT se aplicó un muestreo por conveniencia para seleccionar informantes cualificados a consultar.

Para la identificación de actores vinculados a la MPGTT a consultar, se realizó un primer acercamiento con trabajo de campo y observación directa, fuentes secundarias como la relacionada en la Cámara de Comercio de Bogotá, información suministrada por el secretario de la Mesa de Planificación, bases de datos de los Puntos de Información Turística consultados, con un primer fin académico y mediante entrevistas a profundidad

con informantes cualificados, actores locales con amplio conocimiento de sus pares y quienes han actuado como líderes de la MPGTT.

En la investigación se indagó a 41 actores, quienes se dedican a diversas actividades relacionadas con el turismo en el territorio; según los consultados se vinculan al desarrollo de la actividad turística como: i) agencias operadoras y guías, ii) fincas turísticas y parques temáticos, iii) Hoteles, iv) Instituciones, v) Restaurantes.

Reconociendo que los actores vinculados a la actividad turística en el territorio constituyen diversas redes sociales, que poseen una estructura y una morfología propia, y cuyas cualidades, como la posibilidad de cuantificar las relaciones y su consiguiente tratamiento matemático, evidencian diversas aplicaciones para el análisis e interpretación de las conductas sociales (Requena, 1989), se decidió usar el análisis de redes sociales para el análisis de los vínculos que se establecen entre los actores.

Una vez seleccionada la muestra, se procedió a realizar el ARS. El conjunto de actores sociales vinculados a la actividad turística en el territorio se constituye en miembros de la red de turismo del Tequendama, y cumplen comparten según el acuerdo de voluntades suscrito un objetivo común. Para profundizar en el análisis de los contenidos relacionales entre los actores de la red, se aplicaron entrevistas que indagaban sobre las variables de confianza, cooperación, proximidad organizativa (Anexo B).

La confianza ha sido definida como un mecanismo clave de integración de los sistemas y un medio de observancia y compromiso entre actores con objetivos e intereses inconsistentes (Luna y Velasco, 2009). La proximidades organizativas y las proximidades geográficas (Rallet & Torre, 2004), mientras que para los actores que ejercen autoridad se reemplazó la cooperación por sinergias y la proximidad organizativa por coherencia (Brunori & Rossi, 2000).

En una segunda fase, una vez realizada la toma de información, con la información suministrada por los actores consultados, se procedió a sistematizar la misma usando el software para análisis de redes sociales UCINET 6 versión 6.631; éste permite identificar las características más estructurales de las redes de actores (Borgatti, Everett y Freeman, 2002), y mediante el uso del software NETDRAW 2.161 se elaboraron de los grafos de la red, que permitieron obtener los indicadores para analizar los patrones de interacción (Nogueira y Pinho, 2014), para ello se calcularon los siguientes indicadores de la red:

Tabla 2-1. Indicadores de red calculados para el análisis de redes sociales

Indicador	Descripción
Densidad	Proporción de vínculos presentes.
Cercanía	Capacidad para conectarse con la red
Centralidad	No. De actores vinculados a un solo actor
intermediación	Capacidad de intermediación entre dos nodos

Fuente: Hanneman y Riddle (2005) y Alvarez Aguilar (2005).

La *densidad de red* representa el número de vínculos que se establecen entre los nodos con relación a un número máximo que pudiera establecerse si todos los actores estuvieran conectados directamente por una línea con todos los demás (Sanz, 2003), y se determina con la fórmula $den = L * 100 / n (n - 1)$, donde L es el número de vínculos y n el número de nodos.

El *grado de centralidad* se define como el número total de vínculos de un actor i, considerando su estructura local; mide el número de conexiones que une a los actores con sus vecinos más cercanos en la red, siendo esta medida un indicador de la actividad de comunicación de un actor (Hirschi, 2010); se establece por medio de la fórmula $d(i) = \sum_j m_{ji}$, donde $m_{ji} = 1$ si el actor i y el actor j están vinculados.

El *grado de intermediación*: se define como el número total de vínculos de un actor i, considerando su estructura local; mide el número de conexiones que une a los actores con sus vecinos más cercanos en la red, siendo esta medida un indicador de la actividad de comunicación de un actor (Hirschi, 2010); se establece por medio de la fórmula $d(i) = \sum_j m_{ji}$, donde $m_{ji} = 1$ si el actor i y el actor j están vinculados.

Finalmente en el Análisis de Redes Sociales el *grado de cercanía* mide lo cerca que un actor se encuentra a los demás miembros que conforman la red. El cálculo para un actor se define por la inversa de la longitud media de las rutas más cortas desde todos los otros actores de la red. Un mayor grado de cercanía indica la alta influencia que ejerce un actor sobre los demás en la red (Su y Lee, 2012); y se calcula por medio de $c(i) = \sum_{jj}^N \frac{1}{d_{ji}}$ donde d_{ji} es el camino más corto entre el actor j y el actor i.

Con el fin de profundizar en el análisis de los contenidos y establecer el tipo de relaciones existentes entre los actores de la red se construyó un cuestionario (Anexo C) donde se

indagaba acerca de los vínculos relacionales entre actores concernientes a la actividad turística de la Provincia del Tequendama, usando como elementos para el análisis cuatro variables explicativas de los procesos de gobernanza en los territorios:

- **Confianza:** se refiere a expectativas positivas sobre algo esperado, pudiendo esta ser i) *estratégica* la cual surge del cálculo racional de costos y beneficios individuales esperados, ii) *de prestigio* que emerge cuando entre las partes comparten recursos, información, conocimiento, infraestructura, etc. y, iii) *normativa* cuando entre las partes existen lazos de familiaridad (consanguinidad) que facilitan la existencia de ciertas normas y valores compartidos en el tiempo.
- **Cooperación:** La anterior confianza descrita facilita la cooperación entre actores heterogéneos. Hay una relación de confianza cuando el éxito de las acciones de una persona depende de la cooperación de alguien más; por lo tanto, implica al menos una ignorancia acerca de la conducta de los otros y la expectativa de que estos no tratarán de obtener un provecho ilegítimo de la persona que está dispuesta a cooperar (Lane, 1998).
- **Proximidad geográfica:** Esta variable refleja la distancia espacial, entre dos actores (públicos o privados) promediando el costo del tiempo y el valor monetario de los recorridos – transporte (Rallet & Torre, 2004). La estimación entonces se realiza usando la distancia (Km) y el tiempo de viaje o costo de este.
- **Proximidad organizativa:** Se refiere a la capacidad de un actor de interactuar con otros actores. se facilitan los vínculos por compartir diferentes criterios que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar) (Rallet & Torre, 2004).

En la consulta informantes cualificados realizada, en caso de que él actor consultado ejerciera poder para con los demás miembros de la red, la variable cooperación fue reemplazada por sinergia y mientras que la proximidad organizativa fue reemplazada por coherencia (Brunori & Rossi, 2000).

- **Sinergia:** Procede del vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que conseguiría con la suma de los efectos individuales. Cuando se

combinan los esfuerzos de dos o más actores, cada una con especialidad diferente pero que se complementan, obtiene beneficios mayores a los posibles a través de estrategias individuales (Brunori & Rossi, 2000).

- **Coherencia:** Es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar el vínculo que resulta lógico y consecuente respecto a otra teniendo en cuenta un antecedente. Allí se comparten diferentes criterios que hacen a los actores similares y para el caso estar en un mismo sector u organizaciones pares (Brunori & Rossi, 2000).

En una tercera fase, una vez obtenidos los indicadores y grafos para la red de actores vinculados a la actividad turística en el territorio y teniendo identificados aquellos actores considerados importantes en la red, según las variables usadas para explicar la gobernanza territorial y los indicadores de análisis de redes sociales, se procedió a analizar el Plan de Acción planteado por la Mesa de Planificación y gestión Turística del Tequendama. Se buscó evaluar el grado de avance y cumplimiento de las acciones planificadas, identificando las acciones que no han logrado ser ejecutadas, o cuyo nivel de ejecución no han permitido lograr los objetivos perseguidos. Finalmente a partir de estos hallazgos y usando los resultados de la fase previa se trazan algunas recomendaciones, proponiendo la participación de los actores para la reorientación y ejecución del plan en sus acciones que no han logrado el alcance esperado.

3.Resultados y discusión

Los resultados que se presentan a continuación siguen lo propuesto en Marco Analítico de Gobernanza (Hufty, 2008). En primer lugar se presentará los actores, seguido a esto se presentarán los resultados de los puntos nodales logrados tras el análisis de redes sociales desarrollado, para ello se presentan los hallazgos según cada variable seleccionada en este estudio para analizar la gobernanza (Confianza, Cooperación – Sinergia, Proximidad organizativa – Coherencia, y finalmente lo relativo a la Proximidad geográfica.) Los resultados se presentan usando grafos y tablas que presentan los diferentes actores importantes identificados en el territorio.

En segundo lugar se presentan los resultados relativos a los procesos, para ello se usan algunas frecuencias de las respuestas realizadas en las entrevistas realizadas. Se presenta y evalúa el grado de ejecución del Plan de Acción propuesto por la Mesa de Planificación y gestión turística del Tequendama, y algunas de las acciones por emprender a corto plazo para el logro de las acciones planificadas en pro de la consolidación del desarrollo sostenible de la actividad turística en el territorio.

3.1 Los actores

A partir de la identificación visual de publicidades, se indagó a 41 actores quienes manifestaron sus vínculos relacionales con el resto a partir de conversaciones (red observada) y formularios (red percibida). Los restantes nodos no suministraron información por falta de tiempo, ausencia del territorio, y desconfianza hacia la investigación. Según Miceli (2008) existen tres clases de redes: la real, la observada y la percibida.

Se consultaron 41 actores vinculados al desarrollo de actividades turísticas en la provincia Tabla 3-1, quienes establecen vínculos relacionales con otros actores a partir de conversaciones (red observada), dichas redes son complementarias entre si tanto la red observada y la percibida.

y para cada variable se presentan finalmente los actores centrales de la red. Se presentan además los correspondientes grafos para cada red, para lo cual se usan las convenciones presentada en la ilustración 3-1, según sea el municipio del Tequendama en que se localiza cada nodo de la red se usan diversos colores, y diferentes formas y tramas para denotar la clasificación según la actividad desarrollada por el actor o el tipo de actor que corresponde.

Ilustración 3-1. Convenciones de interpretación de red de actores en los grafos

CONVENCIONES			
MUNICIPIOS			CLASIFICACION
Anapoima		○	Agencias
Apulo			
Bogotá		□	Fincas Turísticas y Parques Temáticos
Cachipay			
El Colegio		△	Hoteles
Facatativa			
Girardot		◻	Instituciones
La Mesa			
San Antonio del Tequendama		▽	Restaurantes
Tena			
Víota			

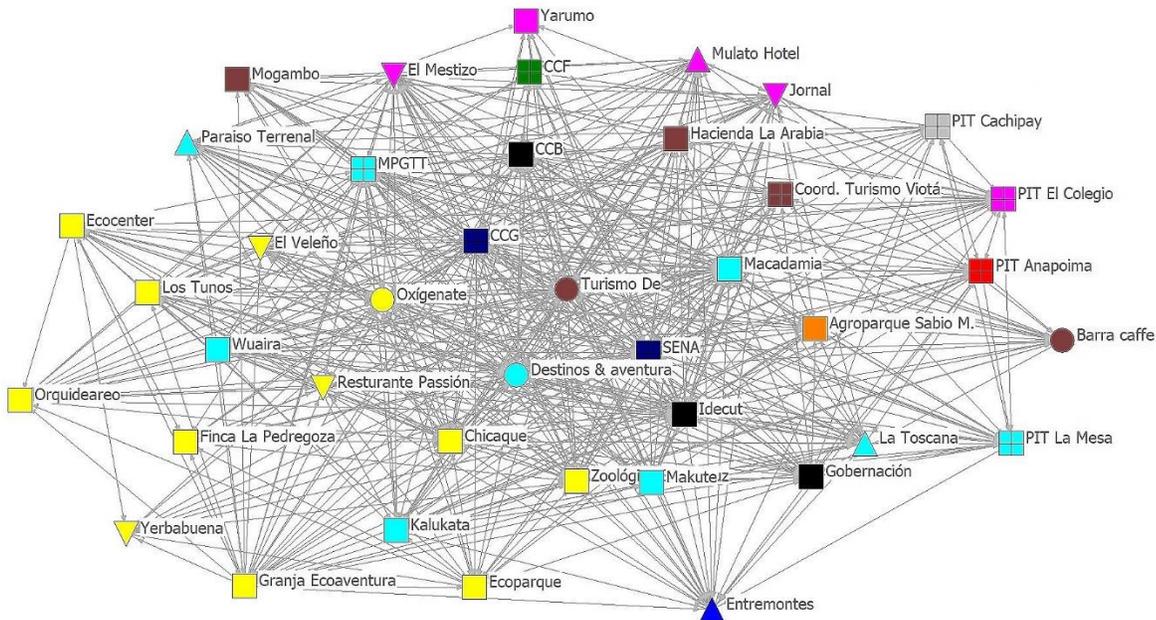
Fuente: elaboración propia

3.3 Análisis de contenidos relacionales en la red de actores vinculados al sector del turismo en el Tequendama

3.3.1 Análisis de la variable Confianza

La Ilustración 3-2, corresponde al grafo de la variable confianza, en él se presentan 41 nodos relacionados con la actividad turística en el territorio.

