

¿Qué tienen que ver la teoría general de sistemas, la complejidad, la ecología y las teorías de desarrollo con la planificación, gestión y sustentabilidad del turismo? ¿Qué tienen que ver la planificación y la gobernanza con la gestión del turismo desde lo local? ¿Cómo se puede planificar el turismo mediante el paisaje soñado? ¿Cómo construir turismo con las comunidades?

Esta investigación busca responder a estos y otros interrogantes. Presenta, en primer lugar, un contexto teórico y conceptual sobre el turismo, su planificación, modelos de desarrollo y gobernanza. Asimismo, se abordan el concepto de sistemas complejos y su relación con la gestión del turismo, para cerrar con el camino hacia la sustentabilidad.

En concordancia con este contexto, en la segunda parte, se plantean algunas herramientas y lineamientos metodológicos para la gestión participativa del turismo, los cuales incluyen talleres, actividades, ejercicios y dinámicas, que van desde cómo presentarse y hacer un contexto hasta mapeos y caracterizaciones del territorio por la comunidad.

La última parte muestra cómo un buen lugar para vivir es un gran lugar para visitar: una mirada desde la planificación del paisaje hacia el turismo presenta una alternativa que permite construir una meta común: el paisaje soñado de la comunidad.

El libro no busca criticar un modelo para imponer otro, ni pretende designar una metodología como el camino que se debe seguir, busca brindar algunas ideas y aportes para que tanto gestores como comunidades, a partir de sus interacciones, tejan sus propios modelos y caminos hacia la construcción participativa del turismo desde lo local.

FREDDY A. OCHOA F.  
DIANA MORALES BETANCOURT

Tejiendo el territorio



# Tejiendo el territorio

## Lineamiento para la construcción del turismo desde lo local

FREDDY A. OCHOA F.  
DIANA MORALES BETANCOURT

**Freddy A. Ochoa F.**

[fredyochoa@gmail.com] Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Ecología y el Desarrollo Sustentable, en El Colegio de la Frontera Sur-Ecosur, México. Magíster en Medioambiente y Desarrollo, y profesional en Diseño Industrial de la Universidad Nacional de Colombia. Docente Investigador de la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, desde enero de 2012 hasta diciembre de 2015. Su experiencia en turismo se relaciona con la conformación de redes de colaboración, sistemas de gestión para certificación, establecimiento de alianzas público-privadas, planificación y gestión desde lo local. Investigador, docente y asesor. Sus líneas de investigación abarcan sustentabilidad y turismo, complejidad, alternativas al desarrollo, uso sustentable de biodiversidad, relaciones sociedad-naturaleza, e interculturalidad y ecoturismo.

**Diana Morales Betancourt**

[dianamoralesb@yahoo.com] Estudiante de doctorado en Pensamiento Complejo en Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, México. Maestría en ciencias en Dimensión Humana de los Recursos Naturales de Universidad Estatal de Colorado, ee.uu. Maestría profesionalizante en Liderazgo para la Conservación en El Colegio de la Frontera Sur-Ecosur, México. Profesional en Ecología de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, con especialización en Turismo Sostenible en la Universidad de León-Funiber. Su experiencia general se enmarca en el campo del desarrollo de proyectos de conservación y sustentabilidad, además de la participación en la elaboración de políticas y planes nacionales y regionales para la conservación de ecosistemas y especies. Su experiencia específica en turismo es la docencia, y se enfoca en la relación de los modos de vida, la sustentabilidad y calidad de vida; el desarrollo de la actividad en áreas protegidas (zonificación, manejo, visitación y senderos), la capacitación y la planificación participativa local del turismo desde el paisaje deseado.

### Otras publicaciones

#### Debates contemporáneos sobre el turismo

Tomo I  
Nuevos retos del turismo.  
Casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sustentabilidad  
Leonardo Garavito y Freddy Ochoa (eds.)  
316 pp.

Tomo II  
Reflexiones y dinámicas en los lugares turísticos: dilemas éticos, imaginarios sociales y prácticas culturales  
Edna Roza y Martha Vélez (eds.)  
222 pp.

Tomo III  
Desafíos actuales en la gestión e innovación del turismo: perspectivas y apuestas para su manejo  
Luisa Fernanda Tribiño, María Luisa Galán, Nancy Rueda y Manuel Leguizamón (eds.)  
276 pp.





Tejiendo el territorio  
Lineamientos para la construcción  
del turismo desde lo local

Fredy A. Ochoa F.  
Diana Morales Betancourt

**Tejiendo el territorio**  
**Lineamientos para la construcción**  
**del turismo desde lo local**

Universidad Externado de Colombia  
Facultad de Administración de Empresas  
Turísticas y Hoteleras

Ochoa Fonseca, Fredy Alfonso

*Tejiendo el territorio : lineamientos para la construcción del turismo desde lo local /* Fredy A. Ochoa F, Diana Morales Betancourt. - Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Turísticas y Hoteleras. 2016. 220 páginas : ilustraciones, mapas, gráficos ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas (páginas 201-218)

ISBN: 9789587725995

1. Turismo -- Aspectos socioeconómicos – Colombia 2. Turismo ecológico – Colombia 3. Comercio turístico – Colombia 4. Promoción de turismo – Colombia 5. Turismo – Planificación – Colombia 6. Turismo sostenible -- Aspectos socioeconómicos -- Colombia I. Morales Betancourt, Diana II. Universidad Externado de Colombia. III. Título.

338.4791

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EAP.  
Noviembre de 2016

ISBN 978-958-772-599-5

© 2016, FREDY A. OCHOA F.  
© 2016, DIANA MORALES BETANCOURT  
© 2016, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá  
Teléfono (57-1) 342 0288  
publicaciones@uexternado.edu.co  
www.uexternado.edu.co

Primera edición: diciembre de 2016

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Composición: Karina Betancur Olmos

Impresión y encuadernación: Imageprinting Ltda.

Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

*Printed in Colombia*

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	
EL INICIO, ENTENDIENDO EL CONTEXTO	15
RESUMEN	15
1.1. Tejiendo el territorio, la compleja trama de la naturaleza	16
1.2. Turismo como artesanía, el comienzo de la apuesta	19
1.3. El concepto del turismo y algunos aspectos de sus formas especializadas	24
1.3.1. Turismo sostenible	27
1.3.2. Sobre las formas especializadas del turismo	32
1.3.2.1. El ecoturismo	34
1.3.2.2. Turismo comunitario	38
1.4. El turismo y los modelos actuales	44
1.4.1. La visión de recurso y crecimiento	44
1.4.2. La planificación y la gestión del turismo como resultado del desarrollo exógeno	49
1.4.3. Turismo y comunidades locales	55
1.4.4. Turismo y gobernanza	61
1.5. El turismo como sistema complejo	64
1.5.1. ¿Y dónde está lo complejo?	67
1.5.1.1. Entonces, ¿cómo entender la complejidad en el turismo?	68
1.5.2. ¿Y esto qué implica en la gestión y planificación del turismo?	71
1.5.3. El territorio como un sistema complejo	74

1.5.3.1. Territorio	74
1.5.3.2. Destino turístico	86
1.5.3.3. Producto turístico	87
1.6. Del análisis de cadenas de valor a la teoría general de sistemas, como base para crear redes de colaboración	93
1.6.1. Valoración del territorio, la diferencia entre precio y valor	99
1.7. De la competencia a la colaboración, el camino hacia la sustentabilidad	103
1.7.1. Sostenibilidad o sustentabilidad	112
1.7.2. Nuevos caminos hacia la sustentabilidad en el turismo	118
1.7.2.1. Superar el paradigma de la empresa	119
1.8. Conclusiones	124

## CAPÍTULO II

MANOS AL TEJIDO, CONSTRUCCIÓN DEL TURISMO DESDE LO LOCAL	129
--	-----

RESUMEN	129
2.1. Sobre los complejos procesos sociales en el territorio	130
2.2. Algunas consideraciones previas sobre el papel de los gestores y cómo hacer talleres con comunidades	131
2.3. Caracterización y análisis del contexto del territorio	138
2.3.1. Contexto político y de uso del suelo	140
2.3.2. Contexto ecológico	142
2.3.3. Contexto económico y productivo	146
2.4. Identificación de los actores clave ¿quiénes somos y con quiénes trabajar?	147
2.5. Mapa del destino	148
2.5.1. Taller 1. Ejercicio 1: Presentación de los participantes	149
2.5.2. Taller 1. Ejercicio 2: Construyendo la red	150
2.5.3. Taller 1. Ejercicio 3: Mapa del destino. ¿Quiénes somos?, ¿Qué tenemos?, ¿Qué hacemos?	154
2.6. Caracterización y evaluación de atractivos turísticos	157
2.7. Diagnóstico de las organizaciones e iniciativas de empresariales	163
2.8. Análisis de la oferta y de los resultados del taller del mapa del territorio	164

2.9. Reconocimiento y valoración participativa de los atractivos	166
2.10. Diagnóstico participativo de la problemática y planteamiento de estrategias	168
2.10.1. Lluvia de problemas o el muro de las lamentaciones	168
2.10.2. Planificación participativa, árboles de problemas y de soluciones	170
2.10.3. Formulación de la estrategia	174
2.10.4. Soñar el territorio	179
2.11. Conclusiones	180
CAPÍTULO III	
UN BUEN LUGAR PARA VIVIR ES UN GRAN LUGAR PARA VISITAR: UNA MIRADA DESDE LA PLANIFICACIÓN DEL PAISAJE HACIA EL TURISMO	183
RESUMEN	183
3.1. Fundamentación para una propuesta metodológica de planificación	183
3.2. Propuesta metodológica de planificación del turismo desde el paisaje	190
3.3. Conclusiones	198
REFERENCIAS	201



## INTRODUCCIÓN

La importancia del turismo como generador de divisas y empleo es incuestionable. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2015), genera uno de cada once empleos, y mientras otros sectores decrecen, el turismo se mantiene al alza. Estas ventajas y cifras del turismo han llevado a que sea propuesto por diferentes gobiernos como la alternativa y solución a los problemas de pobreza, en especial en países subdesarrollados.

Sin embargo, el turismo tiene también problemas: el mal manejo causa impactos en la naturaleza y en la cultura que pueden llegar a ser más perjudiciales que los de sectores extractivos, por tanto aparecen metodologías para su planificación y gestión.

No obstante, las metodologías más usadas se basan en otras actividades productivas con las cuales el turismo tiene importantes diferencias. Además, estas metodologías obedecen a los modelos de desarrollo y economía globalizados. Modelos que se caracterizan por ser de arriba hacia abajo centralizados y no dan cabida a formas alternativas de gobernanza, lo que lleva a minimizar el papel de las comunidades locales en la gestión y planificación del turismo. Asimismo, están orientados en su mayoría al crecimiento económico y desconocen aspectos como la complejidad, la teoría general de sistemas y la ecología.

Frente a la problemática anterior, esta investigación busca, en primer lugar, dar una mirada a las alternativas

que emergen para su solución, no solo desde el turismo, también desde otras áreas del conocimiento. Para ello, se parte del entendimiento del panorama actual alrededor de la planificación y gestión del turismo en relación con las teorías que los enmarcan. El objetivo es generar un marco de aprendizaje y una serie de lineamientos para que los gestores e interesados en construir turismo en los territorios trabajen de la mano con las comunidades locales y provean de las herramientas y capacidades con las que puedan continuar por su cuenta.