Ilustración 3-2. Dinámicas relacionales variable confianza globales de los actores vinculados con actividades turísticas en Provincia Tequendama



Fuente: elaboración propia, procesos de datos con Ucinet y NetDraw

En el grafo se indica el papel que cada actor juega como receptor o emisor de vínculos, caracterizando a los actores centrales como aquellos que reciben más información o los más poderosos y los de los extremos menos menciones de relación (Álvarez y Aguilar, 2005; Hanneman y Riddle, 2005). De lo anterior se infiere que las instituciones CCG, SENA, Idecut y MPGTT y los operadores turísticos privados como (Makute, Macadamia, Zoológico Santacruz y Parque Natural Chicaque) revista Destinos & Aventura y agencias como Turismo DE y Oxigénate tienen un flujo de información mayor que los demás establecimientos.

Los nodos periféricos son los que manifiestan pocas relaciones o son muy poco nombrados por los demás como: Cámara de Comercio de Facatativá, Restaurante Yerbabuena, Orquideas del Tequendama, debido también a su razón de ser la CCF tiene jurisdicción en solo en dos municipios de la Provincia como son Cachipay y Anolaima y de ahí su baja mención, por su parte Fundación Orquídeas del Tequendama afirma hacer vínculos más estrechos con entidades museales debido a ello en esta red es poco nombrado.

Contrastando los resultados con anteriores investigaciones en la región, más específicamente realizadas en el municipio de la Mesa, se destacaban como actores

centrales la Oficina de Turismo municipal, Fenalco y Publitur, se puede inferir que al ampliar el estudio a toda la provincia los Puntos de Información Turística de cada municipio (actualmente denominados así) tiene manejo municipal y al ampliar el territorio no son actores centrales debido a su impacto local. Sin embargo, las agencias y operadores turísticos centrales la investigación de 2010 como Publitur en la actual también fueron centrales esta vez se destacó: Destinos & Aventuras, Turismo De y Oxigénate.

- Densidad de la red de confianza

El tamaño de la red es un indicador crítico para la estructura de las relaciones sociales debido a la racionalidad limitada -tendencia a un oportunismo privilegiado que busca el interés propio- que cada actor tiene para construir y mantener los vínculos. Determinar la densidad muestra la alta o baja conectividad al interior de la red y refleja aspectos sobre la cohesión de dicha estructura. Un resultado bajo indica una velocidad de flujo lenta, limitada información de interés común, así como restricciones en la acción colectiva (Alvarez y Aguilar, 2005; Polanco, 2011).

La densidad de la red confianza fue de 42% de 1640 vínculos posibles se dieron 756. Siendo relativamente altas las relaciones que los actores mantienen entre sí. Muy similar el resultado a una anterior investigación desarrollada en el municipio de La Mesa (Batalla & Aranda, 2010) donde se obtuvo una densidad en la red global de 37%.

En relación con la conectividad en la red se obtuvo un valor de 6.4, indicando posibles restricciones para la acción colectiva, menor conexión entre pares, limitados flujos de información. La dirección de la flecha indica una mención hecha desde el nodo donde nace dicho vínculo.

- Grado de centralidad la red de confianza

Los actores con mayor grado de centralidad tienen conexiones en función de su reconocimiento, y la capacidad de poder comunicar lo que representan para la actividad turística por medio de la imagen de su producto turístico, o en el caso de los establecimientos de alimentos y bebidas que representan la oferta de productos básicos para las necesidades humanas (Cortés & Aranda, 2017).

Los actores con mayor centralidad corresponden a las instituciones IDECUT, CCG y SENA, y en cuanto a agencias operadores turísticos se tiene como centrales (Destinos & Aventura, Turismo De, Oxigénate) en fincas turísticas y parques temáticos tenemos a demás actores se ubican en las periferias debido a su tipo de relación más específica con el resto de la red y en ocasiones con un carácter más local- municipal.

Tabla 3-2. Indicador de centralidad en la red confianza

Actor	Grado de Salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
IDECUT	40	45	100%	30%
CCG	40	68	100%	87%
SENA	42	43	95%	92%
Destinos & Aventura	46	49	85%	77%
Turismo De	50	52	75%	75%

Fuente. Elaboración propia

Los anteriores actores muestran a actores como el SENA y a IDECUT con un grado de normalidad de salida y de entrada muy grande, que está en torno al 100%, la revista Destinos & Aventura y Oxigénate alrededor del 75 y 85%. Esta situación refleja que dichos actores impulsan relaciones para el desarrollo de actividades turísticas de la Provincia del Tequendama y por tanto se puede denominar un policentrismo consolidado, es decir, una estructura en la que está presente un número elevado de actores turísticos que impulsan vínculos con otros actores para realizar actuaciones turísticas de forma conjunta.

- Grado de intermediación de la red de confianza

La distancia geodésica expresa la conexión óptima o más eficiente entre dos actores. Entre pares de actores la mayoría de las distancias tienen grado 1; en algunos casos estas distancias tienen un grado superior, lo cual indica que los flujos de información están rotos porque no existen vías eficientes entre pares de nodos para relacionarse siendo fácil para cualquier individuo ser un agente con poder (Hanneman y Riddle, 2005).

Al igual que con el grado de centralidad, Ucinet identifica los actores que ejercen un grado de intermediación superior, esto quiere decir que un alto número de actores deben pasar por ellos para relacionarse entre sí (Alvarez y Aguilar, 2005; Polanco, 2011).

Tabla 3-3. Indicador de intermediación en la red confianza

Actor	Numero de Pares	Grado de Intermediación
SENA	139	8.9%
IDECUT	130	8.3%
Macadamia	77	4.9%
Destinos & Aventura	70	4.4%
Chicaque	63	4.0%

Fuente. Elaboración propia

En este indicador destaca como actor con mayor grado a SENA, IDECUT, Macadamia, Destinos & Aventura, y Chicaque, valores que se explican en parte por la trayectoria de más de diez años en actores de la clasificación Fincas Turísticas y Parques temáticos al igual que la revista Destinos & Aventura, ahora bien en cuanto al SENA los actores por lo general manifiestan asistir a al menos una capacitación y a través de ella relacionarse o tener referencia de actores de la región y en cuanto al IDECUT los demás actores reconocen el trabajo de funcionarios de dicha institución por los diferentes procesos que surgen a través de los escenarios de acción colectiva, con base en lo anterior podemos resaltar que los actores que destacan este indicador son actores que resultan ser conciliadores y destacados, con capacidad para relacionar pares de nodos; por lo tanto, son ellos estratégicos y es de suma importancia involucrarlos en todo proceso de planeación.

- Grado de cercanía de la red de confianza

La cercanía es un indicador poderoso que se vincula en mayor grado con los lazos de amistad que con los lazos de confianza e indica la cantidad de actores que un nodo debe considerar para relacionarse con otro actor. A mayor grado de cercanía menos necesidad de intermediación (Polanco, 2011).

Tabla 3-4. Indicador de cercanía en la red confianza

Actor	Grado de Salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
CCG	1640	67	2%	60%
IDECUT	42	82	95%	49%

SENA	40	84	100%	48%
Destinos & aventura	45	88	89%	45%
Oxigénate	57	89	70%	45%

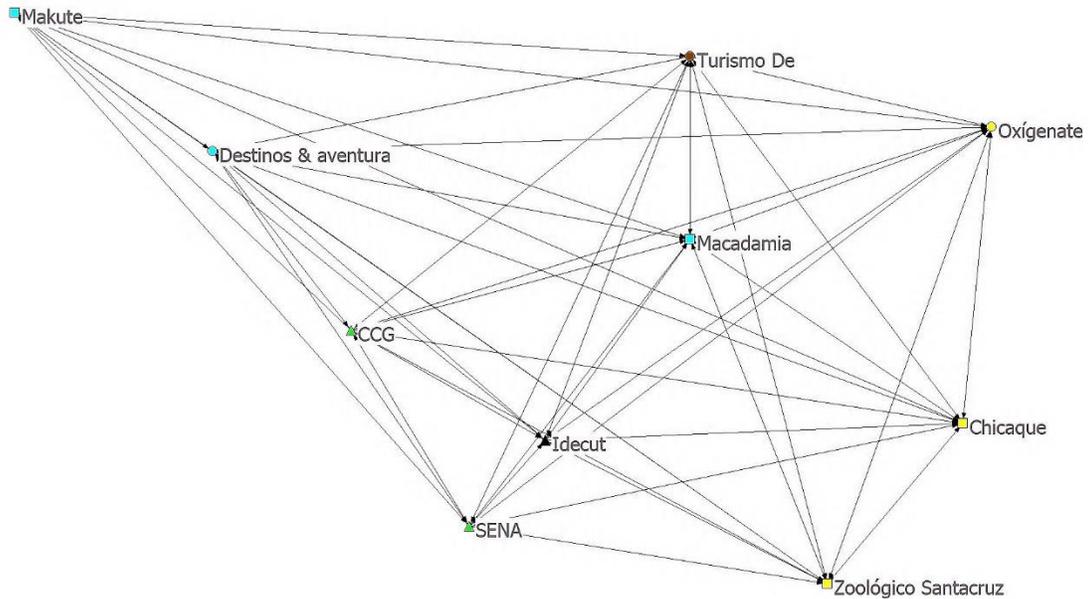
Fuente. Elaboración propia

Referente al grado de cercanía, se dice que un actor no necesita intermediar sus relaciones si es más cercano a otro, siendo quienes, por tradición, situaciones geográficas o políticas, podrían llegar a tener más fácil acceso a la comunidad o las instituciones, buscando generar espacios de *confianza estratégica* que favorezcan la gobernanza territorial, es así pues que los actores, SENA, IDECUT, Oxigénate, Destinos & Aventura, Makute, Macadamia, Chicaque, Zoológico Santacruz y Turismo DE son por las anteriores razones clave.

- Actores centrales de la red de confianza

Al sobreponer los actores repetidos identificados en la tabla 3-3 quienes presentan mayor grado de entradas según los indicadores de centralidad, intermediación y cercanía, surgen aquellos que son considerados actores centrales, según la variable confianza que declaran los demás miembros de la red consultados. En la Ilustración 3 3, se presentan los Actores centrales de la actividad turística en la provincia del Tequendama.

Ilustración 3-3. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red confianza



Fuente: elaboración propia, proceso de datos con Ucinet y Netdraw.

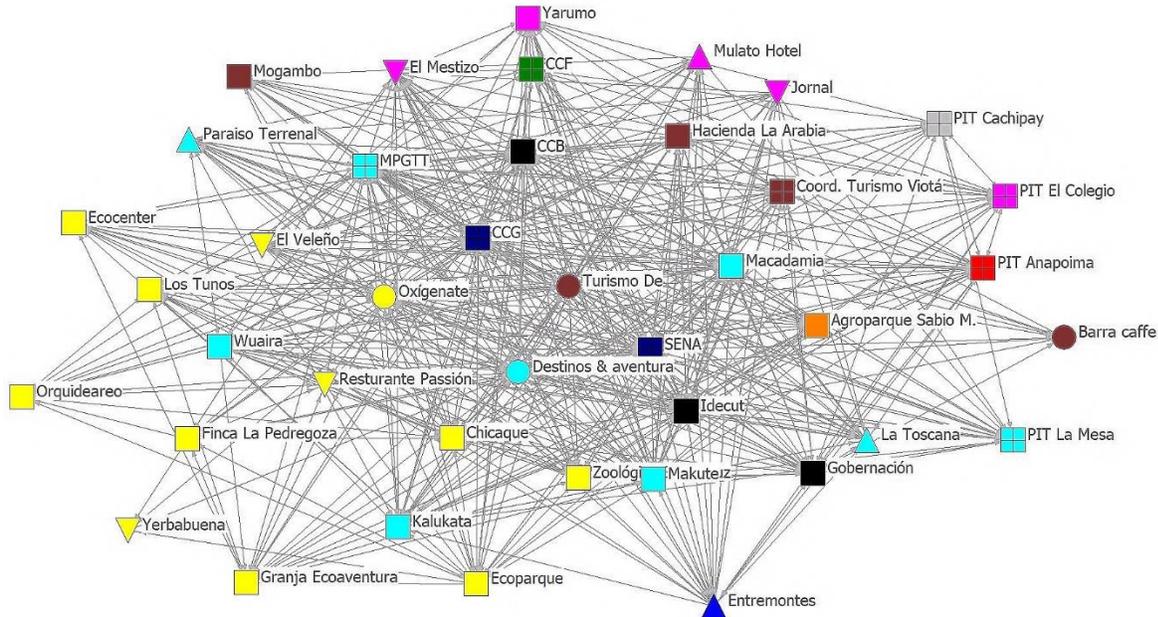
Para el logro de una gestión activa, según los resultados de las dinámicas relaciones realizado, se requiere promover que actores con los mayores grados de centralidad (*Oxígenoate, Turismo De, Parque Natural Chicaque, Zoológico Santacruz, Makute, Macadamia, Restaurante El Mestizo y Destinos y Aventura*) y las instituciones (*Cámara de Comercio de Girardot, IDECUT, SENA*) por quienes circula un mayor flujo de información, sean quienes utilicen su influencia y alto reconocimiento para liderar procesos que contribuyan a la construcción de una identidad y sinergias entre los demás actores para que tanto los de carácter privado como las instituciones desarrollen esfuerzos para el logro de una comunicación efectiva.