Se trata de un estudio de carácter teórico y analítico-reflexivo, combinado con investigación aplicada. A partir de fuentes secundarias, se realiza un análisis del discurso (Foucault, 1999) sobre el turismo, su planificación y gestión, en el marco de teorías y alternativas del desarrollo. Luego, siguiendo una perspectiva hermenéutica, cualitativa (Sandoval, 1996) y heurística (Perz et al., 2010), desde los aportes de diferentes ciencias y sus conceptos con el fin de “tratar de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica” (Bautista, 2011, p. 16), ligados a la realidad del turismo, con el fin de ampliar el entendimiento sobre este fenómeno (Sandoval, 1996, p. 60), de forma que permita el planteamiento de lineamientos y alternativas a las problemáticas identificadas.

La investigación se estructura en tres capítulos, cada uno con sus conclusiones:

*El capítulo 1. El inicio, entendiendo el contexto*, como su nombre lo indica, está orientado a ubicar al lector en el contexto teórico y conceptual del campo de estudio. Parte de dos reflexiones que orientan el libro: tejiendo el territorio y turismo como artesanía, el comienzo de la apuesta.

Luego se aborda el concepto de turismo y algunos aspectos de sus formas especializadas, para avanzar hacia la discusión sobre el turismo y los modelos de desarrollo y planificación, en la que se abordan conceptos como la gobernanza. Posteriormente, se encuentra el turismo como

sistema complejo, se explican los conceptos de complejidad, su aplicación en el turismo y el territorio y sus implicaciones en su gestión. De esta manera, se vincula el análisis de cadenas de valor con la teoría general de sistemas como base para crear redes de colaboración, y se explica en qué consiste la diferencia entre “valor” y “precio”.

El capítulo I concluye con el título: “De la competencia a la colaboración, el camino hacia la sustentabilidad”, en el que se abordan las diferencias entre sostenibilidad y sustentabilidad, y se plantean unas preguntas reto para reconstruir de manera epistemológica y ontológica el turismo.

*El capítulo II. Manos al tejido, construcción del turismo desde lo local* responde a los planteamientos teóricos expuestos, aporta herramientas y lineamientos metodológicos que pueden adaptarse a las particularidades de cada territorio.

Se inicia con algunas consideraciones sobre el papel de los gestores y cómo hacer talleres con comunidades. Posteriormente, se plantean una serie de actividades que pueden ser usadas en la gestión del turismo: caracterización y análisis del contexto del territorio, identificación de los actores clave, mapa del destino, caracterización y evaluación de atractivos turísticos, diagnóstico de las organizaciones e iniciativas de empresariales, análisis de la oferta y de los resultados del taller del mapa del territorio, reconocimiento y valoración participativa de los atractivos, y diagnóstico participativo de la problemática y planteamiento de estrategias. Cada actividad incluye ejercicios y metodologías que también pueden ser adaptadas.

*El capítulo III. Un buen lugar para vivir es un gran lugar para visitar: una mirada desde la planificación del paisaje hacia el turismo* presenta una alternativa de planificación de paisajes sustentables que permite construir una meta común: el paisaje soñado de la comunidad. Esto se logra a partir del autorreconocimiento de los elementos positivos tanto del paisaje natural como cultural y los valores con los que se identifica la comunidad, en la que el turismo representa

un medio para alcanzar la meta definida. En el capítulo se propone una metodología de participación funcional en la que el paisaje se concibe como un sistema abierto, complejo, panárquico, dinámico, adaptable e interconectado en sus dimensiones, con el fin de propender por un círculo virtuoso que contribuya a la calidad de vida subjetiva de la comunidad.

Cabe anotar que el libro no busca criticar un modelo para imponer otro nuevo, ni pretende designar una metodología como el camino por seguir, lo que pretende es brindar algunas ideas y aportes para gestores y comunidades que a partir de sus interacciones tejan sus propios modelos y caminos hacia la construcción participativa del turismo desde lo local.

## CAPÍTULO II

### MANOS AL TEJIDO, CONSTRUCCIÓN DEL TURISMO DESDE LO LOCAL

FREDY A. OCHOA F.

#### RESUMEN

En este capítulo se presentan algunos lineamientos y herramientas metodológicas para la construcción del turismo en los territorios desde lo local, en consonancia con lo expuesto en el capítulo I. Se inicia con algunas consideraciones sobre el rol de los gestores y cómo hacer talleres con comunidades.

Posteriormente, se plantean una serie de actividades que pueden ser usadas en la gestión del turismo: caracterización y análisis del contexto del territorio, identificación de los actores clave, mapa del destino, caracterización y evaluación de atractivos turísticos, diagnóstico de las organizaciones e iniciativas empresariales, análisis de la oferta y de los resultados del taller del mapa del territorio, reconocimiento y valoración participativa de los atractivos, y, diagnóstico participativo de la problemática y planteamiento de estrategias. En cada una se explican ejercicios y metodologías que también pueden ser aplicadas.

Vale aclarar que no constituyen una camisa de fuerza o el único camino, ni siquiera se pretende que tengan un orden

a seguir para construir el turismo desde lo local. En concordancia con el enfoque teórico, para cada territorio y en cada caso, el gestor y las comunidades deberán adaptar, ajustar y construir sus propias herramientas.

## 2.1. SOBRE LOS COMPLEJOS PROCESOS SOCIALES EN EL TERRITORIO

Como se observó en el capítulo 1, el enfoque de complejidad se opone a la visión de las ciencias convertidas en cajones que segmentan el conocimiento y la realidad, a la racionalidad científica y técnica que dominan a la naturaleza y la reducen a una máquina. Por el contrario, la complejidad busca la transdisciplinariedad y reconoce la importancia de las diferentes áreas del conocimiento. Los procesos de planificación y gestión del turismo en los territorios, deben responder al reto de la complejidad.

Así mismo, el capítulo I, muestra cómo el enfoque de sustentabilidad de Leff, el de posdesarrollo de Escobar, el de El buen vivir y el *Ubuntu*, se caracterizan por la valoración de las diversas formas de conocimiento y saberes tradicionales, así como de las visiones de los demás, y la construcción colectiva de alternativas surgidas desde las comunidades.

Bajo esas premisas, la gestión del turismo desde lo local no puede utilizar solamente las herramientas y metodologías exclusivas del turismo, tampoco aquellas que vayan en contravía de las comunidades, su cultura, su autonomía o en contra de la naturaleza.

Construir la visión colectiva de territorio y entregarle el poder a las comunidades de tomar decisiones y determinar qué quieren en sus territorios, necesita de herramientas metodológicas más allá de una ficha que llena el consultor para su uso personal o el de la organización que lo financia.

En este punto, merece mencionarse el concepto de innovación socioambiental de El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur):

La innovación socioambiental es un proceso de cambio gradual a través de la investigación-acción en territorios localizados, lo cual implica que participen un conjunto de actores, según sus intereses, misión y capacidad, en actividades específicas (científicas, tecnológicas, organizacionales, ambientales, culturales, financieras y comerciales). Su objetivo no solo es dar una respuesta creativa a problemas enlazados de desarrollo rural y conservación de los recursos naturales, sino también generar aprendizajes que lleven a la autonomía de los actores y transformaciones estructurales que se reflejen en el beneficio colectivo (Bello, Naranjo y Vandame, 2012, p. 21).

Por lo tanto, se puede recurrir a combinar los métodos propios del turismo (caracterización, identificación, diagnóstico y análisis de la oferta turística) con las de otras áreas del conocimiento. Por ejemplo, de las ciencias sociales, la etnografía, la investigación participativa, la investigación-acción-participación (Fals-Borda, 2015) con instrumentos como la entrevista, el taller, la cartografía social, las historias de vida.

Asimismo, con metodologías de la ecología como manejo adaptativo, enfoque ecosistémico, con herramientas como matrices de impactos, límite de cambio aceptable, capacidad de carga, entre otras.

A continuación se presentan algunas actividades, metodologías y ejercicios contruidos a partir de la combinación de instrumentos de las ciencias sociales y ajustados a la planificación y gestión del turismo que pueden ser usados, previo ajuste a las condiciones de cada territorio.

## 2.2. ALGUNAS CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE EL PAPEL DE LOS GESTORES Y CÓMO HACER TALLERES CON COMUNIDADES

En primer lugar se identifica el papel del gestor del turismo como respuesta a las críticas planteadas a los modelos tradicionales de desarrollo y planificación, en las que un experto externo es el responsable de su elaboración, por

tanto, en esta sección se hacen algunas precisiones sobre la labor de los gestores del turismo desde lo local.

La responsabilidad de los gestores en turismo y planificación debe partir del reconocimiento del discurso propio y del modelo exógeno con el que se llega al territorio en que se trabaje, de seguro, lo que el gestor aprendió sobre desarrollo, planificación y emprendimiento no corresponde a las construcciones locales sobre estos conceptos.

Es necesario entonces desaprender el discurso del desarrollo entendido como la ayuda para que los pobres crezcan en lo económico, y escuchar a los actores locales sobre qué es para ellos desarrollo, progreso, pobreza, ¿los quieren en sus territorios? ¿cuáles son sus problemas y cómo creen ellos que se deben solucionar? Por tanto, el gestor debe tratar de ver el mundo bajo la mirada y a la luz de la cultura de los locales, sin pretender ser igual que ellos, tampoco creer que son más, ni menos, sino entender que son diferentes.

El gestor debe asumir que su papel no será el de salvador, ni el de doctor de un territorio que llega a curar los males del turismo. El gestor tampoco será el protagonista, pues en la gestión desde lo local, lo son las comunidades. Su papel será de traductor, mediador y facilitador, además de negociador entre las agencias e instituciones y las comunidades locales.

El papel del gestor es entonces compartir sus conocimientos y ponerlos en función de las necesidades del territorio, darle voz a la comunidad y escucharla. Permitir que afloren las capacidades fortalecidas o creadas, de forma que su trabajo como gestor no vuelva a ser necesario en el territorio en que trabaje porque los actores se convertirán en autogestores del turismo.

Se trata de un diálogo entre el gestor que aporta sus conocimientos sobre el turismo, planificación y gestión, y la comunidad que aporta sus saberes y conocimientos sobre el territorio propio, con el fin de construir un mejor futuro.

A continuación, algunos aspectos a tener en cuenta:

**Tejer la red, crear las conexiones.** Como se mencionó en el primer capítulo, las relaciones son la clave de las redes, la creación y el fortalecimiento de las relaciones se basa en encontrar vínculos entre los actores. Para esto es recomendable identificar elementos en común entre los actores participantes (Perz et al., 2010). En cada taller y en cada actividad se debe velar porque se creen y fortalezcan estos vínculos, no solo entre los actores sino también con el gestor. Estos vínculos pueden ir desde el saludo hasta el establecimiento de acuerdos, negocios e intercambio de información. Lo anterior implica por ejemplo, que el gestor siempre hable en términos de grupo, del colectivo que trabaja por su territorio “lo que hemos hecho” “lo que haremos”, la gente valora más los procesos de los que es participe en su construcción.

En este punto es clave saber identificar y manejar los liderazgos, así como los intereses temáticos y perfiles entre los actores con el fin de organizar equipos de trabajo. A este respecto, en los talleres y actividades se debe buscar integrar a las personas que no suelen trabajar juntas, evitar que siempre trabajen los mismos grupos.

Una estrategia complementaria, en este caso, es tratar de rotar la sede de los talleres, así como los proveedores de refrigerios y almuerzos con el fin de que todos los participantes vayan conociendo otros lugares y personas, además se da un ejemplo de la distribución de beneficios.

La construcción de la red es un proceso que se debe alimentar en cada oportunidad de las reuniones con los actores.