Al realizar la sobre posición de actores que se repiten en la Tabla, surgieron los actores centrales del territorio, destacando a las instituciones con su gran flujo de información de la zona, quienes realizan diversas actividades de capacitación por convocatorias a los demás miembros de la red.

3.3.2 Análisis variable Cooperación - Sinergia

La Ilustración 3-4, corresponde al grafo de la variable cooperación de 41 nodos y las relaciones que se establecen según la variable de cooperación – sinergias entre los mismos, de acuerdo al grado de relacionamiento que desarrollan entre estos para gestionar el destino turístico de la Provincia del Tequendama; en suma a la variable de confianza analizada anteriormente, ésta condiciona la cooperación entre actores que resultan ser heterogéneos según la actividad que realiza cada nodo.

Ilustración 3-4. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en Red cooperación - sinergia



Fuente: elaboración propia, proceso de datos con Ucinet y Netdraw.

- Densidad de la red de cooperación - sinergia

La densidad de la red confianza fue de 41% de 1640 vínculos posibles se dieron 675. Siendo relativamente alta para la variable, sin embargo, su densidad es más baja que en la variable confianza, debido en parte a que existen vínculos muy claros entre actores del mismo municipio y con escenarios de acción colectiva como la MPGTT han trabajado y cooperado con otros actores de municipios más distantes.

- Grado de centralidad de la red de cooperación - sinergia

Los actores con mayor centralidad corresponden a las instituciones CCG, SENA, CCB MPGTT seguidos por la revista destinos & Aventura y Oxigénate.

Tabla 3-5. Indicador de centralidad en la red cooperación - sinergia

Actor	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
CCG	40	32	100%	80%
SENA	38	34	95%	85%
MPGTT	37	35	92%	87%
Destin & Aventura	34	21	85%	52%
Oxigénate	30	26	75%	65%

Fuente. Elaboración propia

Actores como la CCG evidencia un grado de salida normalizado debido a que manifiesta por su razón de tener vínculos con todos los actores relacionados a la red, debido también a sus funciones misionales, a pesar de ello, el grado de entrada es inferior con un 38% de entrada normalizado debido a que algunos actores manifiestan no tener vinculo de cooperación con dicha institución, el resto de las instituciones si mantiene una relación alta tanto en grado de salida y grado de entrada.

- Grado de intermediación de la red de cooperación - sinergia

En este indicador destaca como actor con mayor grado a CCG, MPGTT, SENA, Destinos & Aventura y Oxigénate es decir son actores que resultan ser conciliadores y destacados en acciones que requieren de cooperación, ratifica así la capacidad para relacionar pares de nodos.

Tabla 3-6. Indicador de intermediación en la red cooperación - sinergia

Actor	Numero de Pares	Grado de Intermediación
CCG	199	13%
MPGTT	161	10%
SENA	140	9%
Destinos & Aventura	59	4%
Oxigénate	57	4%

Fuente. Elaboración propia

- Grado de cercanía de la red de cooperación - sinergia

En cuanto al indicador de cercanía los actores destacados son CCG, SENA, MPGTT, Destinos & Aventura, Makute. Se evidencia como estos actores tienen menos necesidad de intermediar con otros actores para relacionarse con la red, tienen un trato muy directo con la red en general.

Tabla 3-7. Indicador de cercanía en la red cooperación - sinergia

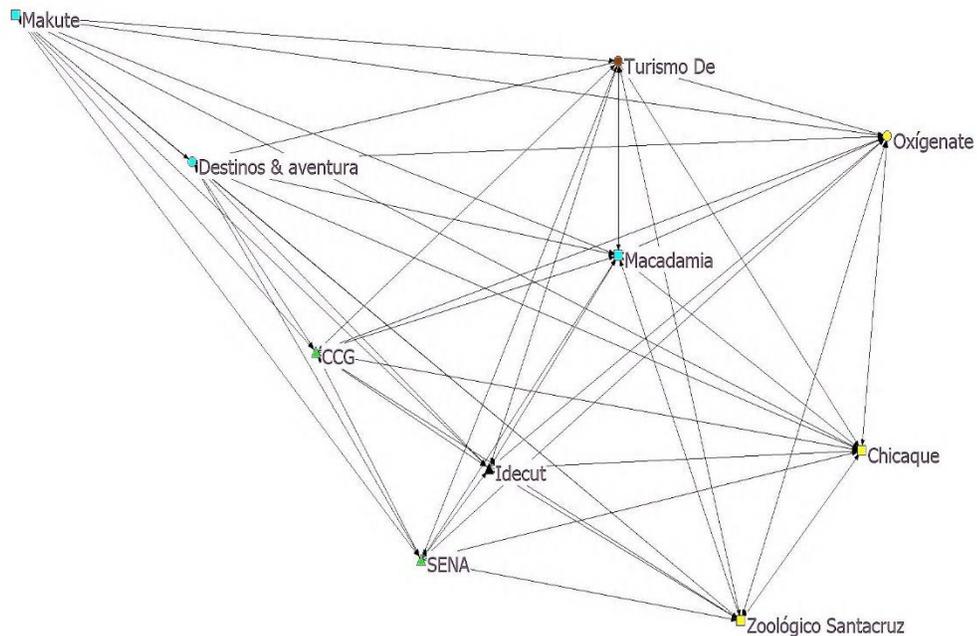
Actor	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
CCG	40	48	100%	93%
SENA	42	46	100%	95%
MPGTT	43	45	97%	96%
Destinos & Aventura	46	59	95%	84%
Makute	50	54	92%	88%

Fuente. Elaboración propia

- Actores centrales de la red de cooperación - sinergia

La Ilustración 3-5 muestra los actores que resultan ser nodos claves para promover en la red vínculos de cooperación que conduzca al logro de los objetivos acordados colectivamente para consolidar la gestión activa del destino turístico y lograr el posicionamiento de la Provincia del Tequendama como destino turística al interior del país.

Ilustración 3-5. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red cooperación - sinergia

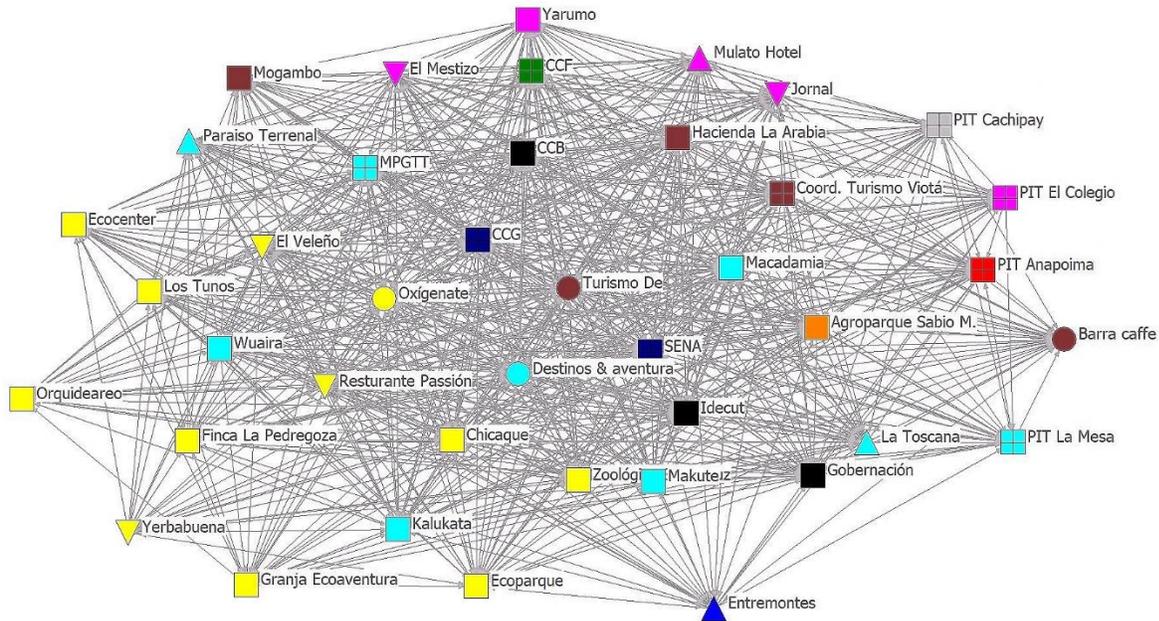


Fuente: elaboración propia, proceso de datos con Ucinet y Netdraw.

3.3.3 Análisis variable Proximidad Organizativa - Coherencia

En la ilustración 3-6 se evidencia que es una red con mayor número de vínculos debido a que los nodos declaran el conocimiento entre ellos, el cual es favorecido por compartir el desarrollo de actividades similares dentro del sector, así como por la trayectoria que cada uno de los actores tienen en el territorio. Según consulta a los miembros de la red destaca cómo cerca del 70% de los emprendimientos turísticos tienen una antigüedad de más de 5 y 10 años en el desarrollo de actividades, lo cual incide para que éstos sean reconocidos por los demás actores próximos. Cabe destacar cómo los actores encuentran favorecido el desarrollo de acciones colectivas por el hecho estar vinculados a la misma actividad, también se ve fortalecidos los vínculos por la participación en diversas reuniones, capacitaciones y en general encuentros que han sido propuestos por la MGPTT para definir las acciones colectivas a emprender en el territorio.

Ilustración 3-6. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en Red proximidad organizativa - coherencia



Fuente: elaboración propia, proceso de datos con Ucinet y Netdraw.

- Densidad de la red de proximidad organizativa - coherencia

La densidad de la red confianza fue de 66,7% de 1640 vínculos posibles se dieron 1095. Siendo alta en la variable, debido también a que es la variable que más fácil pueden detectar debido a gestiones de las Instituciones como el SENA y a la trayectoria de cada emprendimiento y el nivel de participación en los escenarios de acción colectiva.

- Grado de centralidad de la red de proximidad organizativa - coherencia

En la tabla 3-8 se evidencia como la revista Destinos & Aventura, CCG, Zoológico Santacruz, Turismo DE y SENA tienen la capacidad de relacionar a otros actores y vincular a nuevos actores a la red.

Tabla 3-8. Indicador de centralidad en la red Proximidad Organizativa-Coherencia

Actores	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
CCG	40	39	100%	60%
Destinos &Aventura	40	24	100%	60%
ZoológicoSantacruz	39	37	98%	92%
Turismo De	39	29	98%	73%
SENA	38	40	95%	100%

Fuente. Elaboración propia

- Grado de intermediación de la red de proximidad organizativa - coherencia

En la Tabla 3-9 destacamos a los actores: CCG, SENA, Zoo Santacruz, IDECUT, Destinos & Aventura como actores con una alta capacidad de relación en la red y menos necesidad de dependencia para establecer algún tipo de vínculo con otro actor de la red.

Tabla 3-9. Indicador de intermediación en la red Proximidad Organizativa-Coherencia

Actor	Numero de Pares	Grado de Intermediación
CCG	49.5	3%
SENA	47	3%
Zoo Santacruz	41	3%
IDECUT	38	2%
Destinos& Aventura	33	2%

Fuente. Elaboración propia

- Grado de cercanía de la red de proximidad organizativa - coherencia

En la Tabla 3-10 evidencia como el SENA, Macadamia, Makute, Gobernación de Cundinamarca y la MPGTT son actores en su mayoría recurrentes en el grado de cercanía en las variables trabajadas ya que son constantemente mencionadas en las encuestas y pueden ser estratégicos en el diseño de acciones a desarrollar para el logro de un turismo sostenible en la región.

Tabla 3-10. Indicador de cercanía en la red Proximidad Organizativa-Coherencia

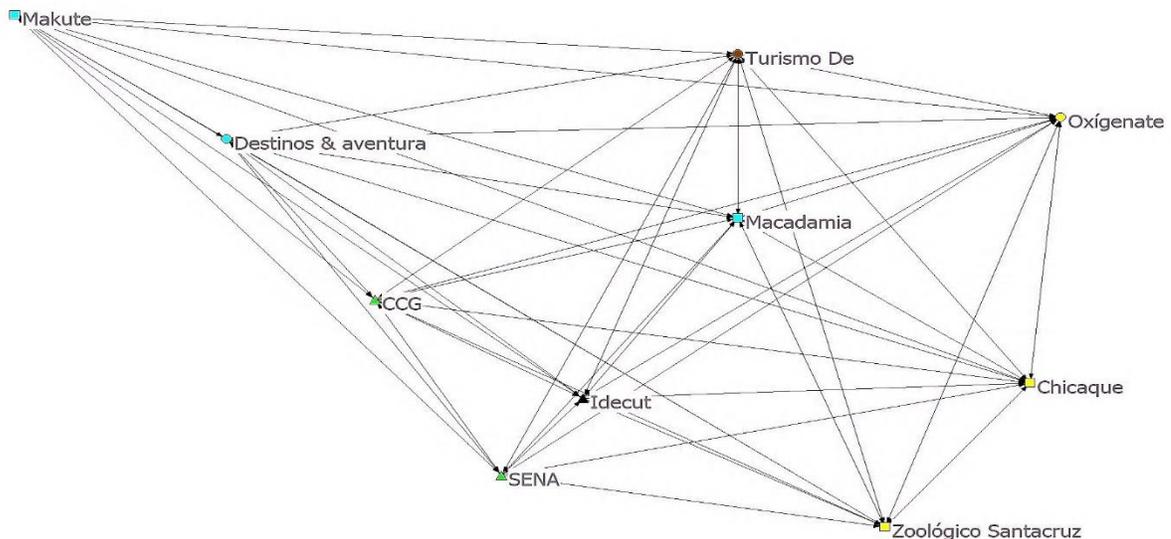
Actores	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida Normalizado	Grado de entrada Normalizado
SENA	42	41	95%	98%
Macadamia	56	41	71%	98%
Makute	60	42	67%	95%
Gobernación	72	43	56%	93%
MPGTT	45	43	89%	93%

Fuente. Elaboración propia

- Actores centrales de la red de proximidad organizativa - coherencia

En el siguiente grafo ilustración 3- 6, evidenciamos de manera recurrente como los actores centrales de la red se destacan siendo claves en procesos de planificación debido a su alto poder de vínculos con el resto de la red, a su vez coinciden con dos actores mencionados (Kalukata y Ecoparque Macadamia) encontrados por Batalla y Aranda (2010) dado que para dicho periodo los actores centrales eran las iniciativas de Kalukata, Ecoparque Macadamia, Loma Linda y las Palmeras, al igual que el centro vacacional La Alejandría; sin embargo, alguno de estos últimos no han sido incorporados entre los actores a consultar en ésta investigación.

Ilustración 3-7. Actores centrales de la actividad turística de la Provincia del Tequendama en la red Proximidad Organizativa-Coherencia



Fuente: elaboración propia, proceso de datos con Ucinet y Netdraw

3.3.4 Análisis variable Proximidad Geográfica

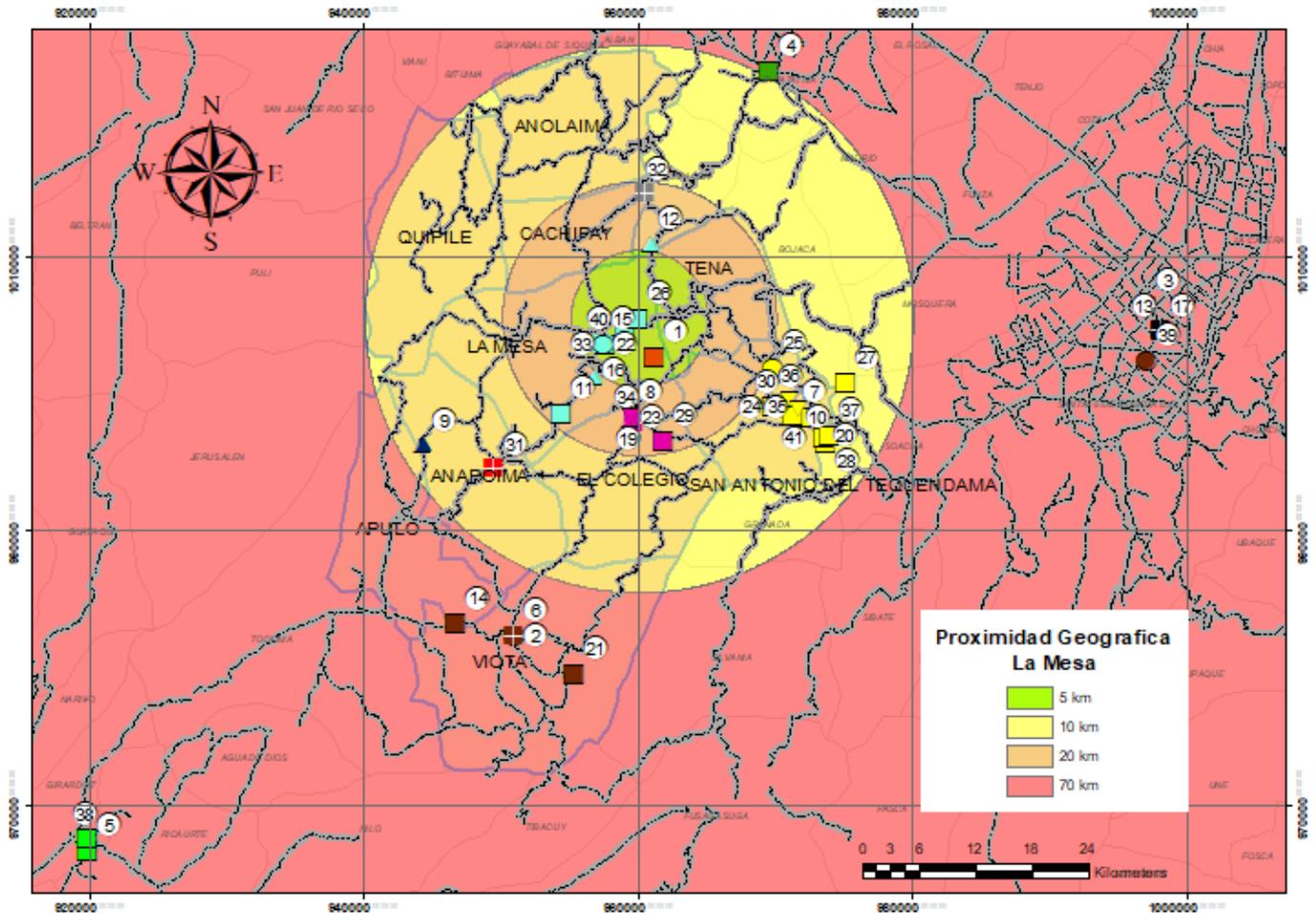
Para el análisis de las proximidades geográfica que se presentan entre los miembros de una red de actores territoriales, suele usarse la distancia en kilómetros que se presenta entre los actores, promediada por el costo de tiempo y el costo de sus recorridos (Rallet & Torre, 2004). La proximidad geográfica bajo este contexto, toma importancia como un elemento clave para el desarrollo de innovaciones en un territorio (Tijssen, 1998) citado por (Diaz, 2010), dado que facilita las relaciones “*face to face*” que permiten una conducción más efectiva de un proceso de aprendizaje (Diaz, 2010), y en consecuencia condiciona el desarrollo de vínculos y relaciones efectivas para los procesos de planificación.

Dentro de la literatura el rol e importancia de la proximidad tiene distintas implicaciones (Boschma, 2005). Una de ellas sin duda es que la proximidad está relacionada con los costos de transacción; ya que una mayor proximidad física, se traduce en un menor costo en el intercambio y transferencia de información y conocimiento (Diaz, 2010).

Para el caso de la red de actores vinculados con la actividad turística en la provincia del Tequendama, con base en lo anterior se calculó la distancia de viaje (Km.), el costo de viaje (\$ recorrido) y el tiempo que tendría que invertir cada actor, i) para desplazarse a la

cabecera provincial, el municipio de La Mesa, donde se localiza el centro del poder del territorio (Tabla 3.11; Ilustración 3-8)

Ilustración 3-8. Proximidad geográfica entre actores de la red actores turísticos – epicentro Municipio La Mesa Cundinamarca



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3-11. Proximidad geográfica de los actores a la cabecera de la Provincia
(Municipio de La Mesa)

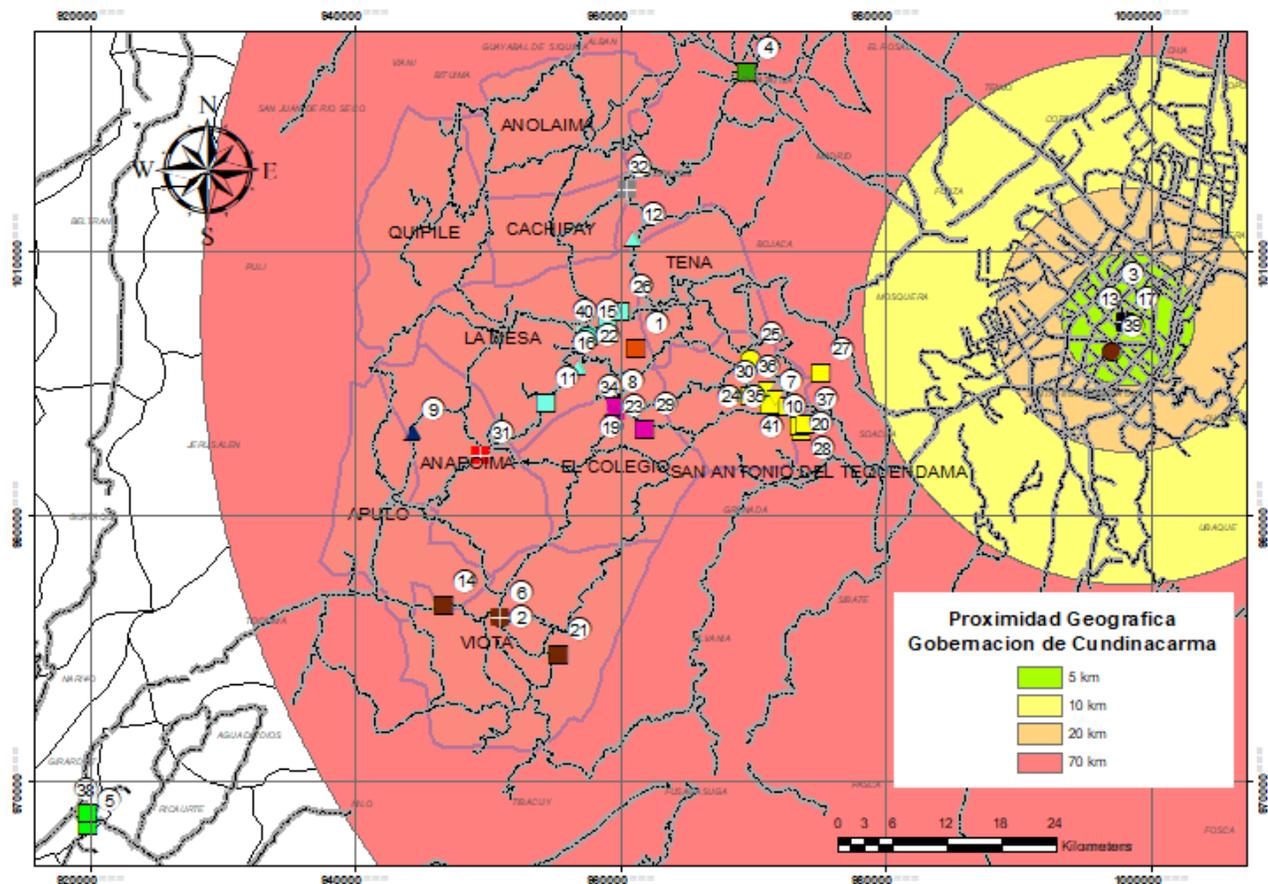
Actores	Municipio	Distancia a cabecera de la provincia (Km.)	Costo de viaje (\$ / recorrido)	Tiempo del recorrido (hora y minutos)
SENA	Girardot	69,7	15.000	1h 29 min
Gobernación	Bogotá	68,2	14.400	2 h
IDECUT	Bogotá	68,2	14.400	2h
CCG	Girardot	67,1	15.000	1h 33 min
CCB	Bogotá	67,1	14.400	1h 55 min
Mogambo	Viotá	56,8	20.000	2h y 3 min
CCF	Facatativá	52,2	12.000	1h 32 min
P.N. Chicaque	San Antonio	44,7	12.000	1h 6min
Hacienda La Arabia	Viotá	44,3	20.000	1h 50 min
Coord. Turismo Viotá	Viotá	38,8	10.000	1h 5min
Turismo De	Viotá	38,8	10.000	1h 5min
Barra caffè	Viotá	38,8	10.000	1h 5min
Ecoparque	San Antonio	36,9	11.000	1h
Granja Ecoaventura	San Antonio	36,2	11.000	1h
Los Tunos	San Antonio	36	11.000	58 min
Zoológico Santacruz	San Antonio	31,7	11.000	52min
Oxigénate	San Antonio	31,5	12.000	50 min
Yerbabuena	San Antonio	31,1	11.000	51min
El Veleño	San Antonio	31,1	11.000	51min
Ecocenter	San Antonio	30,4	11.000	50min
Resturante Passión	San Antonio	30	12.000	51min
Finca La Pedregoza	San Antonio	29,8	12.000	55 min
Orquideareo	San Antonio	28,3	11.000	48 min
Entremontes	Apulo	24,5	12.000	52min
PIT Cachipay	Cachipay	23	11.000	46 min
PIT Anapoima	Anapoima	17	10.000	30 min
Yarumo	El Colegio	16,4	10.000	31min
Paraíso Terrenal	La Mesa	15,8	10.000	30 min
El Mestizo	El Colegio	14,6	6.000	30 min
Jornal	El Colegio	14,6	6.000	30min
Mulato Hotel	El Colegio	14,6	6.000	30min
PIT El Colegio	El Colegio	14,4	6.000	16 min
Agroparque Sabio M.	Tena	11,7	8.000	30 min
Kalukata	La Mesa	9,3	8.000	7min
La Toscana	La Mesa	6,3	8.000	6min

Actores	Municipio	Distancia a cabecera de la provincia (Km.)	Costo de viaje (\$ / recorrido)	Tiempo del recorrido (hora y minutos)
Makute	La Mesa	4,4	5.000	9 min
Macadamia	La Mesa	2,2	5.000	8min
Wuaira	La Mesa	0,5	5.000	6min
PIT La Mesa	La Mesa	0	-	0
MPGTT	La Mesa	0	-	0
Destinos & aventura	La Mesa	0	-	0

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, se ha calculado el costo y tiempo de viajes en que deberían incurrir los actores de la red de turismo del Tequendama para el desplazamiento a las instalaciones de la Gobernación de Cundinamarca, lugar en el que se localizan las instituciones públicas que tienen poder de decisión para el territorio (Tabla 3.12). Para el cálculo se han tenido en cuenta estos lugares, debido a que es en estos es donde suelen realizar la mayor cantidad de reuniones relacionadas a los procesos de toma de decisión para la Provincia.