**Dejar en la comunidad la capacidad de gestión:** quizá por temor a que las comunidades locales fracasen o no tengan las capacidades, algunos gestores concentran en sí mismos la toma de decisiones, el manejo de información, las entrevistas con representantes de comercializadores y gobernantes. Por el contrario, cuando se trabaja la gestión desde lo local, se debe incentivar que las comunidades

asuman responsabilidades y tomen roles decisorios desde el inicio de los procesos. Esto implica que en cada taller y en cada jornada de trabajo, el gestor debe buscar que los actores asuman tareas, por ejemplo, hablar con representantes de sectores económicos, de instituciones de Gobierno, etc. De manera que de forma paulatina se vaya delegando incluso la organización y liderazgo de los talleres.

Esto se vincula con la creación de redes, a medida que se identifican perfiles, intereses y fortalezas entre los participantes, se constituyen equipos, se organizan también planes de trabajo, se definen fechas y lugares de reunión, como base para la constitución de una red de colaboración.

**Saludar y brindar un espacio para que los participantes también saluden y se presenten:** el saludo en cualquier cultura es la puerta de entrada a una relación, además de ser un gesto de respeto. Al inicio de cada taller, se debe incluir una actividad de saludo y presentación de los asistentes, la cual se convierte además, en un ejercicio para romper el hielo. La metodología de presentación se puede variar en cada jornada, se encuentran algunas de estas técnicas en el libro *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores* de Candelo, Ortiz y Unger (2003).

En este punto también es importante que el gestor se sepa presentar y elija la mejor forma de dirigirse a la comunidad. Si bien presentarse haciendo uso de los títulos académicos o los cargos ejercidos puede mostrar conocimientos, puede también crear una barrera que separe al gestor de la comunidad. De la misma forma, si en la comunidad la forma de hablarse es de “tu”, “usted”, “sumercé” o “vos”, el gestor deberá adaptarse, con el fin de facilitar la comunicación y estrechar los vínculos con la comunidad.

**Uso del lenguaje adecuado:** no se trata de que el gestor muestre que es el más erudito en el tema usando los términos más rebuscados pues corre el riesgo de que nadie le entienda. Tampoco se debe llegar al extremo de usar términos coloquiales en todo momento, pues las comunidades

en varios casos están ingresando al mundo del turismo y necesitan entender el lenguaje propio del sector. El gestor debe buscar el balance entre el uso de palabras que la comunidad conozca y el uso de palabras técnicas.

**Comunicación efectiva y aprendizaje conjunto** son pilares para los procesos colaborativos (Perz et al., 2010). Se recomienda entonces que el gestor conozca la jerga del lugar y busque ejemplos de la vida cotidiana que puedan explicar los términos técnicos, con el fin de construir un lenguaje común. De nada le sirve a una comunidad que se les hable de rentabilidad, de las cifras crecientes de mercado, índices de ocupación, si no se les explica qué es eso y para qué sirve. Tampoco se puede limitar a dar conceptos, debe complementarlos poniendo ejemplos y casos de aplicación para el destino en el que trabaja.

**Definir objetivos y darlos a conocer:** hay dos aspectos clave en cualquier proceso colectivo transdisciplinario y con la participación de múltiples tipos de actores, son establecer desde el inicio y de forma colaborativa metas y objetivos, asimismo, aclarar las expectativas y los beneficios del proceso que se emprende (Perz et al., 2010).

Tanto para el proyecto macro, como para cada taller y ejercicio, el gestor debe definir de manera clara los objetivos, los resultados esperados y los productos. Los objetivos del proyecto macro deben ser presentados al inicio del proceso a toda la comunidad, así como el producto final esperado y cómo los beneficia. Por su parte, los objetivos de cada taller, también deben ser presentados al inicio de cada jornada, junto con los resultados esperados.

Es importante que los participantes del proceso, sepan que lo que están haciendo sirve para algo, que se hace con un fin que los beneficia a todos, por esta razón, los resultados de cada taller deben ser presentados y entregados al inicio del siguiente taller. Asimismo, todos los participantes del proceso deben recibir al final del proyecto una copia con los resultados.

**Definir una metodología para cada actividad:** la gestión desde lo local requiere de metodologías no solo a nivel general, es necesario que cada actividad desde la caracterización de la oferta, hasta la forma en que se presentarán o conformarán los grupos en el taller, esté definida de manera previa. Este punto está en relación directa con la definición de objetivos, se trata de buscar y preparar la mejor manera para alcanzarlos.

Si bien más adelante se explican algunas metodologías para hacer gestión del turismo, estas se deben ajustar y adaptar de acuerdo con las características de cada lugar, por ejemplo, la calificación de atractivos varía en los criterios, pues el ideal es construirlos con la comunidad.

Sumado a esto, el gestor debe verificar antes de empezar una actividad en un taller, que todos los participantes la hayan entendido, así como sus objetivos y los resultados esperados. Es también importante decir el tiempo para la realización de la actividad.

¿Qué es lo que vamos a hacer? ¿Para qué? ¿Cómo?

**¿Y si se va la energía eléctrica?:** trabajar en destinos apartados o rurales trae consigo los riesgos de una falla en el fluido eléctrico, que no haya los equipos electrónicos o que se dañen, por esta razón, se debe contemplar un plan alternativo y el más fácil, es el uso de papel y marcadores, llevando el material de soporte impreso. Una recomendación adicional en este caso, es que la agenda del día, además de ser presentada debe estar en una cartelera pegada en un muro del salón de reunión.

**Entrega de la información a todos los participantes:** es también un aspecto clave, pues muchas veces los consultores e investigadores, realizan su trabajo y entregan los resultados solo a la entidad que los contrató. Esto lleva a que los

resultados se queden en anaqueles sin que sean usados, la gente que participó pierda la confianza en los procesos y sienta que se aprovechan de su trabajo. Se trata además de un deber ético, pues es el resultado de un proceso colectivo en el que la comunidad aporta trabajo y conocimientos. Por tanto, se debe garantizar que todos los participantes reciban los resultados del proceso, los documentos de informe, incluso los mapas y las fotografías, así mismo, se les puede explicar para qué pueden usar esta información. Esta entrega de resultados se puede hacer en una actividad de cierre o clausura del trabajo del gestor.

**La responsabilidad de informar los riesgos del turismo:** de forma usual el turismo se presenta como el sector económico positivo, dadas las cifras crecientes de número de turistas, índices de ocupación, etc. Sin embargo, es deber de los gestores y planificadores del turismo informar sobre los impactos negativos del turismo, así por ejemplo, que pueden aumentar los precios de la canasta familiar, se puede saturar el destino y sus calles con visitantes, puede haber efectos en la cultura local, aumentarán los niveles de emisiones y de basuras, etc. Este punto está ligado al deber que tiene el gestor de consultarle a la comunidad si quiere o no el turismo en su territorio antes de emprender el proceso.

**Conocer la historia de la comunidad y el territorio:** previo al inicio de los procesos con las comunidades, el gestor deberá investigar e informarse, no solo sobre el turismo en el territorio, sino en general de los aspectos culturales, ecológicos y sociales. Es importante indagar sobre procesos previos, conflictos existentes o hitos que puedan afectar el proceso que se emprende.

A continuación se presentan algunos lineamientos sobre el tipo de información que se puede consultar en esta fase.

### 2.3. CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO DEL TERRITORIO

En los primeros capítulos se habló sobre entender el territorio y al turismo como sistemas complejos, lo cual implica entre otras cosas, ir más allá de una visión económica o de recurso turístico, hacia una mirada integral, holística y transdisciplinar. En términos prácticos, esta primera actividad busca realizar una caracterización y análisis del territorio bajo esta mirada.

Se recomienda hacerla antes de iniciar con los talleres y actividades con la comunidad en los territorios. Se realiza a partir de información secundaria (documentos de política, fuentes estadísticas, sitios web), dependiendo el área temática, y se complementa más adelante con información primaria resultado de los talleres.



A continuación, algunas áreas temáticas claves para caracterizar.

### 2.3.1. Contexto político y de uso del suelo

Se trata de una revisión y análisis de los documentos de política, planificación y ordenamiento del territorio. Así por ejemplo en el caso colombiano, en la escala municipal se pueden encontrar los planes de ordenamiento territorial (POT)<sup>1</sup>, los planes de desarrollo municipal y los planes de desarrollo turístico; en la escala departamental el plan de desarrollo departamental, el de desarrollo turístico y el de competitividad; en la escala nacional, el plan nacional de desarrollo, el plan sectorial de turismo, entre otros. Asimismo, existen políticas y legislación asociadas con el turismo en las escalas local, regional e internacional.

Sumado a lo anterior, en los casos en que en el territorio existan áreas protegidas, territorios colectivos (resguardos indígenas, comunidades negras, raizales, entre otras), es imprescindible la revisión de los documentos de política, manejo y ordenamiento específica. Las áreas protegidas cuentan con planes de manejo en los que se definen las actividades permitidas, la zonificación y los objetivos de conservación; algo similar ocurre con cuerpos de agua como lagos, lagunas, humedales y ríos que también cuentan con documentos específicos de manejo y ordenamiento como los planes de ordenación y manejo ambiental de cuenca hidrográfica (Pomca).

Los territorios colectivos por su parte, en el caso colombiano cuentan con documentos como los planes de vida y los planes de ordenamiento territorial. Vale la pena resaltar que

---

1 En Colombia dependiendo del tamaño de la población del municipio o ciudad existen planes de ordenamiento territorial (POT), esquemas de ordenamiento territorial (EOT), o Planes Básicos de Ordenamiento Territorial (PBOT).

estos grupos étnicos cuentan con legislación que los protege y que en caso de que la iniciativa de turismo no provenga de la comunidad local, se debe realizar consulta previa.

En todos estos documentos se debe analizar el papel del turismo y si existen lineamientos específicos, tratando de responder a interrogantes como: ¿Se contempla el turismo o el comercio dentro del uso del suelo? ¿La planta turística y los prestadores respetan en la actualidad lo establecido en los documentos de ordenamiento? ¿La planificación y apuestas de desarrollo contemplan el turismo? ¿Las comunidades locales incluyen al turismo dentro de sus actividades? ¿En las áreas protegidas se permite el turismo?, etc.

### *Gobernanza*

En términos de gobernanza no son siempre las instituciones de Gobierno quienes toman las decisiones en el territorio, además, se deben ofrecer alternativas de participación a los actores locales.

Esta parte del análisis está relacionada de forma directa con la planificación, pues en los territorios colectivos por ejemplo, la forma de gobernanza es particular. Las preguntas para la caracterización son entonces: ¿Quiénes son los actores clave? ¿Qué organizaciones sociales existen en el territorio? ¿Quiénes son los tomadores de decisiones? ¿Existen mecanismos establecidos para la toma de decisiones en el turismo? ¿Cuáles son las formas de organización colectiva?

Es importante asimismo, identificar en el territorio las ONG ambientales y sociales, además, organizaciones sociales locales como asociaciones o cooperativas comunitarias, consejos ejidales, juntas de acción local, veredal o comunal, etc. que sean claves en el proceso. En algunos destinos son las empresas privadas, los gremios, los consejos ejidales o las cooperativas los actores que inciden de forma directa en la toma de decisiones, lo que habrá de documentarse también.

Este análisis se convierte en la base para la actividad de identificación de actores, y lo más importante, permite identificar las relaciones y formas de gobernanza existentes.

### **2.3.2. Contexto ecológico**

Los aspectos ecosistémicos son importantes no solo en el turismo de naturaleza y el ecoturismo, pues condicionan la experiencia, la potencialidad de actividades en el destino, la temporalidad del turismo, la oferta, entre otros aspectos.