Ilustración 3-9. Proximidad geográfica entre actores de la red actores turísticos – epicentro la Gobernación de Cundinamarca.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-12. Proximidad geográfica de los actores a la Gobernación de Cundinamarca

Actores	Municipio	Distancia a gobernación del departamento (Km.)	Costo de viaje (\$ recorrido)	Tiempo del recorrido (hora y minutos)
SENA	Girardot	135	22.400	3 h 15 min
CCG	Girardot	133	22.400	3 h
Entremontes	Apulo	95	18.000	2 h 53 min
Mogambo	Viotá	91,8	20.000	3 h 50 min
Hacienda La Arabia	Viotá	89,9	20.000	3h 45 min
PIT Anapoima	Anapoima	85	16.400	2 h 32 min
Barra caffè	Viotá	83,8	17.400	2 h 36 min
Coord. Turismo Viotá	Viotá	83,5	17.400	2h 35 min
Turismo De	Viotá	83,5	17.400	2 h 35 min
Kalukata	La Mesa	77,3	20.000	2h 15 min
La Toscana	La Mesa	70,2	17.400	2h 4min
Macadamia	La Mesa	70,1	17.400	2h 6min
PIT La Mesa	La Mesa	68,5	17.400	2h
MPGTT	La Mesa	68,5	17.400	2h
Destinos & aventura	La Mesa	68,5	17.400	2h
Paraiso Terrenal	La Mesa	68,4	17.400	2h 4min
Wuaira	La Mesa	68,2	17.400	2h
Agroparque Sabio M.	Tena	67,9	17.400	2h 16 min
Makute	La Mesa	64,4	12.000	1h 55min
PIT Cachipay	Cachipay	62,4	12.400	1h 46 min
Mulato Hotel	El Colegio	59,5	14.400	2h
El Mestizo	El Colegio	59,4	14.400	2h
Jornal	El Colegio	59,4	14.400	2h
PIT El Colegio	El Colegio	59,2	14.400	2h
Oxígeno	San Antonio	54,8	12.400	1h 40 min
Yarumo	El Colegio	54,7	12.000	2h
Yerbabuena	San Antonio	46,2	10.400	1h 34 min
El Veleño	San Antonio	46,2	10.400	1h 34 min
Resturante Passión	San Antonio	46	12.400	1h 36 min
Finca La Pedregoza	San Antonio	46	12.400	1h 30 min
Orquideareo	San Antonio	45	12.400	1h 25 min

Actores	Municipio	Distancia a gobernación del departamento (Km.)	Costo de viaje (\$ recorrido)	Tiempo del recorrido (hora y minutos)
Ecocenter	San Antonio	42,8	10.400	1h 23 min
Zoológico Santacruz	San Antonio	41,5	10.400	1h 20 min
Chicaque	San Antonio	39,8	6.000	1h 9 min
Los Tunos	San Antonio	37,3	10.400	1h 10 min
Granja Ecoaventura	San Antonio	36,8	10.400	1h 10 min
Ecoparque	San Antonio	36,3	10.400	1h 9 min
CCF	Facatativá	21,8	8.400	1h 7 min
CCB	Bogotá	2,8	2.400	7min
Gobernación	Bogotá	0	-	0
IDECUT	Bogotá	0	-	0

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos de la elaboración de la Tabla 3-11 y 3-12, en el aspecto costo de recorrido se tomaron precios de los pasajes de las flotas San Vicente y Cootransvilla, complementando con el servicio de taxi en el municipio de La Mesa, según sea el caso \$8000 costo mínimo y \$5000 mínimo en perímetro urbano

Cabe resaltar que los actores de la red en su mayoría incurre en altos costos al trasladarse a Bogotá, los tiempos pueden aumentar según la hora del día, por lo tanto encuentros de cara a nivel departamental y nacional. Como se presenta en la Tabla 3-12, la totalidad de los actores quienes por medio de sus emprendimientos constituyen la oferta turística en la provincia del Tequendama, incurren en altos costos, tanto en tiempo como en dinero, lo que en suma a las dificultades de los traslados explica por qué algunos de éstos resultan ser nodos periféricos en el análisis de redes presentado.

Como ejemplo de lo anterior, actores que obtuvieron una grado alto de centralidad en intermediación, como son las Fincas Turísticas y Parques Temáticos como Macadamia y Makute, y la revista Destinos & Aventura, se encuentran ubicados más próximos al centro de decisión de la provincia, el municipio de La Mesa (Tabla 3-11), lo cual explica que la proximidad geográfica de éstos actores hace que deban invertir menos recursos para establecer relaciones con los agentes decisores del territorio. A su vez, el Zoológico Santa Cruz, las Montañas de Chicaque y Oxigénate, resultan ser los actores de la red con mayor

proximidad geográfica con la Gobernación de Cundinamarca (Tabla 3-12), corroborando que la menor distancia física, disminuye los costos de intercambio y pueden contribuir a explicar que estos actores adquieran mayor grado de centralidad en la red de actores, facilitando así la interacción y transferencia de información que estos actores presentan, según lo discutido previamente en los hallazgos tras el análisis de redes sociales realizado.

En esa línea actores de la clasificación de fincas y parques temáticos ubicados a una mayor distancia de la cabecera provincial y de Bogotá, como son Mogambo Sendero Ambiental, Entremontes y Hacienda La Arabia, incurren en mayores costos y tiempo para generar vínculos con los demás nodos de la red, lo cual es consistente con los hallazgos obtenidos tras el análisis de las demás variables usadas y en consecuencia que éstos se ubiquen en la periferia de la red.

3.4 Síntesis de puntos nodales considerados centrales en la red de actores del turismo en el Tequendama

Para entender las dinámicas que se establecen en la MPGTT es importante destacar los actores centrales que se consolidan en la Tabla 3-13 con tres de las variables tomadas confianza, cooperación y proximidad organizativa.

Tabla 3-13 Actores importantes según indicadores del Análisis de Redes sociales y variables que inciden en la gobernanza territorial

Red	Confianza	Cooperación	Proximidad Organizativa
Centralidad	IDECUT	CCG	CCG
	CCG	SENA	Destinos & Aventura
	SENA	MPGTT	Zoo Santacruz
	Destinos & Aventura	Destinos & Aventura	Turismo De
	Turismo de	Oxigénate	SENA
Intermediación	SENA	CCG	CCG
	IDECUT	MPGTT	SENA
	Macadamia	SENA	Zoo Santacruz
	Destinos & Aventura	Destinos & Aventura	IDECUT
	Chicaque	Oxigénate	Destinos & Aventura
Cercanía	CCG	CCG	SENA
	IDECUT	SENA	Macadamia

SENA	MPGTT	Makute
Destinos & Aventura	Destinos & Aventura	Gobernación
Oxigénate	Makute	MPGTT

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, podemos inferir que son recurrentes los actores centrales en las diferentes variables y por lo tanto es importante que éstos actores lideren procesos de acción colectiva en la MPGTT, debido a que en ellos fluye gran parte de la información que se genera a través del territorio y además conectan fácilmente los demás nodos, por lo tanto sus acciones contribuirían al logro de los objetivos acordados colectivamente para consolidar la gestión activa del destino turístico.

En los actores centrales identificados destacan el hecho de que sus empresas e iniciativas se relacionan en un 68% a empresas familiares; del total de actores consultados el 44% se encuentran vinculados a la oferta de servicios turísticos desde hace entre 6 y 10 años; esto denotan el conocimiento, trayectoria y reconocimiento que los actores han adquirido en el territorio.

3.5 Los procesos

Algunos de los consultados manifestaron que desde cuando nació la MPGTT en 2013 comenzaron a crear y vincularse a escenarios para el desarrollo de acción colectiva, promovidos en su mayoría por los empresarios que se vinculaban a la actividad y quienes manifestaron que sus emprendimientos turísticos los desarrollaban desde hace más de 10 años, alrededor del 15% de los encuestados.

Cabe mencionar que debido a la inactividad presentada de la MPGTT desde segundo semestre del año 2017, en los municipios se han creado o fortalecido los Consejos de Turismo y Asociaciones de la región, sin embargo estas son de un accionar de carácter local; a partir de lo reportado por los consultados, el 95% estos indicaron que participan en algún escenario para la acción colectiva en su municipio. Esta realidad, aunque positiva en términos de la participación de los actores a nivel municipal, puede ser un riesgo notable para la consolidación de la provincia como un destino turístico, principalmente debido a que las acciones que se han priorizado y planificado a nivel municipal se encuentran desarticuladas a las necesidades y acciones que requieren para el posicionamiento de la

Provincia como destino turístico. Ejemplo de ello es el bajo grado de acuerdo y avance en solucionar problemas relacionados al abastecimiento hídrico por medio de acueductos en la provincia.

Al profundizar en la percepción de si funcionó o no las acciones colectivas en la que participaron, las respuestas de los consultados muestran que el 32% no reconoce con certeza los alcances logrados, indicando que quizá se alcanzó el objetivo que se trazaba; el 20% si lo identifica, el 20% no identifica ningún resultado positivo con la acción colectiva en que participó, mientras que el resto (28%) No sabe / No responde, justificando en su gran mayoría que falta ser más vinculante el proceso que se desarrolla.

Por lo anterior, se evidencia estancamiento en los vínculos y participación efectiva de los actores en las acciones que se planifican para el desarrollo del sector turístico de la provincia; algunos de los consultados indican que el poder y toma de decisiones se encuentra muy concentrado en los miembros de la red que se localizan en el municipio de La Mesa, así mismo indicaron que a medida que iba pasando el tiempo la asistencia a los eventos y encuentros entre los actores de la MPGTT era más escasa, principalmente por el bajo conocimiento y comunicación de los resultados que se iban logrando a los miembros base de la Red.

En cuanto al liderazgo ejercido de los actores centrales ya descritos anteriormente con base en las entrevistas a profundidad han participado Turismo De, Macadamia, Instituciones como la CCG, CCB entre otros en el liderazgo del escenario de acción colectiva, ya sea como Secretarios de la Mesa, coordinadores o responsables de los ejes del plan estratégico; sin embargo, tras la inactividad y la falta de comunicación efectiva no se ha podido dar continuidad a lo planteado inicialmente en el Anexo B ni en el plan 2016-2018.

3.5.1 Plan de acción para la consolidación de la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama.

Para el desarrollo y la práctica exitosa del turismo en territorios con prominente vocación rural, como es la provincia del Tequendama, en la que existe gran arraigo y vocación agroindustrial, se requieren adecuados procesos de integración económica, favorecida por la existencia de fuertes lazos entre los actores que conforman las redes sociales y los

sistemas simbólicos relacionados con la actividad turística. Lo anterior, se debe a que las sinergias que se establecen favorecidas por los vínculos entre dos o más actores o entidades del Sistema Turístico Local -STL- permiten que los actores vinculados a una red desarrollen esfuerzos para alcanzar logros y objetivos compartidos, y en consecuencia el efecto de dichas acciones colectivas logren un mayor alcance (Brunori & Rossi, 2000).

La Gestión Activa y el interés de los actores vinculados a la actividad turística en un territorio por cooperar participativamente en la valorización de los recursos específicos del territorio, inciden en los procesos de gobernanza territorial. De tal forma que la gobernanza territorial es el resultado de las interacciones incrementales mediadas por las proximidades organizacionales y geográficas, y la voluntad de cooperación que expresan los actores vinculados a diversas actividades que dan soporte a la actividad turística en un territorio, entre quienes se debe coordinar y lograr acuerdos duraderos para la planificación de la actividad turística.

En los territorios en que existen procesos de planificación y gestión activa del destino turístico, se requieren de fuertes lazos entre sus actores, de tal forma que éstos logren establecer procesos sociales duraderos, es necesario la acción colectiva y avanzar en establecer acuerdos del uso y administración de recursos como el agua y la tierra, con tasa de descuento a largo plazo a partir de metodologías como la priorización de recursos, donde estos pueden seguir generando rendimientos económicos a futuro, ya que actualmente los individuos otorgan mayor valor al corto plazo, comportándose como *free riders* del acervo de los recursos, ocasionando su prematura degradación a falta de decisiones secuenciales y estrategias contingentes que involucren a todos los sectores de la sociedad (Hardin, 1968; Ostrom, 2000).

Como antecedentes de los procesos de planificación para la gestión turística del Tequendama se cuenta con un plan de acción, instrumento que se realizó con el apoyo de la Cámara de Comercio de Girardot Alto Magdalena y Tequendama, y la Cámara de Comercio de Bogotá. En éste documento se destacan siete acciones estratégicas para el desarrollo de un turismo sostenible en la región (Ilustración 3-10).

El primer eje estratégico del plan es la planificación, la cual ha sido identificada como una acción estratégica a realizar para lograr sostenibilidad de la actividad turística. Esta labor en Colombia no es fácil, dado que en un solo territorio confluyen múltiples intereses,

formas de percepción, uso y manejo del territorio (Cortés-Leal, 2017). La planificación es fundamental para que el territorio se desarrolle un turismo sostenible, basado en la participación efectiva y el logro de acuerdos en lo fundamental entre los actores del territorio que hacen uso de los recursos específicos del mismo, muchos de ellos bienes públicos o de uso común, los cuales son fundamentales para dar contenido a las iniciativas de naturaleza privada.

Ilustración 3-10. Ejes Estratégicos para el Turismo Sostenible aplicado a la Provincia del Tequendama



Fuente: Modelo de Desarrollo Turístico de la Dirección de Gestión Regional-CCB. Basado en proceso de Desarrollo Turístico. MINCIT (2010)

Teniendo en cuenta la importancia del seguimiento a las acciones planificadas para la actividad turística, y reconociendo que existe el Plan de acción de la Provincia del Tequendama, formulado por la MPGTT en 2016, la cual contó con participación de un importante número de actores vinculados al sector, en el marco de esta investigación se ha realizado un seguimiento a las acciones propuestas y al grado de alcance de las mismas.

Cabe destacar el logro de avances importantes en el primer eje planteado de la planificación, pero debido a la inactividad de la Mesa para los años 2017 y 2018 no se llevó a cabo el resto del plan estipulado y los avances son escasos en la mayoría de las acciones y objetivos trazados por el plan. A partir de la entrevista a profundidad con algunos informantes clave se ha verificado el alcance y grado de cumplimiento del plan, el cual se resume en la Tabla 3-13.

Tabla 3-13. Resumen al seguimiento y alcance del Plan de Acción 2016-2018 formulado por la MPGTT

Eje	Acción / Objetivo	Alcance	Responsables	Observaciones
Planificación	1. Revisión y participación en las políticas públicas y los procesos de planificación de la región.	Alcanzado	Coordinador de planificación /Coordinador de comunicaciones/Líder por municipio/Asesor/Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> –Se construyó la MPGTT. –Se realizó reunión con alcaldes y concejales. Se creó mesa de trabajo con Cámara de Comercio. –Se realizaron reuniones con autoridades y mesa de trabajo, en el primer año según lo previsto.
	2. Propender por una adecuada planeación y gestión turística en la provincia del Tequendama.	Parcialmente alcanzado	Coordinador de planificación /Coordinador de comunicaciones/Líder por municipio/Asesor	<ul style="list-style-type: none"> –Se realizó un encuentro regional propuesto –Para presentar la gobernanza en alianza con Zipacón. –Falta consolidar el comité de seguridad turística de la Provincia.
	3. Fomentar las alianzas públicas - privadas -comunidad y la asociatividad entre los actores.	Parcialmente alcanzado	Coordinador de planificación/Líder por municipio/Líder por municipio	<ul style="list-style-type: none"> –Se realizó reunión con universidades. –Faltó concretar proyecto identificado en alianza, trabajado y concluido.
Mercados	1. Identificar las tendencias de la demanda actual y potencial para el desarrollo del turismo en la Provincia.	Parcialmente alcanzado	Coordinador de mercados	<ul style="list-style-type: none"> –Se realizó un estudio de mercado exploratorio. –Faltó concretar dos talleres propuestos para profundizar en el estudio de mercado y las tendencias de consumo.
Producto turístico	1. Diseño e implementación del producto turístico de la provincia.	Parcialmente alcanzado	Coordinador de producto turístico	<ul style="list-style-type: none"> –Se avanzó en la identificación por parte de los actores de la provincia de los corredores geográficos, diagnóstico del inventario turístico, el acceso lo tienen en los PIT. –Falta concluir el diseño e implementación del producto turístico.

Eje	Acción / Objetivo	Alcance	Responsables	Observaciones
Prestación del servicio	1. Identificar a los empresarios y emprendedores de turismo en la Provincia.	Parcialmente alcanzado	Coordinador prestación del servicio por municipio/ Coordinador de turismo de cada alcaldía/ cámara de comercio/líder por municipio/	<ul style="list-style-type: none"> –Listados accesibles, actualizados, en acceso en los PIT. –No hay registro de Brigada de formalización.
	2. Fomentar procesos de Sostenibilidad y de calidad en los empresarios y emprendedores.	Parcialmente alcanzado	Coordinador prestación del servicio/líder por municipio	<ul style="list-style-type: none"> –Se realizó taller de buenas prácticas para empresarios del sector turístico –Se estableció como umbral que el 20% de empresas hubieran implementado el procesos de certificación de Normas técnicas sectoriales. –No se hizo medición del cumplimiento de esta meta, sin embargo pero por cuenta propia algunos actores ya están en procesos de certificación.
	3. Generar los procesos de formación requeridos para los empresarios y emprendedores.	Parcialmente alcanzado	Coordinador prestación del servicio/ líder por municipio/ coordinador de turismo de cada alcaldía/ cámara de comercio. Aliados: universidades, consejos municipales y colegios.	<ul style="list-style-type: none"> –Se realizaron talleres de cultura ciudadana por municipio –Al no diseñar el producto turístico se limita avanzar con la meta de 100 empresarios en formación.
Promoción y comercialización	1. Coordinar las estrategias de comunicación, promoción y consolidación de la MPGTT	No alcanzado	Coordinador comunicaciones/ coordinar de planificación/ Coordinador producto turístico	<ul style="list-style-type: none"> –Falta base de datos consolidada. –Al no tener el producto turístico consolidado como provincia no se ha realizado la estrategia de comunicación de medios establecida.

Eje	Acción / Objetivo	Alcance	Responsables	Observaciones
	2. Generar estrategias de promoción y comercialización del destino turístico y sus productos turísticos a los mercados objetivos.	No alcanzado	Coordinador promoción	–No hubo participación en Anato como MPGTT con producto turístico finalizado, con ello todo lo que conlleva.
Innovación social, atracción y articulación de recursos e innovación	1. Gestionar recursos y atraer inversión para el desarrollo del turismo en la provincia.	Parcialmente alcanzado	Coordinador de innovación	–Falta concretar las alianzas –Tras la inactividad de la MPGTT los últimos dos años se ha dificultado el proceso.
	2. Generar el Centro de Estudios e Investigación en Turismo y Agroindustria del Tequendama	No alcanzado	Coordinador de innovación	–Se trabajó en formulación de proyecto para creación del Centro Estudios e Investigación en Turismo y Agroindustria del Tequendama, realizando acercamientos con Grupos de investigación y Universidades –Tras la inactividad de la MPGTT los últimos dos años se ha dificultado el proceso concreción y sostenibilidad del Centro.
	3. Identificar y desarrollar procesos que generen nuevo valor para la oferta y /o demanda turística.	No alcanzado	Coordinador de innovación / Coordinador de producto turístico	–No hay productos turísticos colectivos en proceso de implementación. –Tras la inactividad de la MPGTT los últimos dos años se ha dificultado el proceso.

Fuente: elaboración propia.

Información del Plan de acción 2016-2018 MPGTT

Observaciones según entrevista a profundidad con informantes clave consultados.

3.5.2 Acciones por emprender a corto plazo para el logro de las acciones planificadas en el plan de acción de la MPGTT

Fortalecer la Mesa de Planeación de Gestión Turística del Territorio, bajo el liderazgo de los actores centrales identificados en esta investigación en coordinación con los gobiernos locales y otras instituciones públicas y privadas como escenario para la decisión y discusión y decisión que conduzca a fortalecer la gobernanza territorial necesaria que contribuya a la adecuada gestión activa de la actividad turística de la Provincia.

Los actores del sistema turístico de la provincia deben establecer vínculos efectivos que les permitan lograr acuerdos vinculantes con los municipios del territorio, basados en la participación activa, confianza, reciprocidad, cooperación y la capacidad de cumplir acuerdos para el desarrollo de proyectos a largo plazo que incrementan el capital social y relacional en los territorios.

La gestión activa de la actividad turística debe favorecer los procesos incrementales de organización social, para ello es necesario potenciar las instituciones y la cooperación a todos los niveles, establecer acuerdos de cooperación para superar así las relaciones de poder que limitan la eficacia de la gobernanza turística, asignando a su vez responsabilidades y competencias para miembros de la red actores del territorio ampliado.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

El análisis de tipos de relaciones existentes entre los actores del sector turístico de la Provincia contribuye a generar lineamiento para el logro de la coherencia en las redes de turismo territoriales, siendo el trabajo colectivo y la alta conectividad una forma de mejorar el desempeño y la competitividad del destino turístico y buscar sinergias entre instituciones y actores privados.

El Análisis de Redes Sociales permite identificar a partir de la evaluación de los indicadores de red, los actores centrales determinantes en los procesos de planificación turística, pues son ellos quienes tienen los mayores flujos de información que probablemente pueden generar las esperadas sinergias locales e institucionales que facilitan los procesos de gobernanza.

La confianza, la cooperación, son aspectos de la vida cuyo análisis es subjetivo, y es por eso por lo que es importante establecer varios atributos o variables para analizar. Las coincidencias (o traslapes) indican que estos actores manejan un producto turístico reconocido en mayor grado al interior de la red, y mantienen relaciones sociales más activas al interior de esta, favoreciendo la generación de vínculos.

Establecer las dinámicas relacionales a partir de la metodología utilizada permite identificar los actores con mayor grado de centralidad, intermediación y cercanía, siendo estos importantes para que la actividad turística en la Provincia del Tequendama se organice y sigan fortaleciendo escenarios de acción colectiva como la MPGTT donde convergen prestadores de servicios de todos los municipios de la región promoviendo un turismo sostenible para el territorio.

La hipótesis frente a cualquier estudio de ARS en el contexto del desarrollo rural consiste en que los actores i) centrales (de redes simples o de redes atributivas), ii) con mayor grado de intermediación, y iii) mayor grado de cercanía, son aquellos que pueden gestionar la gobernanza a nivel de un Sistema Productivo Local. Son los agentes endógenos fuertes, capaces de liderar de forma conjunta con otros sectores, con el gobierno municipal y nacional, y los diferentes sectores productivos y organizaciones locales, acciones sobre los recursos turísticos del territorio.

La conectividad, como un indicador que mide el grado de evolución del sector turístico local en torno a temas comunes puede incrementarse al replicar periódicamente los Análisis de Redes Sociales en un destino turístico, utilizando diversos atributos de análisis que busquen aumentar la densidad, en búsqueda de algún lenguaje común, por ejemplo sobre los principios básicos del turismo sostenible expuestos en la Carta de Turismo Sostenible de Lanzarote (1995) como lo es la cooperación a todo nivel entre los actores locales, fijación de precios, crear nuevas redes de investigación o implementar instrumentos jurídicos o fiscales que aseguren la sostenibilidad de los recursos.

La legitimidad de cualquier red social en Turismo Rural, parte de entender que la planificación en turismo se ajusta a la política turística que el gobierno ha diseñado para la implementación de la actividad turística, y aquellas redes solidas o grupos de presión que buscan que el destino sea sostenible deben hacer educación ambiental para que el universo de actores se formalice en la actividad permitiendo un mejor acceso a los organismos estatales encargados de la promoción de destinos sustentables y la conservación del patrimonio natural.

Las dinámicas relacionales identificadas entre actores son determinantes para planificar las acciones que se requiere implementar a fin de lograr una gestión activa de la actividad turística en el territorio; pese a existir escenarios para la concertación como la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama, las decisiones que en ésta se adopta no logran escalar y ser incorporadas en las agendas políticas, primando una gobernanza sectorial pura en que instituciones públicas y privadas extra-locales son actores con poder decisorio.

4.2 Recomendaciones

Existe un gran reto para mejorar la gestión de la Provincia del Tequendama como destino turístico, sería conveniente mejorar la participación de actores que actualmente no se encuentran vinculados a la red, debido a que su actividad principal no es de vocación turística.

Es imprescindible que las instituciones centrales determinadas en la red como el SENA, IDECUT, Cámara de Comercio del Alto Magdalena y Tequendama sigan promoviendo espacios de acción colectiva regional para que se realicen las sinergias necesarias con los actores privados que tengan mayor flujo de información en la red y contribuir en tener un turismo sostenible en el territorio.

Es necesario seguir integrando a los escenarios de acción colectiva a actores de municipios distantes a la a cabecera municipal para que se mejore la densidad de la red y con ello se aproveche más la participación y el aprovechamiento de recursos de interés turístico.