El análisis ecológico del territorio requiere, entre otros, la caracterización de los siguientes aspectos: ecosistemas, paisaje, fauna y vegetación, temporadas o periodos de lluvias, estaciones, áreas de inundaciones, especies de fauna y vegetación, áreas protegidas presentes, cuerpos de agua, etc.

La diversidad de aspectos y el método de análisis para el turismo, dependerá de cada territorio, sin embargo, a continuación se muestran algunos ejemplos de la utilidad de esta información.

#### *Ecosistemas y paisaje*

Los ecosistemas presentes en el territorio determinan aspectos como el paisaje, la flora y la fauna presentes, que unidos con aspectos climáticos son fundamentales. Así por ejemplo, si en el territorio existen manglares, las actividades turísticas que se pueden realizar en ellos, dependen de las mareas y la hora del día; si la marea está baja no se puede navegar, a ciertas horas del día se pueden avistar las aves y mamíferos, y hay horas en que la presencia de mosquitos afecta de forma negativa la experiencia.

También se puede indagar si hay ecosistemas estratégicos en el territorio y sobre sus estados de conservación, dependiendo de los resultados, incorporar dentro de la gestión del turismo, medidas de protección y normas para hacer buen uso de estos.

Respecto a los aspectos hidrológicos e hidrográficos, la identificación de cuerpos de agua, cuencas hídricas, régimen pluvial, humedad relativa son también claves. Vale la pena recordar que los cuerpos de agua y las cuencas pueden tener sus propios documentos de ordenamiento y manejo, los cuales tienen lineamientos sobre las actividades permitidas. Además, los cuerpos de agua, los pozos, las cascadas y saltos de agua, despiertan el interés de los visitantes.

Asimismo, el régimen pluvial incide de forma directa sobre las temporadas turísticas y la accesibilidad a los atractivos; en periodos de lluvias el flujo de visitantes y turistas tiende a disminuir, por tanto se requiere diseñar actividades específicas para este tiempo. Por otro lado, los ríos además de ser vías de acceso en varios territorios, afectan el estado de las vías en otros.

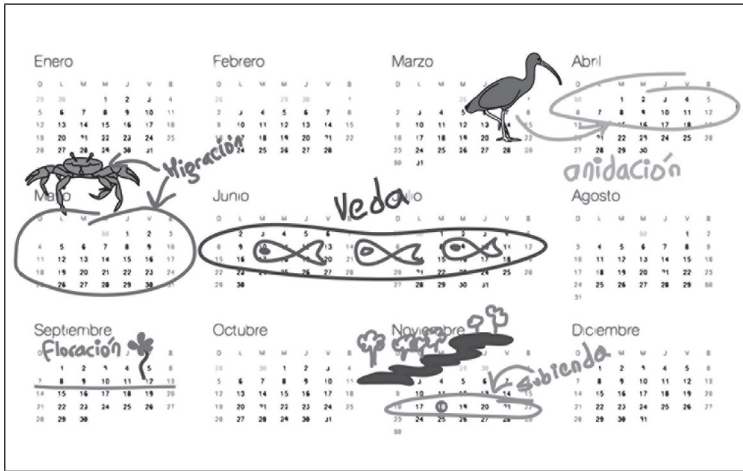
Respecto a los aspectos físico-geológicos, la existencia de cuevas, volcanes, nevados, caños, entre otros, tiene relación directa con el paisaje, además, estos elementos pueden constituirse en atractivos turísticos, definir actividades como la espeleología o el descenso de cañones, e incidir en la accesibilidad al destino.

**Especies presentes en la región:** es útil para identificar animales emblemáticos o representativos del destino, que puedan hacer parte de la imagen del destino y el material promocional; asimismo, para proponer actividades de observación de esta fauna, por ejemplo, ballenas, aves, delfines, entre otros, que determinan la potencialidad de la oferta como el aviturismo. También se puede indagar sobre los usos tradicionales de estas especies, como aporte a los guiones de interpretación.

En la medida de lo posible, la caracterización de especies debe investigar si algunas están en peligro o amenaza de extinción, de ser así, la planificación turística debe incluir mecanismos para protegerlas, por ejemplo, evitar que los turistas las disturben, las toquen o se acerquen; respetar

y conservar sus hábitats; respetar normativas específicas como las vedas, entre otras.

GRÁFICO 13  
CALENDARIO ECOLÓGICO PARA EL TURISMO



Fuente: elaboración propia, 2016.

Si en el territorio se encuentran especies migratorias, plantas cuya floración sea muy atractiva, épocas de subienda de peces o periodos de veda de ciertas especies, se pueden construir calendarios ecológicos con la migración de fauna, de floración o de veda, para luego diseñar una oferta turística acorde con estos eventos, por ejemplo, temporadas de observación de aves, la semana de la subienda, el mes de las flores, o modificar la oferta de alimentos respetando las vedas.

De igual forma, se puede indagar sobre las especies de flora hospedera con el fin de sembrarlas para incentivar su presencia así como el hábitat de especies de animales que se quieren observar.

### *Contexto sociocultural*

Al igual que los aspectos ecológicos, los socioculturales juegan un papel muy importante, ya que a la vez que determinan los factores de atracción turística del destino, son objeto directo de los impactos positivos y negativos de la actividad.

Entre otros, los siguientes son algunos de los interrogantes por resolver en el caso cultural, ¿Existen grupos étnicos especiales en el territorio?, ¿Cuáles son las expresiones culturales y los modos de vida más representativas?, ¿Cuáles son las fiestas tradicionales en el territorio?, ¿Cuál es el patrimonio material e inmaterial?, ¿Cuáles son los elementos más representativos de la cocina y gastronomía tradicional?

Con esta información recopilada, un primer paso es si existen grupos étnicos especiales en el territorio, contactarlos, hacerlos partícipes del proceso y respetar sus decisiones. Asimismo, los análisis que se pueden realizar con esa información, son por ejemplo, ¿Cuáles de los elementos identificados pueden hacer parte de la oferta turística?; ¿Algunos de estos elementos presentan un grado de vulnerabilidad?, ¿Cuáles son los posibles impactos del turismo en estos elementos? de ser así, la gestión deberá incluir estrategias para la mitigación y el buen manejo de estos factores.

Por otro lado, es necesario revisar los principales riesgos sociales existentes y potenciales en el territorio, asociados con el turismo, así por ejemplo, explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes, trabajo infantil, vendedores informales, drogadicción, alcoholismo. En estos casos, además de crear estrategias de mitigación y erradicación, se debe informar a la comunidad local sobre su existencia.

En el ámbito educativo es importante indagar sobre la presencia, el cubrimiento, los niveles de formación y el énfasis de escuelas, colegios y universidades. Identificar si los programas educativos y de formación existentes, responden a las necesidades del territorio y a los sectores

productivos. Asimismo, si se cuenta con oferta educativa específica en el turismo.

Adicionalmente, en los aspectos técnicos y tecnológicos, se puede indagar sobre la disponibilidad de tecnologías de información y comunicación en el destino, y si las personas cuentan con los conocimientos necesarios para su uso.

### **2.3.3. Contexto económico y productivo**

En el contexto económico y productivo, algunas de las preguntas que se deben responder son: ¿Cuáles son las principales actividades productivas que se desarrollan en la actualidad en el destino?, ¿Cuáles son los principales renglones de la economía? ¿Cómo está el sector financiero en el destino? ¿Cuáles son las condiciones de empleo?

Esta información permitirá hacer análisis de la relación entre las actividades productivas y el turismo, ¿Es importante el turismo como sector económico en el destino? Frente a las necesidades de empleo, ¿Puede el turismo constituirse en una alternativa? ¿Pueden los productores locales, ser proveedores del turismo? ¿Es adecuada la oferta de servicios bancarios como cajeros automáticos y datáfonos?

Por último, los aspectos relacionados con seguridad y salud, en este caso, se responde en esencia a estas preguntas: ¿Está preparado el destino turístico para responder ante una emergencia, una contingencia o un incidente? ¿Cuál es su capacidad de respuesta ante un evento de este tipo?

Por tanto, es necesario establecer el número de centros hospitalarios con que cuenta el destino y su nivel o capacidad de atención, las estaciones de bomberos y organismos de apoyo como la Defensa Civil y la Cruz Roja. Asimismo, identificar los principales riesgos y amenazas de seguridad, y si se cuenta con los protocolos de atención y respuesta ante emergencias. Las condiciones de orden público y delincuencia también deben ser analizadas.

Por otro lado, es importante analizar la seguridad turística, en especial en actividades con algún nivel de riesgo, así por ejemplo, en deportes de aventura, verificar que se cumplan los protocolos de seguridad y el uso de equipo de protección, en actividades acuáticas, el uso de chalecos salvavidas, y el uso de cascos en otras.

#### 2.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES CLAVE ¿QUIÉNES SOMOS Y CON QUIÉNES TRABAJAR?

Cuando se habla de gestión y planificación del turismo desde lo local, los métodos tradicionales de selección de actores en los que se elige a aquellos claves o solo a quienes tienen injerencia sobre el turismo, suelen no ser la mejor opción. Teniendo en cuenta que tanto los beneficios indirectos como los perjuicios del turismo no le llegan solo a actores que participan en el negocio (Ochoa, 2013), no se puede invitar solo a representantes de sectores que tienen que ver en forma directa con el turismo.

Así por ejemplo, la compra de alimentos a los productores locales es una forma de generación de beneficios indirectos de la cadena de proveeduría del turismo para los habitantes del destino; igualmente, el mejoramiento de vías y servicios públicos beneficia no solo a los turistas sino también a la comunidad local que no depende del turismo. Por otro lado, la llegada del turismo genera riesgos sociales como la pérdida de la cultura local, la transculturación o riesgos ambientales como la contaminación de los ríos y fuentes de agua, que no afectan solo a los hoteles, sino a la comunidad local en general.

Debe buscarse entonces la participación amplia de la mayor cantidad de miembros del territorio, actores directos e indirectos. Dentro de los actores directos del turismo se encuentran los prestadores de servicios, hoteles, restaurantes, guías de turismo, agencias de viaje, transportadores, entre otros. Dentro de los actores indirectos están las entidades

de apoyo como instituciones de educación y capacitación, instituciones de seguridad (Defensa Civil, Policía, Armada, Cruz Roja), hospitales y servicios médicos, instancias de Gobierno como secretarías de turismo, delegados de la Alcaldía, juntas de acción comunal o local, y ONG ambientales, culturales y sociales.

Otros actores indirectos son los proveedores de bienes y servicios de la cadena turística, tales como alimentos, insumos de aseo y limpieza; también, es importante convocar a actores que se relacionan con las manifestaciones y expresiones culturales, como grupos de danza, de música y artes.

Asimismo, los artesanos son importantes en la convocatoria pues las artesanías hacen tangible la experiencia turística y se convierten en el recordatorio del viaje de la cultura visitada.

Se debe hacer entonces una convocatoria, se sugiere que con el apoyo de una persona local, se identifiquen los actores directos e indirectos, haciendo una lista de verificación por eslabones y rol. Al listado resultante se le dirigen cartas de invitación que se complementan con llamadas telefónicas. Este listado es la base para que en el primer taller de mapeo se complete y enriquezca la información.

Durante ese primer taller se incluye una actividad de identificación participativa de los actores para completar la información previa. Son los actores locales quienes mejor conocen su territorio y por ende la mejor fuente de información, todos en igualdad de condiciones y con derecho a opinar.

## 2.5. MAPA DEL DESTINO

Por tratarse de gestión desde lo local, se usan herramientas participativas y métodos etnográficos, pues en este caso, no solo permiten recolectar información sino que también incentivan el reconocimiento y valoración del territorio por parte de la comunidad local.

¿Cuál es nuestra oferta turística existente y potencial?, ¿Tenemos sitios turísticos?, ¿Tenemos prestadores de servicios?, ¿Con qué atractivos turísticos contamos?, ¿Qué actividades de turismo y recreación desarrollamos? Las respuestas a estos interrogantes son el punto de partida para iniciar la gestión del destino, pues son fundamentales para determinar la vocación y el potencial turístico del territorio.

La elaboración del mapa del destino busca responder a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué tenemos?, ¿Qué hacemos? es decir, establecer la oferta turística. Supone entonces hacer un inventario y caracterización de los recursos actuales y potenciales con los que cuenta el territorio.

### **2.5.1. Taller I. Ejercicio 1: Presentación de los participantes**

Materiales: pliegos de papel y marcadores.

Lugar: aula con sillas móviles.

Tiempo estimado: 10 minutos.

En el inicio de la jornada el facilitador pide a los asistentes que se presente cada uno diciendo su nombre, cuál es la actividad laboral que desarrolla y qué tiene que ver con el turismo, el nombre de su empresa o institución. Adicionalmente, le pide que cada uno diga el nombre de un sitio turístico o una festividad tradicional de su territorio, una planta representativa o un animal emblemático del lugar. El siguiente asistente deberá presentarse cuidándose de no repetir el sitio, la festividad, ni el animal o la planta emblemática del destino. El facilitador debe ir tomando nota de los datos de presentación de cada participante con marcador en una cartelera de un tamaño mínimo de un pliego, de forma que todo el grupo pueda leer los avances.

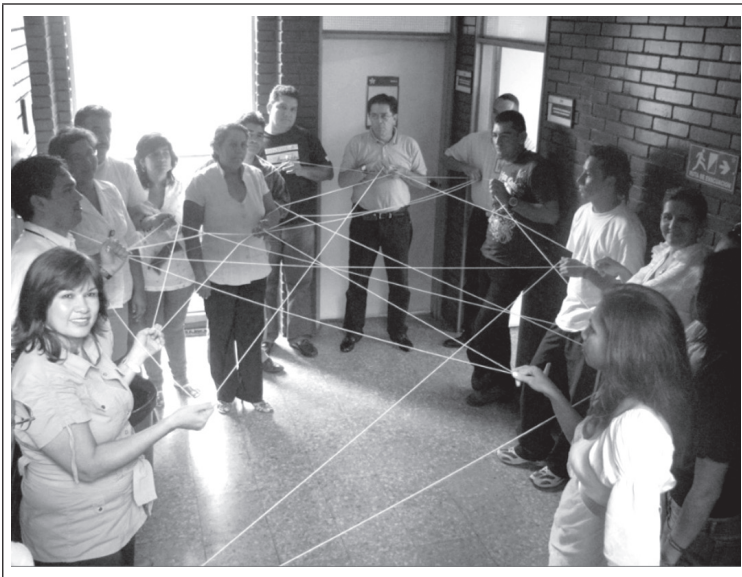
Como resultado de la presentación se tendrá una lista de asistentes, sus roles, pero también una lista de atractivos turísticos, de animales y plantas representativas del territorio.

Esta lista puede usarse como base para el inventario de la oferta, como mecanismo para formar grupos, por ejemplo, a partir de los nombres de atractivos o especies representativas del lugar, lo cual valora el aporte de los participantes y ayuda en el reconocimiento del territorio.

### 2.5.2. Taller I. Ejercicio 2: Construyendo la red

#### FOTOGRAFÍA 1

CONSTRUYENDO LA RED DEL TERRITORIO. NEIVA, HUILA, COLOMBIA



Fuente: elaboración propia, 2016.

Materiales: ovillo de lana o pita, marcadores, tarjetas de papel.  
Lugar: aula con sillas movibles y una puerta cerca de un corredor o patio.

Tiempo estimado: 25 minutos.

Previo a la actividad de mapeo se puede hacer una dinámica de integración diseñada a partir de los ejercicios denominados El ovillo (Candelo, Ortiz y Unger, 2003) y La telaraña (Rodríguez, 2002), ajustado por el autor para el caso del turismo. El ejercicio permite sensibilizar a los actores sobre la importancia del trabajo en red, facilita el entendimiento como sistema de los conceptos destino y territorio, y los conceptos de adaptación y resiliencia en estos. Además, aporta elementos para la construcción del mapeo del destino, ilustra sobre la diversidad de componentes del destino, también sirve para romper el hielo y conocerse.

El facilitador inicia el taller preguntando cuáles son los componentes de un destino turístico: prestadores, entidades de apoyo, atractivos, infraestructura, entre otros. A medida que los participantes nombran los componentes, el facilitador les pide a las personas que durante el ejercicio de presentación dijeron desempeñar dicho rol o que nombraron atractivos o animales emblemáticos, que se pongan de pie y vayan formando un círculo. El facilitador debe orientar la actividad tratando de incluir a todos los componentes. Luego les explica que él va a jugar el rol de turista.

Posteriormente, el facilitador les explica a quienes están en el círculo que el turista acaba de llegar a la ciudad capital y quiere visitar el destino, le pregunta al grupo ¿a dónde debe ir el turista? Las personas empezarán a nombrar ya sea puntos de información, terminales de transporte, agencias de viajes, taxis, etc. Si dentro del círculo no se encuentra el rol que se nombra, el facilitador le pedirá a otro asistente que juegue ese rol.

En ese momento, el facilitador tomará la punta de la cuerda y se la entregará a quien desempeñe el rol elegido como el primer lugar al que llegará el turista. Ahora les preguntará ¿y de ahí a dónde irá o qué hará el turista? A la persona que el grupo elija como el siguiente rol o punto de visita, el facilitador le entregará la cuerda de forma que se mantenga extendida entre los dos actores nombrados.

El facilitador continúa el ejercicio tratando de incluir a todos los actores directos e indirectos, así como los atractivos, festividades, plantas y animales emblemáticos, pasando la cuerda a medida que se nombran. La finalidad es que se cree una red con la mayor cantidad de enlaces, incluso repitiendo actores, por ejemplo: el transporte y el hotel, pueden ser usados por el turista múltiples veces en el supuesto viaje.

Cuando se complete la lista del supuesto viaje, a los participantes que no fueron incluidos en el círculo ni en la red, el facilitador los nombra entidades de apoyo que invitarán al destino a una feria en otra ciudad y los lleva afuera del aula en el que se encuentran, bajo el supuesto de que esa es la otra ciudad.

El facilitador acomodará las sillas o mesas de forma que se conviertan en un obstáculo que apenas permita el paso del grupo hacia la feria.

Entonces, el facilitador le dirá a las personas del círculo, que el destino turístico ha sido invitado a una feria, les señala el lugar al que deben ir, mostrándoles a los compañeros que juegan el rol de entidad de apoyo para la feria; no les dará más indicaciones.

La red recién formada, tratará de llegar al otro sitio manteniéndose unida, hablarán para no perder las interrelaciones, ni dejar caer la cuerda.

Una vez la red esté en el lugar de la feria, el facilitador los felicita y les hace las siguientes preguntas:

¿Qué pasa si no están los hoteles? Y corta la cuerda que vincula a los hoteles con otro actor. Luego puede preguntar por lo que pasaría si no estuviera una entidad de apoyo, un atractivo o cualquier otro elemento, pidiendo que dichos actores suelten la cuerda o cortando la cuerda.

El facilitador explicará cómo al cortar o desconectar las primeras cuerdas, la red, como sistema se adapta, pero si continúan cortando las cuerdas o no se retoman, el sistema dejará de funcionar, pues se supera su capacidad de resiliencia.

Asimismo, les comentará que la puerta y las sillas representan los obstáculos, pero también los cambios o elementos de la incertidumbre que hacen parte del turismo, como el clima o un cambio de gobierno, a los que el sistema turístico se adapta y los supera.

Preguntará también, ¿por qué mantuvieron la red desde el interior del salón hasta la feria? y ¿qué representa la cuerda? En este punto el facilitador agregará que la cuerda representa las relaciones entre elementos y que estas hacen parte del sistema turístico, de forma que de nada sirve tener los elementos si no hay interacción entre ellos. Así que en el caso específico del turismo, de nada sirve tener atractivos y prestadores, si no hay relaciones entre ellos.

El facilitador concluirá el ejercicio resaltando que sin preparación lograron trabajar en grupo, la importancia de trabajar en red, cómo se necesitan los unos a los otros y cómo se requiere la participación y colaboración de todos.

Si bien este ejercicio sirve para evidenciar la necesidad de fortalecer las relaciones entre los involucrados en el desarrollo del turismo, se requiere reforzar los vínculos en cada sesión y en cada reunión. Se pueden hacer entonces ejercicios de colaboración como el rompecabezas (Candelo et al., 2003); el sombrero de mi compadre (Candelo et al., 2003) o cantar y componer canciones en grupo.

### 2.5.3. Taller I. Ejercicio 3: Mapa del destino. ¿Quiénes somos?, ¿Qué tenemos?, ¿Qué hacemos?

FOTOGRAFÍA 2  
MAPA DEL TERRITORIO. NEIVA, HUILA, COLOMBIA



Fuente: elaboración propia, 2016.

**Materiales:** papel por pliegos, dos por cada grupo de trabajo.  
**Lugar:** aula con sillas móviles y mesas para dibujar.  
**Tiempo estimado:** 2 horas.

Este ejercicio fue desarrollado a partir de las herramientas de mapas: social, de la finca, de servicios y oportunidades (Geilfus, 2002), así como de cartografía social (Bernal y Galindo, 2012).

Se divide al grupo de asistentes en equipos de máximo siete personas con el fin de que exista representatividad de todos los tipos de actores o eslabones de la cadena turística en cada subgrupo. Si se trabajan varias regiones y destinos en un solo taller, se dividen los participantes por región o

destino, de forma que quienes conocen su territorio elaboren su propia cartografía social.

Una vez conformados los equipos, el facilitador pide que cada grupo dibuje un mapa del destino, ubicando los sitios y actividades que consideren turísticos, tanto naturales como culturales; también los prestadores de servicios turísticos: hoteles, restaurantes, agencias de viajes; asimismo, puntos de información turística, terminales de transporte, entre otros.

Un aspecto muy importante en este ejercicio es que dentro del mapa también se señalen aquellos sitios y expresiones culturales que no harán parte de la oferta turística, es decir, lo que no se mostrará a los turistas, por ejemplo, sitios sagrados, personales, áreas prístinas o muy bien conservadas, que los locales no desean que sean visitadas.

En cada sitio turístico pide que escriban o dibujen íconos que representen las actividades de turismo y recreación que allí se realizan. De forma complementaria pide que se tracen líneas que representen las relaciones entre actores (quién trabaja con quién), así como las relaciones entre actividades, atractivos y prestadores (qué prestadores trabajan en qué atractivos).

Una vez finalicen los mapas, se les pide que diligencien las siguientes tablas:

#### IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

#### ¿QUIÉNES SOMOS?

Actor	Función o rol	Datos de contacto	Directo o indirecto

En la columna actor se escriben los nombres de las empresas, instituciones, organizaciones y personas relacionadas de forma directa o indirecta con el turismo. En la columna de

función o rol, se escribe cuál es el papel que cumple respecto al turismo, por ejemplo, entidad de apoyo, alojamiento, restaurante, etc. Luego se ponen los datos de contacto, teléfono, dirección, correo electrónico. La última columna es opcional y se pueden agregar otras columnas con la información que la gente considere relevante.