Se recomienda realizar un nuevo estudio una vez se definan los actores que participaran retomando el escenario de acción colectiva y con cada uno de ellos analizar las variables expuestas porque los resultados se convierten en una herramienta importante para tomar decisiones en los planes para la región como Top 5 de la Cámara de comercio de Bogotá y Casa del Museo Vivo de la Memoria Histórica del café.

Es pertinente destacar el trabajo que han venido realizando los Puntos de Información Turística de cada municipio porque han avanzado consolidando información de calidad de los prestadores de servicio y los atractivos turísticos teniendo acceso a actores que permite tomar decisiones concretas y oportunas.

Tras las entrevistas a profundidad que se realizaron con los actores de la red se sugiere tener un método de consolidación de la información más efectiva, que permita tomar decisiones de calidad en menor tiempo y así tener un sistema que permita compilar actas, base de datos de empresarios, informes de gestión, etc.

Si se retomaran los escenarios de acción colectiva como la MPGTT es necesario recoger las iniciativas de modo local que han surgido en los diferentes municipios para que los

actores que no cuentan con proximidad geográfica a la cabecera provincial puedan participar efectivamente de las acciones que se planifican para el territorio, y en consecuencia puedan adquirir mayor compromiso y participación con los lineamientos que se trazan.

Bibliografía

- Aranda, Y., Combariza, J., & Parrado, A. (2009). Rural tourism as a rural territorial development strategy: a survey for the Colombian case. *Agronomía Colombiana*, 27(1), 129-136.
- Aranda, Y. y Combariza, J., (2009). Exploración de consumo de servicios de turismo rural de la provincia del Tequendama en Cundinamarca, Colombia, a través de las agencias operadoras de turismo de Bogotá. *Agronomía Colombiana*, 27(1), pp. 121-128.
- Aranda, Y., y Cortés, J.A., (2016). Gestión activa para la planificación del turismo: el caso del corregimiento de Palomino, municipio de Dibulla - Guajira. En: Libro de comunicaciones III Congreso Internacional de Gestión territorial para el desarrollo rural. Brasilia: RETE – Universidad de Brasilia, 7-10 de noviembre de 2016.
- Aranda, Y., y Cortés, J.A. (2017 A) . Inventario y priorización de recursos específicos para la gestión activa del turismo rural: estudio de caso del corregimiento de Palomino, Dibulla – Colombia. *Ambiente y Desarrollo*, 21 (40), 93-109. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd21-40.ipre>
- Aranda, Y., y Cortes, J. A. (2017 B). Dinámicas relacionales para la gestión activa de la actividad turística en el corregimiento de Palomino, Dibulla-Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 14(79), 1–22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr14-79.drga>
- Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. *Persona y sociedad*.
- Barrera, E. (2006). Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT.
- Barreto, M. (2000). En pro de las ciencias sociales aplicadas al Turismo. Documento URL:

<http://barretto.floripaturbo.com.br/sociales.pdf> (25/Nov./2008).

- Batalla, I., y Aranda, Y. (2010). Agentes locales y dinámica relacional para la gestión activa del turismo en el municipio de La Mesa. Córdoba : Maestría en desarrollo rural territorial, trabajo final de la asignatura Turismo rural. (mimeo), 10 p.
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409–423.
- Castrillón, M. I. D., Cantorna, A. I. S., y Canto, A. G. (2014). Actividad empresarial y resultados percibidos más allá de la racionalidad económica: el caso del turismo rural. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(1), 79–93.
- Castro, C. del P. (2016). Planificación estratégica del turismo en la re-activación de áreas rurales.
- Cánoves, G., Villarino, M., y Herrera, I. (2006): Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad: difícil equilibrio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 41, 199-217.
- Combariza, G., y Aranda, C. (2009). Exploración de consumo de servicios de turismo rural de la Provincia del Tequendama en Cundinamarca , Colombia , a través de las agencias operadoras de turismo de Bogotá Consumption trend survey of the rural tourism services offered by the Province of Teq.
- Cortés-Leal, J.A. (2017). Dinámicas relacionales para la gestión activa de la actividad turística en el corregimiento de Palomino , Dibulla. Tesis de Maestría en Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Ciencias Agrarias.
- Croy, W. G. (2010). Planning for film tourism: Active destination image management. *Tourism and hospitality planning & development*, 7(1), 21-30.
- Díaz, G. (2010). Procesos de innovación regional en la Región de Los Lagos : un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores Processos de inovação regional no distrito do Los Lagos : uma análise pela proximidade geográfica e os atores orga. *Interacoes*, 11, 149–159.

- DNP (2019). Bases del Plan Nacional de desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia Pacto por la Equidad”. Bogotá, Departamento Nacional de Planeación
- Ferrer, G., Barrientos, M., Saal, G., & Mir, A. B. (2014). El turismo rural como alternativa para el desarrollo en el norte de la provincia de Córdoba. *Fave. Sección Ciencias Agrarias*, 13(2), 0–0.
- García, M. J., Chico, J. R., y Sánchez, A. R. P. (2014). Incidencia de las zonas rurales sobre las posibles tipologías de turismo rural: el caso de Andalucía. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (28), 101–123.
- Hall, C. M., 2011. Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first-and second-order to third-order change *Journal of Sustainable Tourism*, Volumen 19 (4-5), pp. 649-671.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. Recuperado de <https://www.sciencemag.org/site/feature/misc/webfeat/sotp/pdfs/162-3859-1243.pdf>
- Hernández-Maestro, R. M., y González-Benito, Ó. (2014). Rural Lodging Establishments as Drivers of Rural Development. *Journal of Travel Research*, 53(1), 83–95. <https://doi.org/10.1177/0047287513481273>
- Hufty, M. (2008). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. *Evolution*, 1–14.
- Ivars Baidal, J. (2001). Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores.
- Kieffer, M., & Burgos, A. (2014). Construcción de una visión local y colectiva para emprender iniciativas de Turismo Rural Comunitario. UNAM Instituto de Geografía/UAEM Unidad Texcoco.
- La República (2018) “El turismo es fundamental en la reactivación económica”. (31 agosto de 2018) Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/el-presidente-ivan-duque-posesiono-a-juan-pablo-franky-como-vice-ministro-de-turismo-2765788>
- López Palomeque, F. (2007). Planificación territorial del turismo y sostenibilidad:

fundamentos, realidades y retos (Vol. 8).

Masson-Vincent, M. (2008): "Governance and Geography. Explaining the importance of regional planning to citizens, stakeholders in their living space", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 46; 77-95. (<http://age.ieg.csic.es/boletin/46/05-GOVERNANCE.pdf>).

Mayntz, Renate (2007) *The Architecture of Multi-Level Governance of Economic Sectors*. MPIfG Discussion Paper 07/13. Cologne-Alemania: Max Planck Institute for the Study of Societies. 27 p. http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2008/370/pdf/dp07_13.pdf

Merinero, R. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: El valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. *REDES - Revista Hispana Para El Análisis de Redes Sociales*, 18(11), 277–304. Retrieved from <http://revistes.uab.cat/redes/article/view/396/270>

Mesa de Planificación y Gestión turística del Tequendama (2016). Plan de acción Provincia del Tequendama. Con el apoyo de Cámara de Comercio de Bogotá y Cámara de Comercio de Girardot. Convenio N0. 6200002753.

Merinero, R. y Pulido, J. I., (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, Volumen 23, pp. 173-194.

Merinero, & Pulido, J. I. (2016). Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management*, 54, 122–135. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.010>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2018) Plan Sectorial 'Por un turismo que construye país'. Bogotá: MICyT

Monzonís, J. S. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la comunitat valenciana. *Cuadernos de Turismo*, (34), 313–334.

Moreno Tovar, J. F. (2017). Lineamientos de planificación turística para el corregimiento Palomino, municipio de Dibulla, departamento de La Guajira, Colombia., 104. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/56865/>

- OMT (2002). *Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: CEOMT.
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones colectivas*. México: UNAM/CRIM/FCE.
- Pacciani, A. (2003). *La Maremma Distretto Rurale un nuovo modello di sviluppo*.
- Pechlaner, H., & Volgger, M. (2013). Towards a comprehensive view of tourism governance: Relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance. *International journal of globalisation and small business*, 5(1-2), 3-19.
- Piñeiro, D. E. (2004). Movimientos sociales, gobernanza ambiental y desarrollo territorial rural. En *Busca de La Identidad. La Acción Colectiva En Los Conflictos Agrarios de América Latina.*, 1–47.
- Polanco, J. (2011). Determinantes de un sistema organizacional en red para el desarrollo rural del turismo en Antioquia (Colombia). *Cuad. Desarro. Rural*, 8(67), 251–274.
- Portafolio (2017) “Turismo para siempre” (16 marzo de 2017) Recuperado de <https://www.portafolio.co/opinion/maria-claudia-lacouture/turismo-para-siempre-maria-claudia-lacouture-17-de-marzo-de-2017-504215>
- Prat, J. (2013). El turismo industrial como elemento de revalorización del territorio: Un análisis desde las relaciones sociales presentes los destinos. Retrieved from https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2013/hdl_10803_120536/jmpf1de1.pdf
- Prat, J. (2013). La distancia geográfica y social como factores a considerar en el desarrollo del turismo industrial y sus redes sociales. *Revista de Análisis Turístico*, (15), 49-59.
- Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Economie Rurale*, 280(Proximité et territoires), 25–41. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5470>
- Rico, E. (2014). El patrimonio cultural como argumento para la renovación de destinos turísticos consolidados del litoral en la provincia de Alicante. Retrieved from <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/40780>

- Rico, G. (2014) El turismo rural puede ser clave para la conservación. *Semana sostenible* 2014/11/07. Recuperado de <http://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/turismo-rural-puede-clave-para-conservacion/32098>
- Rodríguez, R. M., Ignacio, J., & Fernández, P. (2009). DESARROLLO TURÍSTICO Y DINÁMICA RELACIONAL. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN ACTIVA DE DESTINOS TURÍSTICOS. *Cuadernos de Turismo*, 23(23), 173–193.
- Salet, W. (2006). Rescaling territorial governance in the Randstad Holland: The responsiveness of spatial and institutional strategies to changing socio-economic interactions. *European Planning Studies*, 14(7), 959-978.
- Toro, G. (2003). La política pública de turismo en Colombia. *Potentials*, 557–565. <https://doi.org/10.1016/j.jmgm.2005.11.005>
- Torres Bernier, E. (2004). Rutas y redes temáticas en turismo rural. *Pardellas, X.: Potencial Turístico de Territorios Periféricos*, Universidad de Vigo, Vigo.
- Torres-Delgado, A. y López-Palomeque, F. (2014) Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, vol. 49 (November 2014), 122-137 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003>
- Torres, V. (2004). La gobernabilidad territorial y los movimientos sociales rurales en la subregión andina. Recuperado de <http://www.fiaes.org.sv/library/0534-005168-victorhugotorresgobernabilidaddrimisp.pdf>
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 153–167.
- Wassenhoven, L. (2008): “Territorial Governance, Participation, Cooperation and Partnership: A Matter of National Culture?”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 46; 53-76.
- World Bank. (2012). *Global economic prospects 2012: Uncertainties and vulnerabilities*. Washington: World Bank.

ANEXOS

Anexo A. Actores del sector turismo encuestados de la Provincia del Tequendama

No.	Actor	Etiqueta en la red	Clasificación	Municipio
1	Agroparque Sabio Mutis	Agroparque Sabio M.	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	Tena
2	Barra Caffè Retorno al Origen	Barra caffè	Agencias Operadoras y Guía	Viotá
3	Cámara de Comercio de Bogotá	CCB	Institución	Bogotá
4	Cámara de Comercio de Facatativá	CCF	Institución	Facatativá
5	Cámara de Comercio de Girardot, Alto Magdalena y Tequendama	CCG	Institución	Girardot
6	Coordinador de Turismo de Viotá	Coord. Turismo Viotá	Institución	Viotá
7	Centro Ecoturístico del Tequendama ECOCENTER	Ecocenter	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
8	Restaurante El Jornal	Jornal	Restaurante	El Colegio
9	Entremontes Weelness Hotel y Spa	Entremontes	Hotel	Apulo
10	Restaurante El Veleño	El Veleño	Restaurante	San Antonio
11	Frutales Kalukata	Kalukata	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	La Mesa
12	Hotel Paraíso Terrenal	Paraíso Terrenal	Hotel	La Mesa
13	Gobernación de Cundinamarca	Gobernación	Institución	Bogotá
14	Hacienda La Arabia	Hacienda La Arabia	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	Viotá
15	Revista Destinos & Aventura	Destinos & aventura	Agencias Operadoras y Guía	La Mesa
16	Hotel Toscana	La Toscana	Hotel	La Mesa
17	Instituto Departamental de Cultura y Turismo IDECUT	IDECUT	Institución	Bogotá
18	Macadamia Bosque Aventura	Macadamia	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	La Mesa
19	El Mestizo Cocina de Origen	El Mestizo	Restaurante	El Colegio
20	Mi granja Ecoaventura	Granja Ecoaventura	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
21	Sendero Ambiental Mogambo	Mogambo	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	Viotá
22	Mesa de Planeación y Gestión turística del Tequendama	MPGTT	Institución	La Mesa