IDENTIFICACIÓN DE ATRACTIVOS  
¿QUÉ TENEMOS Y QUÉ HACEMOS?

Atractivo turístico	Ubicación, época de realización	Actividades que se desarrollan	Prestadores de servicios presentes

En este caso en la columna atractivo se escribe el nombre del mismo, ya sea que se trate de un sitio, una actividad, una festividad. En la siguiente columna a la derecha se escribe la ubicación espacial del atractivo (dirección o georeferencia), asimismo se escribe la época en que se puede realizar la actividad, no solo en caso de festividades, por ejemplo, hay actividades de observación de fauna que están sujetas a temporadas de veda y migración de especies, o en el caso del agroturismo, las actividades están sujetas a las épocas del cultivo. En la siguiente columna se escriben las actividades que se realizan en el atractivo, por ejemplo, caminatas, avistamiento de aves, montañismo, etc. En la columna de la derecha se listan los prestadores de servicios que incluyen el atractivo dentro de su oferta.

Finalizada la construcción del mapa y las dos tablas, el facilitador pide que cada grupo nombre un relator, que presentará los resultados a los demás participantes. A medida que los grupos presentan, el facilitador evidencia las diferencias, los sitios y actores que unos ven y otros no, y

puede preguntar ¿Cuántos conocen ese sitio?, ¿Qué más se puede hacer allá?

El mapa y las dos tablas permiten el reconocimiento y revaloración del territorio por parte de los participantes, y se constituyen en la base de la caracterización de la oferta del destino. También facilita el mejoramiento de las relaciones y el establecimiento de acuerdos entre actores.

La información resultante se debe complementar con las características detalladas de atractivos, actividades y actores, para esto se pueden hacer entrevistas, visitas, observación en campo y diligenciamiento de fichas prediseñadas.

## 2.6. CARACTERIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

### FOTOGRAFÍA 3 CARACTERIZANDO EL TERRITORIO. RESERVA DE LA BIOSFERA LA ENCRUCIJADA, CHIAPAS, MÉXICO



Fuente: elaboración propia.

Materiales: tablas de evaluación impresas en tamaño pliego, una por cada grupo de trabajo.

Lugar: aula con sillas movibles y mesas para dibujar.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Este ejercicio es el resultado de varios años de trabajo, desde las primeras propuestas en Filandia, Quindío, con la investigadora Alejandra González (Comunicación personal, 2004). Se trata de una evaluación participativa de los atractivos turísticos con los que cuenta el destino.

La información resultante de la elaboración del mapa es la base para la caracterización y el análisis de atractivos, para ello, se puede realizar un taller mediante el siguiente ejercicio.

Previo al taller, el facilitador elabora una tabla de caracterización y análisis de atractivos (tabla 1), las cuatro primeras columnas corresponden a la información obtenida del ejercicio de mapeo. Las siguientes son los criterios de evaluación de los atractivos, los cuales se pueden establecer con la comunidad.

Por cada atractivo se agrega una fila, como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1  
TABLA DE EVALUACIÓN DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Caracterización		Atractivo	Nombre	Charco lindo
Evaluación	Ubicación (sitio)	Coordenadas, dirección o indicaciones de ubicación		
	Época de realización (festividad)			
	Actividades que se desarrollan	Existencia de actividades		
	Prestadores de servicios presentes	Existencia de prestadores		
	Accesibilidad	Vías en buen estado, permiso de los dueños		3
	Infraestructura	Vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable, alcantarillado, salud		1
	Equipamiento y amueblamiento	Señalización, senderos, alojamiento, centro de visitantes		
	Guianza	Existen grupos de guianza especializados		1
	Servicios complementarios	Cajeros, restaurantes, parqueaderos		1
	Belleza escénica y estado de conservación	¿Hay basuras?, ¿hay bosque conservado? ¿Está intervenido?		3
	Acorde con el perfil del turista o visitante	Hay visitantes en la actualidad, les gusta		1
	Calificación	Suma		9

Para el desarrollo del taller se imprime una matriz por cada equipo de trabajo.

Se inicia el taller dividiendo a los asistentes en grupos de trabajo. El facilitador explica el ejercicio: cada equipo debe completar la información de las columnas de caracterización de atractivos. En ese caso, cada grupo debe discutir qué calificación otorgarle a cada atractivo, en cada uno de los criterios, de acuerdo con la escala definida, tomando una decisión en consenso. Por cada atractivo deben hacer la sumatoria de calificaciones y consignarla en la columna derecha.

Una vez los equipos terminen la actividad, nombran un representante que muestra los principales resultados, enfocándose en cuáles son los mejores y peores atractivos, así como cuáles son las principales falencias. El facilitador hace énfasis en los aspectos en común entre los diferentes grupos.

Después del taller, el facilitador, tabula la información en una hoja de cálculo, promediando los datos de todos los grupos y resaltando en colores (semáforo) de acuerdo con los resultados, así por ejemplo, en rojo las celdas en las que se obtuvieron las calificaciones más bajas, en amarillo las medias y en verde las mejores.

Este sencillo diagnóstico permite un rápido y eficaz análisis, a la vez ilustra a los actores sobre los aspectos relevantes en el mejoramiento de la oferta con miras a desarrollar producto y destino. Un ejemplo, si se observa la tabla 1 se puede definir cuáles atractivos tienen un mayor nivel y cuáles son los más rezagados. Por otro lado, al comparar de forma vertical permite priorizar necesidades de inversión o de mejora.

### *Sobre los criterios de evaluación*

Los criterios de evaluación buscan tener parámetros unificados de calificación para todos los atractivos del destino que permitan su comparación y análisis, con miras a obtener un diagnóstico de la oferta que facilite la toma de decisiones. Se puede llevar una lista base para ser validada por la comunidad local, sin embargo, lo más importante es que

la escala y la forma de calificación se definan en consenso y sean claras para todos los participantes.

Esto implica que la escala de calificación debe adaptarse a la realidad de cada territorio, por ejemplo, hay comunidades que prefieren calificar en términos numéricos (1-2-3), otras prefieren en colores (amarillo, verde, rojo) y hay otras que prefieren con caras (J J L).

De igual forma, las equivalencias de estos valores dependerán del territorio. Criterios como belleza escénica o estado de conservación en un destino que se caracterice por ecosistemas muy bien conservados y predominio de oferta natural, no tendrían la misma calificación que en un destino que se caracterice por ecosistemas transformados o en el área urbana.

Dentro de los criterios recomendados se encuentran: accesibilidad, infraestructura, guianza, servicios complementarios, belleza escénica, estado de conservación. En segundo lugar, se podrían incluir criterios de correspondencia con el perfil del turista, capacidad de aforo, presencia de prestadores, diversidad de actividades, etc.

### *Accesibilidad*

La accesibilidad en este caso, se refiere a las barreras de acceso a los atractivos, a si cuenta con condiciones de acceso, qué tan fácil es llegar al atractivo. Lo cual no quiere decir que todos los atractivos deben contar con carretera pavimentada, pues el acceso en algunos casos es parte de la experiencia clave en la atracción, como en los casos del montañismo, el senderismo, en tirolesa, incluso el balsaje hacia sitios recónditos. Se puede evaluar entonces, la distancia al centro urbano más cercano, el estado de la vía de acceso y, en el caso de un sendero, si se cuenta con los permisos de los propietarios por donde está el camino.

La accesibilidad también se relaciona con las personas que presenten alguna dificultad en su desplazamiento o

limitación visual, casos en los que los atractivos deberán brindar las condiciones necesarias, desde luego, en los casos que esto aplique.

### *Infraestructura*

La infraestructura en el ámbito turístico se refiere a los elementos básicos que se prestan en el destino: vías de comunicación, aeropuertos, energía, agua potable, alcantarillado, salud, higiene, puertos, aeropuertos, terminales de transportes, automóviles, talleres, señalización, bombas de gasolina, correos, teléfonos, etc. (Valencia, 2010). En este caso, se puede comparar entre atractivos, asignando una calificación más alta a los que mejor infraestructura ofrezcan.

### *El equipamiento turístico y amueblamiento*

El equipamiento turístico y amueblamiento se refieren al conjunto de instalaciones, instrumentos, sistemas necesarios para la elaboración del producto turístico (Valencia, 2010); por ejemplo, señalización, demarcación de los senderos, amueblamiento de atractivos, entre otros. Este criterio se puede evaluar a partir de la comparación entre los atractivos identificados, asignando una mejor calificación a los que mayor equipamiento tengan y menor a los que no tengan. Asimismo, en caso de que todos los atractivos tengan equipamiento, la escala cambia de mejor a peor estado.

### *Guianza*

Hace referencia a la disponibilidad de personal que brinde la información sobre los aspectos más interesantes de los atractivos que se están visitando, ya sean valores naturales, culturales, conocimiento científico y tradicional sobre los ecosistemas y la cultura local. Se puede evaluar tanto por

la disponibilidad de guías como por la calidad de la información al turista.

### *Belleza escénica y estado de conservación*

Este criterio es quizá de los más subjetivos, sin embargo, es muy importante pues muestra la valoración que tienen los locales sobre los atractivos turísticos de su territorio y su estado de conservación. En este caso, se puede evaluar pidiéndole a cada grupo que primero escoja cuál de los atractivos considera es el más bello o mejor conservado, y cuál el que está más afectado (presencia de basuras, contaminación, transformación del paisaje, etc.), se toman estos como referencia para las calificaciones más alta y baja y, para el resto de los atractivos se evalúa comparando con los seleccionados.

### *Concordancia con el perfil del visitante*

Si bien la información sobre demanda y perfil del visitante no es de fácil acceso, este criterio también es fundamental, debido a que permite contrastar lo que valoran los locales y lo que valoran los visitantes y turistas. Esta condición se puede evaluar comparando la afluencia de visitantes según los atractivos, desde aquellos a los que en la actualidad nadie visita hasta los más reconocidos. De igual manera, si se cuenta con datos sobre estudios de mercado de la demanda, se puede contrastar si la tipología de cada atractivo y las actividades que allí se realizan, corresponden a la que los estudios señalan como aquellas que tienen mayor interés.

## 2.7. DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES E INICIATIVAS DE EMPRESARIALES

Se recomienda la realización no solo de una caracterización de las organizaciones prestadoras de servicios turísticos, sino



de esta información. En un capítulo anterior se habló de que grupo no es lo mismo que sistema, y acerca de la necesidad de realizar el análisis de relaciones de los sistemas, el cual veremos a continuación.

Se trata de un análisis de relaciones entre las partes de la oferta que se han documentado, ¿Qué actividades se realizan en cada atractivo?, ¿Quién las realiza (prestador de servicios)?, ¿Quién presta servicios y en dónde?, ¿Hay comunicación entre la alcaldía y los empresarios?, etc.

Este análisis lo puede realizar el gestor, elaborando gráficos o flujogramas en las que represente las relaciones, observando dónde se concentran las puntas de las líneas, a dónde no llega ninguna relación, mostrando vacíos y cuellos de botella. El ejercicio permite, por ejemplo, evidenciar la concentración de prestadores en ciertos atractivos o, por el contrario, la ausencia total de prestadores en algunos; la falta de un eslabón clave como el de comercialización, o el desconocimiento de atractivos del destino, entre otros.

Por otro lado, con los mapas del destino puede también analizar en qué zonas se concentran los atractivos turísticos, dónde los prestadores de servicios, también la accesibilidad, establecer distancias y proyectar rutas o recorridos.

Con el mapa y el listado de actores se puede también hacer un análisis de redes, mediante diagramas de Veen, tratando de responder preguntas como ¿Quiénes son los actores clave?, ¿Quiénes son los tomadores de decisión?, ¿Qué actores se relacionan con qué actores?, etc.

## 2.9. RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN PARTICIPATIVA DE LOS ATRACTIVOS

### FOTOGRAFÍA 5

#### RECORRIDO DE RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN PARTICIPATIVA DEL TERRITORIO. PÁRAMO DE TAUSA, CUNDINAMARCA



Fuente: elaboración propia, 2016.

Un hallazgo frecuente durante la realización de los talleres de elaboración del mapa y caracterización del destino es que las comunidades locales desconocen sus sitios turísticos, sus fiestas y, en general, sus atractivos. Puede que algunos conozcan los de su vereda o área, y otros ni siquiera; y puede pasar que el municipio cuente con inventarios de atractivos, pero la comunidad en general no los conoce.

Por otro lado, el ejercicio de caracterización de la oferta debe complementarse con información específica de cada

atractivo como fotografías, georreferenciación de los sitios, afectaciones en términos de basuras, contaminación, etc.

Como respuesta a los puntos anteriores se plantea el reconocimiento y valoración de la oferta turística del destino, a partir de un recorrido con los actores locales, convirtiéndolo en una actividad de ocio y disfrute del territorio. Se trata en palabras sencillas de armar un paseo con los participantes de los talleres para conocer el destino.

### *Organización de la actividad*

Se convoca a una reunión en la que a partir de los resultados de los talleres se definen:

- Conformación de grupos (quiénes serán visitantes y quiénes anfitriones)
- Ruta y atractivos a visitar
- Actividades a realizar en cada atractivo
- Logística en cuanto a transporte, alimentación y gestión de recursos
- Fechas e itinerario.

Esta definición supone una concertación entre los participantes, en la que la evaluación de los atractivos realizada en un taller anterior, cobra importancia y se convierte en el argumento de selección de los sitios a visitar.

En la definición de la ruta y el itinerario, se debe tener en cuenta que los tiempos de desplazamiento, así como los recorridos, serán más largos, ya que aumentan respecto a lo que los lugareños expresan como tiempos habituales, debido a que el objetivo es conocer y caracterizar los atractivos, lo que implica detenerse, tomar fotos y caminar más lento para observar los detalles.

Durante el recorrido es importante que el gestor, pregunte y escuche a los lugareños, además de interesarse por sus conocimientos. Puede hacer preguntas como: ¿Qué es eso? ¿Por qué le gusta? ¿Qué cree que se podría hacer aquí? ¿Qué

actividades se hacen aquí?, ¿Quién es el dueño? ¿Qué animales se pueden ver? ¿En qué época se pueden ver esas especies? ¿Cuál es el nombre de esa planta?, ¿Para que la usan?

Asimismo, se pueden hacer observaciones sobre el estado de sustentabilidad de los atractivos, ¿Hay basuras?, ¿Hay zonas erosionadas o anegadas? ¿Hay evidencias de caza de especies?, también sobre aspectos socioculturales ¿Hay mendicidad? ¿El patrimonio cultural se encuentra en buen estado? Para ello se requiere que el gestor lleve al recorrido libreta de notas o grabadora, con el fin de recopilar la información.

Se trata de darle la oportunidad a la gente de expresar lo que siente, lo que cree y lo que valora; escuchar y entender el destino desde la óptica de quien ha vivido toda su vida en el territorio, es conocer la forma en que valora su territorio. Es además un espacio en el que los gestores pueden compartir sus conocimientos y metodologías para evaluar los atractivos. El ejercicio también contribuye a las bases para el diseño de experiencias y los guiones de interpretación.

Un recorrido de familiarización además de un mecanismo de promoción es un instrumento de evaluación y mejoramiento de la experiencia.

## 2.10. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA PROBLEMÁTICA Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

### 2.10.1. Lluvia de problemas o el muro de las lamentaciones

Materiales: tres papeles cartulina tamaño media carta por cada participante, marcadores, cinta adhesiva, un tablero o un papelógrafo.

Lugar: aula con sillas móviles y mesas para dibujar.

Tiempo estimado: 3 horas.

En el trabajo con comunidades es frecuente que durante los ejercicios y talleres aparecen quejas y reclamos por parte de los asistentes, sobre el desarrollo y las problemáticas del turismo en el destino. Saber manejar estas quejas es fundamental, pues responden a la realidad sentida por la comunidad sobre lo que les afecta.

Asimismo, a veces, hay líderes que concentran la participación, y hay participantes que se extienden en la palabra, por lo que es indispensable buscar estrategias de manejo para estos casos.

La visión de los locales sobre su realidad es importante y es lo que se busca en el siguiente ejercicio, el cual se basa en la denominada “Lluvia de ideas” de Geilfus (2002), con algunos ajustes.

Se le entrega a cada participante tres cartulinas y un marcador. Se les pide que de forma individual y anónima (sin poner el nombre en las cartulinas), cada uno escriba los tres principales problemas que en su criterio afectan el turismo en su territorio, un problema en cada cartulina.

Es importante que el facilitador aclare que cada tarjeta solo debe tener un problema, luego, que escriban frases cortas que ilustren las problemáticas. De esta forma, se busca evitar párrafos extensos que no sintetizan y, por otro lado, se busca claridad, pues no es lo mismo escribir “infraestructura” como problema que “deficiente infraestructura” o “inexistente infraestructura.”

Un vez los participantes completan el ejercicio, el facilitador recoge todas las tarjetas, las lee en voz alta y las clasifica por tema. No se eliminan ni se tachan tarjetas, todas son importantes.

Se cuentan las tarjetas por categoría o grupo temático, y se le asigna un número a cada grupo de problemas de acuerdo con la cantidad de tarjetas, a la categoría que más tarjetas tiene se le asigna el 1 y así de forma sucesiva.

Luego el facilitador toma una nueva tarjeta y con ayuda de los participantes, trata de sintetizar en una sola todas las

problemáticas de cada grupo, iniciando con el grupo que más tarjetas tenga, es decir, el número uno. Posteriormente, hace lo mismo con los grupos temáticos restantes.

### *Anotaciones sobre la metodología*

El contenido de todas las tarjetas se debe tabular y presentar en la siguiente sesión de grupo junto con los resultados del taller.

**Por qué es un ejercicio sin firmas, ni nombres:** porque dentro del taller habrá actores de diversas instituciones, veredas, empresas y por ende, diferentes intereses. No marcar la tarjeta, brinda la confianza a cada participante de poder expresar lo que cree.

**Por qué es por escrito:** porque facilita el manejo del tiempo y de las personas que suelen concentrar la participación. Brinda además la oportunidad a todos los asistentes de expresar sus ideas, algo que de forma oral sería casi imposible. Es importante recordar que el enfoque de gestión desde lo local valora las opiniones de todos los actores del territorio.

**Por qué el uso de tarjetas:** porque se pueden mover, cambiar de lugar, lo que facilita la agrupación y clasificación temática.

### **2.10.2. Planificación participativa, árboles de problemas y de soluciones**

**Ejercicio previo de aprendizaje:** en la construcción de un árbol de problemas hay dos dificultades: primera, poder diferenciar entre causa y consecuencia; y segunda, poder definir cuál es el principal problema. Como ejercicio de aprendizaje, se propone lo siguiente:

La canción del Profesor Yarumo tiene una letra que relata en muy pocas frases una problemática, sus causas, soluciones y hasta indicadores. El ejercicio consiste en pedirle a los

participantes que escuchen la canción e identifiquen cuál es el principal problema, cuáles son los orígenes o causas de dicho problema, y cuáles son las consecuencias, así como las soluciones.

Más adelante, en grupo, discuten si se pudieron identificar los elementos de forma correcta.

Las aventuras del profesor Yarumo  
(Héctor Alarcón Correa)

Allá arriba en aquel alto,  
donde nace la quebrada,  
había un bosque muy bonito  
y el agua nunca faltaba.  
Pero un hombre irresponsable,  
tumbó el monte y lo quemó,  
ya no hay pájaros ni leña,  
la cañada se secó.  
La gente al verse sin agua,  
bastantes árboles sembró,  
volvieron los pajaritos  
y el agua también volvió.

### 2.10.2.1. *Árbol de problemas*

Esta metodología permite la priorización de problemas y planificar sus soluciones, en este caso, se trata de una adaptación de lo propuesto por Candelo et al. (2003) y Geilfus (2002), y se articula con los talleres y actividades anteriores, por lo tanto, se realiza a partir de los resultados del ejercicio de Lluvia de problemas.

Se toman las tarjetas con los principales problemas identificados en el taller anterior<sup>2</sup>, se inicia con la tarjeta

---

2 Lluvia de problemas.

del problema número 1 y se pega con cinta en el centro del tablero. Luego, el facilitador pregunta a los participantes por las causas y las causas de las causas de dicho problema. De acuerdo con las respuestas, escribe cada causa en una tarjeta y la pega con cinta bajo el problema principal.

Después hace lo mismo con las consecuencias o efectos de cada una de las causas, pero en este caso, las tarjetas se pegan en la parte superior del problema central.

A medida que los participantes van diciendo más causas y consecuencias, se van consignando en más tarjetas y se pegan todas, hasta que no haya más participaciones o se empiecen a repetir.

Enseguida se le pide a los asistentes que establezcan relaciones entre las problemáticas, ¿cuál tiene que ver con cuál?, y se trazan líneas entre las tarjetas que representan esas relaciones.

Puede que durante el ejercicio, reaparezcan los problemas identificados en el taller de la lluvia, en ese caso, el facilitador retoma esas tarjetas y las pegan en el tablero. Es posible que una causa se relacione con varios problemas y consecuencias, por lo tanto, con marcador se trazan las múltiples relaciones, o puede moverse la tarjeta de lugar, situación en que se usa la cinta pegante.

En esa fase se complementa la priorización de las problemáticas pues en la discusión se puede encontrar que aun cuando una problemática haya sido identificada por una sola persona, es significativa.

Una vez finalizado el árbol, se continúa con los demás problemas priorizados, construyendo tantos árboles como problemas se hayan identificado. Los árboles de problemas deben ser fotografiados y la información sistematizada para ser guardada y compartida en el siguiente taller.

Por qué son varios árboles de problemas,  
por qué múltiples causas y múltiples consecuencias

Trabajar bajo el enfoque de complejidad requiere superar el paradigma del análisis monocausal o causa-efecto; como ya se mencionó, hoy se reconoce que los sistemas no son lineales y, por ende, las problemáticas obedecen a múltiples factores y causas. Asimismo, la relación causa-consecuencia es bidireccional porque la una afecta a la otra, y el ejercicio de árbol de problemas aporta la priorización para poder planificar.

Cuando se trabaja sobre un único problema, las demás problemáticas se seguirán presentando, además los actores que identificaron las problemáticas no priorizadas, pueden sentir que su opinión no cuenta, lo que sumado conlleva al fracaso de los procesos.

Esto lleva también a entender que una causa puede contribuir a varios problemas o que varios problemas se relacionan con la misma causa, como se verá en el siguiente ejercicio, al abordar las soluciones esto llevará a que una acción de mejora puede repercutir en la solución de varios problemas.

### 2.10.2.2. Árboles de soluciones

#### FOTOGRAFÍA 6

ÁRBOL DE SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA DE FALTA DE ARTICULACIÓN ENTRE ACTORES. SAN RAFAEL, ANTIOQUIA, COLOMBIA



Fuente: elaboración propia, 2016.

En resumen, la actividad trata de convertir redes de problemas en redes de soluciones. En este ejercicio los insumos son los árboles de problemas, los cuales deben estar pegados en un muro o tablero del lugar de reunión, con espacio suficiente al lado para construir el árbol de soluciones.

Se inicia tomando una tarjeta en blanco en la que, a partir del problema central se redacta el objetivo principal, es decir que se convierte la principal falencia o limitante, en un alcanzable positivo. Se pega la tarjeta en el centro del árbol de soluciones.

Se continúa con las causas principales del problema, cada una de ellas se convierte en un objetivo específico, uno por tarjeta, y se pegan en la parte baja del árbol. El tercer nivel de causas se convierte en actividades, escribiendo una actividad en cada tarjeta y se pegan bajo los objetivos específicos.

Posteriormente, se toman las consecuencias o efectos de primer nivel, cada uno se convierte en un resultado (uno por tarjeta), y se pegan en la parte superior del objetivo central. Se finaliza convirtiendo cada consecuencia de segundo nivel, en el gran resultado.

Se trazan las líneas que representen las relaciones entre los objetivos, actividades y resultados. Al igual que en el árbol de problemas, las relaciones no son uno a uno, sino que un objetivo puede contribuir a varios resultados y una actividad a varios objetivos. Por cada árbol de problemas se construye un árbol de soluciones.

Así como los árboles de problemas, los árboles de soluciones deben fotografiarse y la información se sistematiza para guardarla y compartirla en el siguiente taller, pues es la base para la elaboración de la estrategia.

### **2.10.3. Formulación de la estrategia**

Después de tener los árboles de soluciones definidos, se requiere formular una estrategia de gestión. Se puede usar

un formato como el siguiente, el cual se lleva impreso en tamaño pliego, uno por cada grupo de trabajo.

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades	Resultados esperados	Plazo (C   M   L)	Responsable	Equipo de apoyo

Se toman las tarjetas del árbol de soluciones y se pegan en la tabla según corresponda, por ejemplo, objetivo general en la columna así titulada. Para aquellas celdas en que el árbol de soluciones no aporte información (plazo, responsable, etc.), se le pide a cada grupo para completarlo.

La distribución de los grupos se puede hacer asignando un tema o árbol de soluciones a cada equipo de trabajo, pidiéndoles que cada uno llene la tabla.

Del mapa y listado de actores de los ejercicios anteriores, se eligen los responsables para cada actividad, así como las entidades de apoyo. Se debe buscar que haya un responsable por cada actividad u objetivo específico, y evitar asignar muchos responsables a una sola actividad. En este punto es clave que cada participante se reconozca como aportante al proceso, identifique sus potenciales contribuciones, lo ideal es que dentro de los mismos asistentes se repartan el mayor número de responsabilidades.

De igual manera que se anotó en el árbol de soluciones, no se trata de relaciones uno a uno en todos los casos, por lo que en la tabla se pueden combinar celdas o indicar con líneas las actividades que hacen parte de un mismo objetivo.

### De la planeación estratégica participativa y el manejo adaptativo

En este punto es importante anotar que lo que se plantea en el árbol de soluciones, responde a las problemáticas y la situación de ese momento, hay que recordar que el cambio es inevitable, y prever el futuro con total certeza es imposible en sistemas complejos como los naturales y sociales. Por ende, la planificación debe revisarse y ajustarse de forma periódica, es decir, adaptarse a las condiciones cambiantes.

Más que un plan de mejoramiento o mejoramiento continuo, se trata de la búsqueda del equilibrio a partir de la adaptación y la resiliencia, a los cambios del sistema y su entorno.

Frente a este plan, es necesario proponer una visión conjunta del futuro deseado, y se puede realizar mediante un taller denominado “Soñar el territorio o a través de la prospectiva territorial”.

#### 2.10.3.1. *El mercado*

En el trabajo en varios municipios y departamentos de Colombia y México, se ha encontrado una problemática sentida en estos lugares, y es la ausencia de información sobre la demanda, las cifras y los perfiles, las características de los visitantes y turistas. A esta limitante se suma que los estudios de mercado son costosos y las comunidades no tienen cómo pagarlos, además, cuando tienen los estudios, estos fueron elaborados por una consultora que no incluyó a las comunidades, por lo que la información no se puede actualizar.

Por lo anterior, en el tema de mercados se deben brindar las herramientas para que la comunidad local, incluidos prestadores y entidades de apoyo, puedan crear y mantener sus propios mecanismos de recolección de información de mercados. Con una claridad, hoy ya no se trata de maquillar el destino de acuerdo con los deseos de la demanda, hoy, se busca un mercado que valore la oferta que se tiene, se

buscan puntos de encuentro entre la demanda y la oferta, elementos en común, y a partir de esos puntos, se proponen estrategias, canales de comercialización y planes de promoción específicos.

El objetivo entonces es realizar una caracterización participativa de la demanda turística. Este proceso se inicia dialogando con la comunidad sobre los conceptos propios de mercado y su importancia para el turismo en la región, en otras palabras, construir un lenguaje común y entender sus implicaciones, así por ejemplo, explicarles qué son los índices de ocupación hotelera y para qué sirven.

La caracterización participativa busca aprovechar la información con que cuentan algunos prestadores, por ejemplo, los establecimientos de alojamiento y hospedaje llevan un registro de huéspedes, cuya información aunque es muy limitada, brinda un panorama sobre el tipo de visitantes y turistas que llegan al destino. Se debe buscar en estos casos enriquecer la información y compartirla con los demás actores, respetando por supuesto los datos privados o personales.

La comunidad también se puede organizar para realizar, por ejemplo, conteos de autos en temporadas altas y bajas, asimismo, en lugares donde llegan colegios, universidades o grupos de adultos mayores, se pueden realizar conteos de autobuses.

De esta manera, los grupos de guías, prestadores de servicios de balnearios, los restaurantes, entre otros, pueden llevar registros de clientes, y organizar mecanismos para compartir y aprovechar esta información.

En este punto es también importante, sensibilizar a la comunidad, en especial a los prestadores de servicios, sobre la importancia de documentar y aprovechar la opinión de los clientes sobre su experiencia en la empresa y en el destino, creando fichas de satisfacción para huéspedes y visitantes.

Asimismo proponerles que hablen y escuchen a los visitantes y turistas, más que preguntar por sus preferencias en tipologías de turismo, preguntar qué visitaron, por qué,

qué les gustó, qué no les gustó, qué actividades realizaron. Compartir esta información y cruzarla con la de oferta, con el objetivo de mejorar.

En la actualidad, gracias a la revolución de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ¿es posible un inventario sin fotos, ni georreferenciación?, también es necesario aprovechar las herramientas de mapas en línea y *Web 2.0*.

Hoy se cuenta con herramientas de fácil acceso, varias de ellas gratuitas que facilitan el acceso a información de mercados. Por ejemplo, herramientas web como las redes sociales, se convierten en instrumentos accesibles para la obtención de información sobre los visitantes y turistas. Facebook, permite hacer búsquedas rápidas de fotos georreferenciadas; un clic en el *link* de un lugar muestra cuántas personas le han dado me gusta, qué han visitado y además las fotografías que los usuarios han tomado en esos lugares. Se trata de una herramienta muy útil, ya que permite saber qué es lo que le parece interesante al turista y visitante, información que se puede contrastar con lo que se ha identificado en los inventarios.

Existen también herramientas como [<http://sightmaps.com>] un sitio web que recopila datos de las fotos tomadas y georreferenciadas desde diferentes redes sociales, a partir del número de fotos establece un índice que se expresa en gradientes de color, a mayor cantidad de fotos se intensifica el color.

### 2.10.3.2. Formalización de la red

En términos prácticos, la red se puede formalizar mediante la constitución de una persona jurídica, sin embargo, ese paso se debe dar una vez la red se haya fortalecido. La conformación de la red puede ser con las instituciones públicas, privadas y comunitarias.

Un aspecto importante en este tipo de procesos es establecer la estructura de coordinación en red, asignar respon-

sables y responsabilidades (Perz et al., 2010). Al respecto, en las fases iniciales se puede crear una organización sin personería jurídica, definiendo grupos de trabajo por ejes temáticos cuyos participantes se eligen por interés propio o afinidad. Asimismo, en estas primeras fases, el gestor deberá acompañar las reuniones, sentando las bases para que paso a paso la comunidad local desarrolle las habilidades y capacidades para organizar y liderar las reuniones, y ejecutar sus planes de acción.

Aunque el ideal sería que el liderazgo de la misma esté a cargo de una institución no gubernamental o una persona de la comunidad, de forma que no estén sujetos a los cambios de gobierno, no siempre ocurre así. Por consiguiente, es clave la preparación para los cambios políticos a través de alianzas no alineadas, en su contexto político más amplio. Se debe asumir desde el inicio que existen conflictos entre organizaciones y al interior de estas (Perz et al., 2010).

#### **2.10.4. Soñar el territorio**

“Soñar el territorio” es un ejercicio que permite ir más allá de la visión de la planificación y la estrategia. Luego de realizar los ejercicios anteriores, la comunidad local ya puede contar con un mapa y caracterización del destino, sabrá dónde y cuándo se encuentran los mejores atractivos, se conocerán entre ellos, y quizás valorarán aún más su territorio.

El ejercicio de “Soñar el territorio” se hace a partir de preguntas orientadoras, por ejemplo: ¿Cómo se imagina el territorio en 10 o 20 años? ¿Cómo sería el turismo en ese territorio? ¿Cómo se ven en ese futuro? (Morales, Abad y Saavedra, 2016).

Asimismo, se puede tomar el resultado de la identificación de atractivos y pedirle a la comunidad que identifique un elemento representativo para cada experiencia. Preguntarles por ejemplo ¿A qué huele el territorio? ¿A qué sabe?, ¿Cuál es su color? (E. Roza, comunicación personal, 2014).

Posteriormente, se discute qué se necesita para que ese sueño sea una realidad, cómo se puede incorporar ese olor, sabor y nombre en el turismo. Es un nuevo ejercicio de valoración del territorio a partir de lo que la comunidad desea y siente.

Toda la información recolectada durante el proceso puede ser usada también como base para el diseño de experiencias y productos turísticos, material promocional, pues los mapas y la caracterización de la oferta lo permiten.

## 2.11. CONCLUSIONES

Responder al reto planteado en el capítulo I sobre construir colectivamente el turismo desde local, requiere en primer lugar de la apertura de los gestores hacia nuevos y diversos modos de pensamiento, que les permitan reconocer al otro y la otredad, valorar otras disciplinas y sus metodologías. Implica asimismo una actitud colaborativa, humilde y constructiva de quienes lideran estos procesos.

Los territorios, sus culturas, sus problemas son construcciones sociales, así también deben ser la planificación y la gestión del turismo. Por su parte, desde otros campos y disciplinas de las ciencias se ofrecen miradas, enfoques e instrumentos metodológicos que pueden aportar. Este capítulo muestra solo algunas de esas posibilidades, no como recetas o un camino a seguir, pues no es el caso de criticar un modelo homogeneizante para luego imponer otro.

Se trata entonces de propuestas adaptables y ajustables a las características sociales y ecosistémicas, así como a las escalas temporales y espaciales de cada territorio. Las propuestas no pueden ser estáticas sino estar en constante revisión para responder a los inevitables cambios.

Además de lo anterior, la puesta en marcha de estas propuestas, se debe caracterizar por el respeto a la comunidad y