No.	Actor	Etiqueta en la red	Clasificación	Municipio
23	Mulato Hotel Boutique	Mulato Hotel	Hotel	El Colegio
24	Fundación Orquídeas del Tequendama	Orquideareo	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
25	Corporación Oxigénate	Oxigénate	Agencias Operadoras y Guía	San Antonio
26	Ecoparque Makute	Makute	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	La Mesa
27	Montañas de Chicaque S.A.S	Chicaque	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
28	Parque Natural Los Tunos	Los Tunos	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
29	Parque Finca Hotel El Yarumo	Yarumo	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	El Colegio
30	Parque Temático Cafetero Finca La Pedregoza	Finca La Pedregoza	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
31	Punto de Información Turístico El Anapoima	PIT Anapoima	Institución	Anapoima
32	Punto de Información Turística de Cachipay	PIT Cachipay	Institución	Cachipay
33	Punto de Información Turístico de La Mesa	PIT La Mesa	Institución	La Mesa
34	Punto de Información Turística de El Colegio	PIT El Colegio	Institución	El Colegio
35	Yerbabuena San Antonio	Yerbabuena	Restaurante	San Antonio
36	Restaurante Passión	Restaurante Passión	Restaurante	San Antonio
37	Ecoparque Los Trapiches	Ecoparque	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio
38	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA	SENA	Institución	Girardot
39	Turismo de	Turismo de	Agencias Operadoras y Guía	Viotá
40	Wuaira	Wuaira	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	La Mesa
41	Zoofundación Santacruz	Zoológico Santacruz	Fincas Turísticas y Parques Temáticos	San Antonio

Anexo B. Cuestionario de consulta a informantes cualificados del territorio

La investigación titulada “Análisis de la gobernanza territorial para la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama –Cundinamarca, Colombia”, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, tiene como objetivo *analizar el estado de la gobernanza de los actores vinculados al desarrollo de la actividad turística por medio del análisis de redes sociales profundizar en los contenidos relacionales que estos establecen con otros actores e instituciones del territorio.*

Estamos interesados en consultarlo para que nos brinde información la cual se usará de forma agregada y hará parte de estadística, acerca de la actividad que usted o su organización desarrolla, así como las sinergias que establece con los demás actores e instituciones que se relacionan al sector turístico en el territorio.

Metodológicamente usamos el Análisis de Redes Sociales para identificar entre los actores cómo son las dinámicas que se establecen, el grado de centralidad e intermediación de las relaciones y las sinergias que establecen para el desarrollo de la actividad turística en el territorio. Así mismo, profundizando en el análisis de contenidos relacionales pretendemos comprender cómo se establecen las sinergias, coherencia entre los actores del sistema y las instituciones locales, a fin de explicar en qué forma estas inciden en la gobernanza del sector turístico en la provincia.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

En concordancia con la Ley 1581 de 2012 o de Hábeas Data, informamos a usted que en el marco de la investigación titulada “Análisis de la gobernanza territorial para la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama –Cundinamarca, Colombia”, desarrollada en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización en Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, desarrollada por Paola Andrea Villate, bajo la dirección del Profesor Dr. Yesid Aranda, y cuyo objetivo ha sido detallado en la presentación de este instrumento; lo invitamos a usted a participar como informante cualificado en esta encuesta.

La participación en esta investigación es estrictamente VOLUNTARIA; así mismo la información por usted brindada para la investigación será tratada con la CONFIDENCIALIDAD que establece la normativa, siendo usted o la empresa que representa con un código que garantiza su anonimato. Del mismo modo, aclaramos que la información por usted brindada tras la aplicación de este instrumento de recolección de información será tratada para presentarlos de forma agregada en las estadísticas estimadas para todos los participantes.

En consecuencia, si tiene alguna duda sobre este proyecto o del tratamiento de la información por usted suministrada puede realizar preguntas en cualquier momento durante su participación; en caso de ser necesario puede establecer contacto con el correo y estaremos en disposición de responder. Si alguna de las preguntas que contiene el instrumento le parece incómoda, usted tiene el derecho de hacerlo saber a los investigadores y reservarse el derecho a contestar. Le solicitamos diligenciar completamente el instrumento.

Acepto la participación Voluntaria en esta investigación, de igual forma declaro que me ha sido informado el tratamiento de la información bajo confidencialidad y anonimato; y que en caso de tener alguna duda de la participación podré obtener información por medio del correo electrónico pavillates@unal.edu.co

Firma

CC.

Fecha

Número de entrevista _____

Nombre: _____
 Municipio: _____
 Teléfono: _____ E-mail: _____
 Fecha de la entrevista: _____

1. Información general

- 1.1. Nombre del establecimiento al que se vincula: _____
- 1.2. Es usted propietario del establecimiento Si () No ()
- 1.3.Cuál es su función y vínculo con el establecimiento

- 1.4.Cuál es la actividad principal del establecimiento (multifuncionalidad del recurso)
-
- 1.5.Cuál es su actividad principal (pluriactividad-persona)
-

2. La actividad que realiza el establecimiento al que se vincula corresponde a un emprendimiento de tipo:

- a. Iniciativa individual - personal ()
- b. Agremiación ()
- c. Fundación ()
- d. Corporación ()
- e. Empresa familiar ()
- f. Otra. ¿Cuál? _____
- 2.1 Cuánto tiempo hace que funciona el emprendimiento:
 _____ años _____ meses
3. Entre las siguientes categorías con qué tipo de producto de Turismo Rural cree que se identifica
- a. Turismo rural
- b. Turismo de aventura
- c. Turismo de naturaleza
- d. Turismo ecológico
- e. Otro (Cuál _____)

Justifique: _____

4. ¿Qué tipo servicio turístico ofrece el emprendimiento?

- a. Hospedaje ()
- b. Hospedaje y alimentación ()

- c. Restaurante ()
- d. Operador de turismo ()
- e. Agencia de viajes ()
- f. Transporte ()
- g. Guía ()
- h. Balneario ()
- i. Agroturismo ()
- j. Turismo de aventura ()
- k. Turismo de naturaleza ()
- l. Turismo ecológico ()
- m. Turismo gastronómico ()
- n. Senderismo ()
- o. Otro () Cuál: _____

5. **¿El emprendimiento al que se vincula se encuentra formalizado y cumple la normatividad para su funcionamiento?**

Si () No ()

Justifique: _____

6. **¿Pertenece a algún tipo de organización?**

Si () No ()

Cuál? (es) _____

7. **¿Cuál es el ámbito de actuación de la organización en la que participa?**

- a) Departamental ()
- b) Nacional ()
- c) Provincial ()
- d) Municipal ()
- e) Internacional

(Si son más de dos organizaciones aclare aquí el ámbito de las otras) _____

8. **¿La organización (es) en la que participa se encuentra formalmente constituida?**

8.1 **¿Cuánto tiempo hace que se formó la organización (es)?**

9. **¿A la organización (es) a la cual pertenece se vinculan exclusivamente actores relacionados al sector del turismo?**

Si () No ()

Aclare aquí los vínculos de las otras si son más de dos organizaciones: _____

9.1 **¿Puede indicarnos cuantos miembros participan en la organización(es) a la que pertenece?**

9.2 ¿Quiénes son los miembros de la organización?

10. ¿Ha participado en algún tipo de acción colectiva* entorno al turismo, para la gestión del desarrollo rural en el territorio?

*(Proyecto, mesa de trabajo, mesa de planificación, consejo municipal de turismo, etc)

Si ()

No ()

10.1 ¿Cuál (es)? (Detalle el tipo de acción colectiva, quienes participaron, objetivo, año, quién financió, duración y si considera que funcionó o no y por qué)

11. ¿Mantiene relaciones o vínculos con actores de otros sectores o sus organizaciones?

12. ¿En qué tipo de productos de turismo considera que se destaca cada municipio del territorio?

13. ¿Quiénes considera que son los líderes en el sector del turismo en el territorio?

Anexo C. Cuestionario de consulta a Instituciones del territorio.

CUESTIONARIO DE CONSULTA A INFORMANTES CUALIFICADOS

La investigación titulada “Análisis de la gobernanza territorial para la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama –Cundinamarca, Colombia”, desarrollado en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, tiene como objetivo *analizar el estado de la gobernanza de los actores vinculados al desarrollo de la actividad turística por medio del análisis de redes sociales profundizar en los contenidos relacionales que estos establecen con otros actores e instituciones del territorio.*

Estamos interesados en consultarlo para que nos brinde información la cual se usará de forma agregada y hará parte de estadística, acerca de la actividad que usted o su organización desarrolla, así como las sinergias que establece con los demás actores e instituciones que se relacionan al sector turístico en el territorio.

Metodológicamente usamos el Análisis de Redes Sociales para identificar entre los actores cómo son las dinámicas que se establecen, el grado de centralidad e intermediación de las relaciones y las sinergias que establecen para el desarrollo de la actividad turística en el territorio. Así mismo, profundizando en el análisis de contenidos relacionales pretendemos comprender cómo se establecen las sinergias, coherencia entre los actores del sistema y las instituciones locales, a fin de explicar en qué forma estas inciden en la gobernanza del sector turístico en la provincia.

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

En concordancia con la Ley 1581 de 2012 o de Hábeas Data, informamos a usted que en el marco de la investigación titulada “Análisis de la gobernanza territorial para la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama –Cundinamarca, Colombia”, desarrollada en el marco de la Maestría en Ciencias Agrarias – línea de profundización en Desarrollo Empresarial Agropecuario, de la Universidad Nacional de Colombia – Sede Bogotá, desarrollada por Paola Andrea Villate, bajo la dirección del Profesor Dr. Yesid Aranda, y cuyo objetivo ha sido detallado en la presentación de este instrumento; lo invitamos a usted a participar como informante cualificado en esta encuesta.

La participación en esta investigación es estrictamente VOLUNTARIA; así mismo la información por usted brindada para la investigación será tratada con la CONFIDENCIALIDAD que establece la normativa, siendo usted o la empresa que representa con un código que garantiza su anonimato. Del mismo modo, aclaramos que la información por usted brindada tras la aplicación de este instrumento de recolección de información será tratada para presentarlos de forma agregada en las estadísticas estimadas para todos los participantes.

En consecuencia, si tiene alguna duda sobre este proyecto o del tratamiento de la información por usted suministrada puede realizar preguntas en cualquier momento durante su participación; en caso de ser necesario puede establecer contacto con el correo y estaremos en disposición de responder. Si alguna de las preguntas que contiene el instrumento le parece incómoda, usted tiene el derecho de hacerlo saber a los investigadores y reservarse el derecho a contestar. Le solicitamos diligenciar completamente el instrumento.

Acepto la participación Voluntaria en esta investigación, de igual forma declaro que me ha sido informado el tratamiento de la información bajo confidencialidad y anonimato; y que en caso de tener alguna duda de la participación podré obtener información por medio del correo electrónico pavillates@unal.edu.co

Firma

CC.

Fecha

Número de entrevista _____

--

Nombre: _____

Municipio: _____

Teléfono: _____ E-mail: _____

Fecha de la entrevista: _____

1. Información general

1.1. Nombre del establecimiento al que se vincula: _____

1.2.Cuál es su función y vínculo con el establecimiento _____

2. ¿Pertenece a algún tipo de organización?

Si ()

No ()

Cuál? (es) _____

3. ¿Cuál es el ámbito de actuación de la organización en la que participa?

b) Departamental

()

b) Nacional

()

c) Provincial

()

d) Municipal

()

e) Internacional

(Si son más de dos organizaciones aclare aquí el ámbito de las otras) _____

4. ¿La organización (es) en la que participa se encuentra formalmente constituida?

4.1 ¿Cuánto tiempo hace que se formó la organización (es)?

5. ¿A la organización (es) a la cual pertenece se vinculan exclusivamente actores relacionados al sector del turismo?

Si ()

No ()

Aclare aquí los vínculos de las otras si son más de dos organizaciones: _____

5.1 ¿Puede indicarnos cuantos miembros participan en la organización(es) a la que pertenece?

5.2 ¿Quiénes son los miembros de la organización?

6. ¿Ha participado en algún tipo de acción colectiva* entorno al turismo, para la gestión del desarrollo rural en el territorio?

*(Proyecto, mesa de trabajo, mesa de planificación, consejo municipal de turismo, etc.)

Si ()

No ()

6.1 ¿Cuál (es)? (Detalle el tipo de acción colectiva, quienes participaron, objetivo, año, quién financió, duración y si considera que funciono o no y por qué)

7. ¿Mantiene relaciones o vínculos con actores de otros sectores o sus organizaciones?

8. ¿En qué tipo de productos de turismo considera que se destaca cada municipio del territorio?

9. ¿Quiénes considera que son los líderes en el sector del turismo en el territorio?

Voy a leerle tres elementos de interés para la investigación y sobre los cuales deseamos conocer su percepción:

Confianza: creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada o en que actúe como se desea o espera.

Cooperación: el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente se emplean métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta común.

Proximidad organizativa: se facilitan los vínculos por compartir diferentes criterios que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar)

Con base en lo anterior de dichos elementos mencione los actores dentro del sector turístico que favorecen el vínculo:

