



CAPÍTULO 5

Roles y relaciones de los actores de la actividad turística en Villa de Leyva: una apuesta a los escenarios y estrategias de futuro



Roles y relaciones de los actores de la actividad turística en Villa de Leyva: una apuesta a los escenarios y estrategias de futuro

Olga Judit García Molano
Franci Yolima Zárate Solano

Introducción

Las percepciones que los actores sociales tienen de un territorio se convierten en la llave maestra para dar una lectura holística, participativa y más cercana a la realidad. Desde sus diferentes puntos de vista se pueden proponer alternativas de solución a problemáticas que los actores enfrentan, con el propósito de aportar significativamente al desarrollo territorial, entendido como:

Proceso de transformación hacia umbrales superiores de calidad de vida y como tal, no es producto del azar, su conducción y consecución deben ser lideradas por alguien que dicte qué hacer y cómo, pero que, además, a través del concurso de los involucrados (la sociedad y sus actores), exija y oriente la participación de los beneficiarios del mismo. (Salas, 2013, p. 22)

En la investigación se identifican actores que se entrelazan en los ámbitos público y privado, sin dejar de lado a la comunidad, la cual se ha visto impactada de manera significativa ya que ha tenido que enfrentar, entre otros, un proceso de gentrificación que ha llevado a sus habitantes a desplazarse. En palabras de Barrera (2013):

Un proceso de renovación urbana que denota cambios socioculturales debido a la compra de casas (que para algunos puede resultar parte de un proceso de especulación urbana), por parte de gente adinerada de clase media o alta, en una comunidad no muy próspera, en donde por las mejoras realizadas en las propiedades estas aumentan su valor, lo cual va acompañado de un proceso de desplazamiento de las personas de menores ingresos y un mejoramiento de las áreas circundantes. (p. 7)

A su vez, Hiernaux-Nicolas y González-Gómez (2014) definen la gentrificación “como el reemplazo de la población existente en una área central de una ciudad, por otros habitantes de mayor nivel de ingreso, lo que lleva a una recomposición social pero también de actividades en las áreas afectadas por el proceso” (p. 8). Por lo tanto, el impacto que causa la gentrificación en la comunidad desplazada genera desarraigo, dado que el ser humano tiende a identificarse con el territorio donde nace y en el que crea lazos socioculturales. Este proceso en Villa de Leyva ha

fortalecido la actividad turística porque los terrenos han sido comprados para transformarlos en establecimientos de alojamiento y segundas residencias. Dicha situación surge por la falta de procesos políticos sistemáticos con enfoque territorial, que fortalezcan todas las actividades económicas que se desarrollan en la región, buscando el crecimiento local sostenible a mediano y largo plazo.

En consecuencia, según el Ministerio de Cultura (durante 2020) el reconocimiento de Villa de Leyva como centro histórico ha conllevado un proceso:

Por una parte, una política conservacionista que mantiene e incrementa el valor patrimonial del Centro Histórico y, por ende, propicia la búsqueda de “renta diferencial patrimonial” por parte de particulares y empresas. (...) han impulsado el proceso de reemplazo de la población tradicional de bajos ingresos por otra de mayor poder económico. (Hiernaux-Nicolas y González-Gómez, 2014, p. 8)

Por consiguiente, con el propósito de realizar un acercamiento a las realidades territoriales, específicamente en lo referente a la actividad turística, se desarrolló una metodología basada en la prospectiva estratégica planteada por Godet y Durance (2009). En tal sentido, para esta investigación se crea un modelo particular que amalgama los conceptos de prospectiva estratégica de Godet y Durance, así como la prospectiva territorial expresada por Gabiña; mediante la utilización de herramientas como las matrices MICMAC y MACTOR, que aportan una visión compartida a partir de la participación de ocho actores de la actividad turística. Ellos se integraron de manera activa a través de talleres presenciales y virtuales que dan el soporte a la investigación y que cuentan con el principio de la libertad de expresión para garantizar un acercamiento eficiente a la realidad. Del mismo modo, se identifican los roles, tensiones, coincidencias y discrepancias que existen entre las personas o instituciones que se unen a través de esta actividad.

Finalmente, para generar estrategias prospectivas que obedezcan a la realidad actual de Villa de Leyva, es necesario crear herramientas participativas con metodologías activas en donde el territorio se vea reflejado a partir de las posiciones, intereses y relaciones de los actores. Desde su perspectiva deben direccionar escenarios deseables y proyectar la actividad turística como un detonante del crecimiento económico que traiga consigo desarrollo local.

Aproximaciones conceptuales

La globalización ha desencadenado nuevas dinámicas territoriales y hoy se replantean diversas estrategias que respondan a un mundo comercial y altamente productivo. Según Padín (2012), el reto de los destinos turísticos consiste en “mejorar su competitividad, adaptándose a las exigencias del nuevo contexto turístico marcado por la globalización, donde el funcionamiento de las redes participativas de actores es una apuesta para conseguir el desarrollo en el ámbito local” (p. 74). No obstante:

En Colombia entre el 2019 y el 2022 se ha desarrollado una crisis económica exacerbada por la pandemia de COVID-19 la cual golpeó duramente al mundo y al país, pero se está recuperando. Esta situación se evidencia en la caída de un crecimiento

del 3,6% en 2019 a una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real del 6,8% en 2020 (Banco Mundial, 2022a). (MinCIT, 2022, p. 10)

Por tanto, el turismo es una oportunidad de desarrollo de la economía del país, siempre que su evolución acoja los lineamientos de sostenibilidad, calidad y responsabilidad que proponen las nuevas tendencias internacionales. Por ello:

Es esencial el papel que cumplen las mujeres en el desarrollo sostenible del turismo, sin embargo, en Colombia el empleo formal de las mujeres en el sector es del 27,6%, (Banco Mundial, 2022c), por debajo del promedio mundial que representan el 54% del empleo turístico mundial (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2020). (MinCIT, 2022, p. 11)

En cuanto a la actividad turística como motor de desarrollo, los lineamientos del gobierno nacional buscan llevar al país a ser un destino turístico competitivo que genere beneficios en las regiones donde esta actividad está presente y a la vez mejoren el desarrollo productivo del país. La evolución de la actividad turística requiere un desarrollo planificado, que no se ha evidenciado en muchas de las regiones colombianas y que ha llevado a una implantación de la actividad en distintas formas y espacios con grandes implicaciones sociales, ambientales, políticas, económicas y culturales. Es el caso de Villa de Leyva, uno de los destinos turísticos nacionales con más reconocimiento internacional y el mayor destino del departamento de Boyacá.

La actividad turística en Villa de Leyva surge gracias a diversos factores. Por un lado, está la declaratoria del municipio como monumento nacional por el general Gustavo Rojas Pinilla y la realización de eventos culturales como el Festival de Cometas. También, la visita a los museos y el hallazgo de fósiles en la zona que fueron atrayendo a turistas y aportando al crecimiento de esta actividad (Ruge, 2018). Asimismo, con el paso de los años se han sumado otros acontecimientos como la declaratoria de bien de interés cultural y su inclusión en la lista de los diecisiete municipios considerados pueblos patrimonio de Colombia.

Es evidente, que el desarrollo de la actividad turística en Villa de Leyva desde sus inicios no se proyectó de manera organizada. Esto ha traído repercusiones sociales ocasionadas por los procesos de gentrificación, desplazamiento de la población local, la llegada de nuevos habitantes, así como impactos ambientales dados en:

Prácticas de empresarios y actores de la cadena de valor que atentan directamente contra la integridad de la biodiversidad y sus ecosistemas; insuficientes programas de sensibilización ambiental dirigidos a residentes y visitantes; impactos negativos en la naturaleza generados por la oferta local y las prácticas de consumo y el comportamiento de turistas y visitantes. (MinCIT, 2022, pp. 16-17)

Para el caso de Villa de Leyva se identifica en la superación de la capacidad de carga¹⁴ del municipio. Es decir, al no considerarse la ordenación del espacio turístico, y si no se contempla de manera rigurosa la capacidad de carga, se llega a niveles de saturación que afectan el ambiente, como se expresa en la Alcaldía Municipal de Villa de Leyva (2012):

Uno de los aspectos de impacto en el aspecto poblacional de Villa de Leyva, que hace atípico el municipio en el orden nacional, lo constituye, la necesidad de atender como destino turístico, una población flotante que las mediciones locales hacen estimar en más de 40.000 personas, en épocas de temporada turística alta, con consiguiente pico de servicios, al punto de transformar sustancialmente la vida urbana y rural del municipio. (p. 16)

Sumado a lo anterior, el agotamiento de recursos naturales como el agua, el aire y el hábitat de la fauna silvestre. Aunado a los impactos socioculturales relacionados con “la calidad de vida, el estilo de vida comunitario, la estabilidad residencial, la cohesión social y los cambios en los patrones demográficos” (Bisset, 1982, pp. 1-2). Por último, los impactos económicos como la estacionalidad del empleo, el incremento en el costo de vida de la población local, incremento en el valor de la tierra y cambio en el uso del suelo.

De modo que realizar un estudio prospectivo sobre el desarrollo de la actividad turística en Villa de Leyva brinda escenarios diversos para el desarrollo local de manera planificada. De acuerdo con Gabiña (1998), la prospectiva territorial permite “conciliar una ordenación del territorio, recogiendo herencia y desequilibrios del pasado, intentando corregirlos en consonancia con las apuestas de futuro y la trayectoria que un escenario deseable nos marca y establece” (como se citó en Cárdenas y Chávez, 2021, p. 289). Es así como posibilita diseñar espacios para la planificación y gestión del territorio local, por medio de la conciliación de variables clave relacionadas con la formalización y la calidad en la prestación de los servicios; así como la regulación de los precios en la actividad turística, la gestión institucional, la apropiación territorial, las relaciones entre los actores del turismo y la aplicación tecnológica.

Este estudio es una apuesta al desarrollo de Villa de Leyva como lo plantea Boisier (1999): “un proceso local, endógeno, descentralizado, capilar y continuo o discontinuo sobre el territorio” (p. 19), con la participación activa de la comunidad y los distintos actores que intervienen en la actividad turística. Estas iniciativas fortalecen la interacción y contribuyen a la recuperación social y económica del territorio. En la misma dirección, Quetglas (2008) define el desarrollo local como:

Un espacio multidisciplinar de reflexión sobre las relaciones entre desarrollo y condiciones de entorno territorial y un abordaje de políticas públicas orientadas a generar condiciones de construcción de ciudadanía de determinado territorio, con el uso de herramientas que incrementen la competitividad económica, la cohesión social, la sostenibilidad ambiental y la capacidad innovativa y adaptativa. (párr. 5)

¹⁴ Capacidad de carga, definida como la cantidad y el tipo de visitantes que pueden ser acomodados en un área sin consecuencias sociales inaceptables o impactos ambientales negativos (Jiménez et al., 2007).

Entonces, lo local es el lugar donde se unen el quehacer social, político, económico y, por tanto, el desarrollo local conduce a la gestión de un territorio en pro de su competitividad. Para esto integra elementos institucionales, ambientales, físicos, políticos y culturales en función de unas relaciones sociales.

Para el caso de Villa de Leyva es posible hacer una apuesta desde el desarrollo rural integral con enfoque territorial¹⁵; según Muñoz (2012), este busca “lograr la articulación de los mercados, las políticas públicas y la sociedad civil para promover la transformación productiva, social e institucional de los territorios rurales” (p. 6). Alcanzar el desarrollo rural en Villa de Leyva será posible si en este proceso confluyen las dimensiones sociales, económicas, ambientales e institucionales, tal como lo expone Muñoz (2012):

El territorio es considerado como un producto social e histórico –lo que lo hace un tejido social único–, dotado de una determinada base de recursos naturales; donde se desarrollan diversas actividades productivas y de intercambio entre diferentes núcleos poblacionales; y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de regular y darles cohesión a estas dinámicas territoriales. (p. 10)

En consecuencia, este capítulo tiene como propósito evidenciar las relaciones que se tejen entre los actores de la actividad turística en Villa de Leyva. De esta manera, permitiendo identificar sus roles, relaciones, tensiones y la manera como abordan las problemáticas en función de las variables emergentes planteadas en el capítulo cuatro. Lo anterior, propiciando la prospección de escenarios y la apuesta de estrategias.

Por esta razón, una visión prospectiva de Villa de Leyva debe darse desde el desarrollo rural con enfoque territorial, donde a través de un proceso social se implementen espacios de interacción de las comunidades locales, los actores de la actividad turística y las entidades gubernamentales. A su vez, que ellos apuesten a dinámicas que incluyan las diversas actividades productivas y las formas de organización y participación. Por último, que se respeten los derechos y la distribución equitativa de los recursos naturales en pro del bienestar y desarrollo de la población.

Metodología

El proceso metodológico desarrollado para la identificación de las variables claves y del reconocimiento de las influencias, dependencias, roles y tensiones entre los actores de la actividad turística de Villa de Leyva, se llevó a cabo a través de las herramientas de la prospectiva estratégica como son las matrices MICMAC y MACTOR. Estas fueron implementadas en tres talleres con un grupo de expertos constituido por diferentes prestadores de servicios turísticos (gerente de hoteles, administrador de agencias de viajes, director de museo, Secretaría de Turismo, guía de turismo, representante de un parque, representante de artesanías y representante de la comunidad local), ya que en el desarrollo de la actividad sus conocimiento y roles

15 El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” introdujo el enfoque territorial del desarrollo para reducir los desequilibrios y superar las inequidades. Asimismo, propuso al sector agropecuario y rural como una de las locomotoras del crecimiento (Departamento Nacional de Planeación, 2015).

preponderantes se consideraron aspectos fundamentales para el proceso. También se invitó a personas de la comunidad que hacen parte de JAC del municipio, pues de una u otra manera han sido afectadas por la actividad turística.

Cabe destacar que el trabajo de campo se desarrolló en los meses de septiembre a diciembre de 2020; cuando el mundo se encontraba afectado por la pandemia del covid-19, el país presentaba medidas de aislamiento total y la actividad turística fue una de las más afectadas. De manera que fue de gran ayuda poder contar con estos expertos que aceptaron participar en el proceso de investigación a pesar de las circunstancias.

El primer taller fue denominado “Análisis de selección de factores de cambio” en donde se desarrolló un diagnóstico del municipio a partir de entrevistas semiestructuradas. Como resultado se obtuvo un árbol de problemas que precisa las variables clave¹⁶, evidenciando que las respuestas de los actores coincidían en gran medida y eran reiterativas en las problemáticas planteadas en torno a la actividad turística. La recopilación de datos cuantitativos fue especialmente adecuada para este estudio dado que en Villa de Leyva la actividad turística desplazó varias actividades que soportaban la economía local y su desarrollo ha sido avasallante y sin planificación. Por tanto, las entrevistas abordaron las opiniones de los actores en cuanto a ¿qué significa el turismo para Villa de Leyva?, ¿cuáles son esos aspectos positivos de la actividad turística?, ¿cuáles problemas presenta el desarrollo de la actividad turística del municipio y cuáles son las causas, así como los efectos que generan esos problemas y las acciones que se deben implementar o repensar para su activación del turismo?

El segundo taller, denominado “Factores de cambio”, contó con la participación del grupo de expertos y la aplicación de la herramienta de análisis estructural MICMAC, la cual calificó las variables y arrojó gráficamente cuáles de ellas eran más influyentes o dependientes. Son indicadores que condicionan o identifican la actividad turística, claves para su desarrollo al impactar de forma positiva o negativa el territorio; además de ser los que soportan el modelo prospectivo. El resultado de este taller fue el grado de influencia y dependencia de las variables a la luz de la actividad turística.

Esto con el propósito de encontrar los objetivos estratégicos que componen el juego de actores y se representan bajo la herramienta MACTOR; se realiza un tercer taller denominado “Relaciones de poder entre los actores”, una primera etapa para conocer los vínculos que se construyen entre los actores. Su objetivo fue *identificar* las relaciones que se crean entre los actores de la actividad turística para lo cual se hizo la calificación de la matriz actor por actor, para conocer su influencia, el juego de alianzas, conflictos, convergencias y divergencias. También se ejecutó una segunda etapa para identificar los roles de los actores frente a las dinámicas de la actividad turística; su objetivo fue identificar la posición de los actores frente a los objetivos que se plantearon. Por último, con este taller se consolidó información importante para la proyección de escenarios.

¹⁶ Se refiere al reconocimiento de una situación actual y de las condiciones potenciales que enfrenta la actividad turística en Villa de Leyva.

Resultados

Partiendo de la caracterización de los actores del cuarto capítulo, se presenta el inventario de variables que emergen del primer taller con actores, como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Inventario de variables problemáticas

Variable	Contexto
Informalidad y baja calidad en la prestación del servicio	El auge inusitado de la actividad turística ha traído consigo la informalidad nombrada por los actores como uno de los problemas más grandes del municipio, generando afectaciones de orden económico, social, ambiental, cultural e impactando negativamente la calidad de los servicios turísticos del destino
Sobreoferta de prestadores de servicios turísticos foráneos	Villa de Leyva actualmente cuenta con 19.758 habitantes y tiene 355 prestadores turísticos formales registrados con RNT, y un número importante de PST no formalizados. El 75% de los habitantes viven del turismo como su fuente de economía principal. Esta concentración económica ha atraído a grandes y pequeños inversionistas de diferentes lugares del país y del exterior, siendo esto la primera causa de la sobreoferta de servicios
Insuficiente infraestructura (servicios públicos, hospitales y conectividad)	El crecimiento acelerado de la actividad turística en Villa de Leyva ocasiona un desborde en la cobertura de servicios públicos. El agua como recurso natural es insuficiente para cubrir las necesidades del municipio, a lo que se suma la construcción de acueductos privados que se surten de la misma fuente, aumentando el problema de escasez. La generación de basuras se ha incrementado y el municipio no cuenta con un tratamiento para residuos sólidos. De la misma manera, hay insuficiencia en el servicio de salud ya que tan solo se cuenta con un hospital de segundo nivel, que cubre adicionalmente a varios municipios aledaños. Las vías de acceso al destino no corresponden con el alto flujo vehicular que genera la actividad turística y las demás actividades económicas de la región
Encarecimiento del costo de vida en el municipio	El posicionamiento de Villa de Leyva como destino turístico ha traído consigo un desbalance significativo en los precios de los productos de consumo diario y en el valor de la tierra, impactando el nivel de vida de los locales y de los turistas
Falta de regulación de precios en la actividad turística	La desarticulación de los prestadores de servicios turísticos, aunado al crecimiento de la oferta, conlleva a falta de regulación de los precios y lineamientos claros sobre el tema por parte de las entidades gubernamentales
Baja gestión institucional	En Villa de Leyva no hay una continuidad en los procesos de gestión entre cambios de gobierno. Esto ha traído consigo problemas en las interacciones entre los organismos del sector público frente al privado y la sociedad civil; además, los prestadores turísticos afirman que el destino tiene un turismo no planificado y no hay claridad en las políticas en temas como control frente a los grandes eventos que allí se realizan, manejo adecuado de los atractivos turísticos, otorgamiento de licencias acorde al Plan de Ordenamiento Territorial (POT); así como acompañamiento a los prestadores en el desarrollo armónico de su actividad

Falta de apropiación del territorio	La apropiación del territorio se da a partir de “la articulación de la comunidad, agentes, mercados y políticas públicas para promover la visión compartida del mismo”*. Al respecto, en Villa de Leyva se da un proceso gradual, sin embargo, el fenómeno de la gentrificación causado por las dinámicas de crecimiento acelerado de la actividad turística no ha permitido afianzar el desarrollo de la comunidad, ya que los locales sienten invasión de su espacio pues no todos están satisfechos con los resultados de la actividad turística
Conflicto de intereses entre los actores	Las relaciones entre los distintos actores de la actividad turística se dan en espacios de acuerdos y desacuerdos. Estas dinámicas generan tensiones que es importante conocer y analizar para llegar a consensos en pro de los intereses comunes

Nota. Elaboración propia a partir de *Muñoz (2012, p. 10).

Calificación de variables con la herramienta MICMAC

Durante el primer taller con expertos, y para dar contexto a la situación actual de la actividad turística en Villa de Leyva, se califican las variables que emergieron en el ejercicio de construir un árbol de problemas. Estas son: informalidad y baja calidad turística, sobreoferta de prestadores de servicios foráneos, insuficiente infraestructura, encarecimiento en el costo de vida, falta de regulación de precios en la actividad turística, baja gestión institucional, falta de apropiación del territorio, conflicto de intereses y crecimiento tecnológico.

El grupo de expertos analizó las diferentes relaciones que se dan entre las variables y su grado de influencia directa o dependencia, procediendo a calificar y dar una valoración cuantitativa para poder diligenciar la matriz.

Tabla 24. Valoración de la influencia de las variables por los actores

Valoración	Equivalencia
0	Influencia nula
1	Influencia débil
2	Influencia mediana
3	Influencia fuerte
4 (P)	Influencia potencial

El resultado obtenido de la calificación de los expertos se muestra en la tabla 25 con la matriz de resultados de valoración cuantitativa de la relación de influencia directa, presentada entre las variables identificadas.

Tabla 25. Valoración cuantitativa de la relación de influencia directa

	1: Infor&baj	2: Sobrepres	3: Insuin	4: Encos	5: Falregu	6: Bgestion	7: Falterri	8: Conflic	9: Crectec
1:Infor&baj	0	3	2	2	3	3	3	3	P
2:Sobrepres	3	0	3	3	2	2	3	3	0
3:Insuin	2	3	0	3	0	3	1	2	P
4:Encos	2	1	2	0	2	2	1	2	0
5:Falregu	3	2	0	2	0	3	3	3	P
6:Bgestion	3	2	3	2	3	0	3	3	P
7:Falterri	3	2	1	3	3	3	0	3	0
8:Conflic	2	2	1	3	3	3	3	0	0
9:Crectec	P	3	P	0	P	P	0	0	0

Para una comprensión y lectura de los datos resultado de la matriz MICMAC, se presentan las relaciones de influencia en la tabla 26.

Tabla 26. Número de relaciones de influencia

Indicador	Valoración	Observación
Tamaño de la matriz	9	El tamaño de la matriz es 9, que hace referencia a la cantidad de las variables
Número de interacciones	2	El número de interacciones es 2 porque al momento de evaluar se hace variable "X" sobre variable "Y"
Número de ceros	18	Las relaciones de la influencia directa nula son 18
Número de unos	5	La influencia directa débil es 5
Número de dos	18	La influencia directa de mediana intensidad es 18
Número de tres	32	La influencia directa fuerte es 32
Número de 4 (P)	8	La potencial influencia de las variables da 8 en su resultado
Total	63	Son el total de datos ingresados en el sistema
Tasa de Relleno	77.7778%	El % total de ingreso de datos en la tabla, sin tomar en cuenta los 0

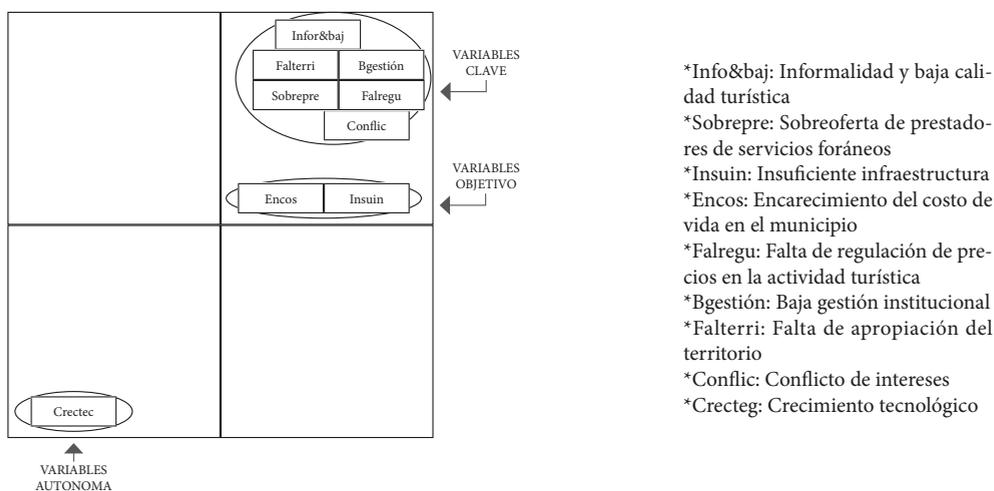
La tabla 26 muestra la relación de las variables que determinan la dinámica de la actividad turística en Villa de Leyva. Se puede ver que hay seis variables clave ubicadas en la zona superior

derecha del mapa y, en términos de Garza y Cortez (2011), “representan un reto para el sistema; son muy motrices y muy dependientes, ponen en riesgo el funcionamiento normal del sistema, son por naturaleza inestables, deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel óptimo” (pp. 341-342). Estas son: baja gestión institucional, informalidad y baja calidad en la prestación de servicios, falta de apropiación del territorio, falta de regulación en los precios de la actividad turística, conflicto de intereses entre los actores y sobreoferta de prestadores turísticos foráneos.

En el mismo plano aparecen las variables objetivo: insuficiente infraestructura y encarecimiento en el costo de vida en el municipio. Según Garza y Cortez (2011) “estas son muy dependientes y poco motrices y se ubican en la parte central a la derecha; su tratamiento como objetivos obedece a que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea” (p. 341).

Entonces, siguiendo con la interpretación de la ubicación de las variables, en el plano encontramos “crecimiento tecnológico” en el sector de variables autónomas¹⁷. Al respecto, Arango y Cuevas (2014) mencionan que se trata de “una zona importante, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema” (p. 12). Sin embargo, supone un reto dentro del contexto actual de la pandemia debido a su importancia para Villa de Leyva y para las acciones a mantener como destino sostenible declarado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec Internacional), bajo la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible (NTS TS) 001.

Figura 21. Mapa de influencia y dependencia directa



17 Una vez realizado el taller *factores de cambio*, se decidió incluir esta nueva variable ya que la pandemia develó cómo la tecnología es una herramienta importante para el desarrollo de la actividad turística.

Relaciones de los actores de la actividad turística en Villa de Leyva

El tercer taller realizado, llamado “Relaciones de poder entre los actores”, se trabajó con el modelo avanzado de prospectiva estratégica propuesto por Michael Godet para identificar el juego de actores. Su objetivo es valorar las relaciones de fuerza entre los actores que participan en la actividad turística del municipio, con el fin de hallar las convergencias, divergencias y tensiones respecto a los objetivos que se formularon a partir de las variables identificadas previamente en el análisis estructural MICMAC. Al respecto Plata (2013) expone que el juego de actores se trata de:

Una etapa del análisis prospectivo que consiste en verificar el poder de los actores sociales que intervienen en el comportamiento del sector turístico en el municipio, quienes actúan en defensa de sus propios intereses y que es diferente del deber ser o del comportamiento ideal de cada uno de ellos. (p. 52)

Por su parte, el método MACTOR permite identificar la dependencia e influencia de los actores sobre las variables, determinantes a la hora de construir un futuro acorde a las expectativas de los mismos. En ese sentido, Godet (como se citó en Ortiz y Torres, 2015) resalta que el objetivo del método MACTOR es:

Facilitar a los actores, una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos a través de las siguientes fases: cuadro estrategias de actores, identificación de los objetivos asociados, situar a cada actor en relación con los objetivos estratégicos, jerarquizar a cada actor sus prioridades de objetivos, evaluar las relaciones de fuerza de los actores, análisis de convergencia y divergencia entre actores. (p. 4)

Dicha herramienta se constituyó en el eje del proceso de investigación en el tema de actores, dado que permitió integrar la visión colectiva de los mismos sobre el desarrollo de la actividad turística en el destino. Esto dio como resultado la visualización de las relaciones en las dinámicas del quehacer turístico en Villa de Leyva.

Identificación de actores y objetivos estratégicos

En la tabla 27 se presentan los actores que participaron en el estudio y sus roles.

Tabla 27. Actores de la actividad turística y sus roles

Código	Actor de la actividad turística	Rol de cada actor
A1	Secretaría de Turismo	Entidad gubernamental de índole municipal que representa los intereses del Estado en materia de turismo. Su rol está en orientar la formulación de los planes y programas de desarrollo turístico, siendo un eje articulador y asegurando la infraestructura para el funcionamiento de la actividad

A2	Alojamiento	Prestador de servicios turísticos cuyo fin es brindar alojamiento. Conforman una parte relevante de los prestadores de servicio turísticos en el municipio, constituyen un eslabón central en la creación de valor añadido a la experiencia del viajero y generan empleos para los habitantes del municipio
A3	Agencias de viaje	Empresas comerciales dedicadas a organizar planes turísticos. Sus principales funciones son asesorar, mediar y producir paquetes y planes. Pueden coordinar e integrar las operaciones de los demás actores de la actividad turística
A4	Guías de turismo	Personas naturales con certificación como guías de turismo por una entidad reconocida. Son los agentes encargados de suministrar información sobre el medio natural de los atractivos, información histórica, propiciar actitudes conservacionistas entre los turistas, así como cuidar de la seguridad de los grupos
A5	Parques temáticos	Espacios creados para generar actividades de ocio, entretenimiento, cultura y educación. Los parques temáticos son los encargados de ofrecerle al turista experiencias diferentes a través de los servicios que ofrece
A6	Artesanías	Establecimientos de comercio dedicados a la producción y venta de artesanías
A7	Museos	Los museos en Villa de Leyva y sus alrededores cumplen un rol fundamental en el sostenimiento del turismo y, sobre todo, en el fortalecimiento de la identidad del municipio como un centro cultural y de patrimonio
A8	Comunidad local	Conformada por los habitantes de Villa de Leyva. En este estudio está representada por las JAC

Continuando con la metodología, se establecieron los objetivos estratégicos que emergen del árbol de objetivos realizado anteriormente. Estos se presentan para la validación de los actores (tabla 28).

Tabla 28. Objetivos estratégicos

N.º	Variable clave	Objetivo	Acción por desarrollar
1	Informalidad y baja calidad en la prestación de servicios	Fortalecer la calidad del destino a través de la formalización de todos los prestadores presentes allí	Diseñar planes de mejoramiento que contribuyan a minimizar las brechas de competitividad existentes en Villa de Leyva
2	Falta de regulación en los precios	Regular los precios en la actividad turística para generar una sana competencia en pro de la calidad de la actividad	Implementar políticas de regulación de precios que permitan una competencia sana en beneficio del turista
3	Baja gestión institucional	Planificar acciones encaminadas a una eficiente gestión institucional con una visión de la actividad turística vinculada a procesos de desarrollo con enfoque territorial	Proponer proceso de desarrollo con enfoque territorial donde se articulen las “dimensiones sociales cultural, económico productiva, ambiental y político institucional” (Muñoz, 2012, p. 12) para lograr una visión integral del desarrollo en Villa de Leyva
4	Falta de apropiación del territorio	Motivar la apropiación de la identidad cultural de los villaleyvanos para fortalecer la cohesión social de sus habitantes y consolidar culturalmente la región	Establecer acciones de sensibilización de los habitantes con el fin de generar una apropiación de la diversidad, identidad, patrimonio y memoria
5	Conflicto de intereses entre los actores	Identificar los intereses de los actores en la búsqueda de acciones comunes que conlleven por un desarrollo armónico de la actividad turística	Implementar estrategias de comunicación y articulación entre los actores dirigidas a unificar esfuerzos en pro de la actividad turística
6	Crecimiento tecnológico	Identificar las necesidades de crecimiento tecnológico para establecer planes dirigidos a consolidar a Villa de Leyva como un destino inteligente	Elaborar un diagnóstico de las necesidades tecnológicas del lugar, para proyectar acciones que lo conviertan en un destino competitivo

Ahora bien, se identificó el poder y el grado de influencia de los actores. Para su desarrollo se trabaja la Matriz de Influencias Directas por Actores, de acuerdo con la valoración como resultado del taller de actores. La calificación otorgada se da en la siguiente escala de valores: cero (0) equivale a nula o sin influencia; con valoración de uno (1) los actores que tienen una

influencia débil; para los actores de influencia moderada se otorga una calificación de dos (2); los actores que tienen una fuerte influencia fueron calificados con tres (3); por último, los actores que tienen influencia muy fuerte recibieron una calificación de cuatro (4). En la tabla 29 se presenta la matriz.

Tabla 29. Matriz de influencias directas por actores

	hote	sectu	agv	Guía	Comu	art	Mus	parqtema
hote	0	2	3	1	2	2	1	3
sectu	4	0	4	3	2	2	3	3
agv	1	0	0	3	4	3	3	3
Guía	3	2	3	0	0	3	4	4
Comu	3	4	0	4	0	0	3	2
art	2	2	1	2	2	0	1	1
Mus	1	2	1	2	2	1	0	0
parqtema	0	1	2	3	1	1	1	0

*hote: Hoteles

*sectu: Secretaría de turismo

*agv: Agencias de viajes.

*Guía: Guías de turismo.

*Comu: Comunidad local.

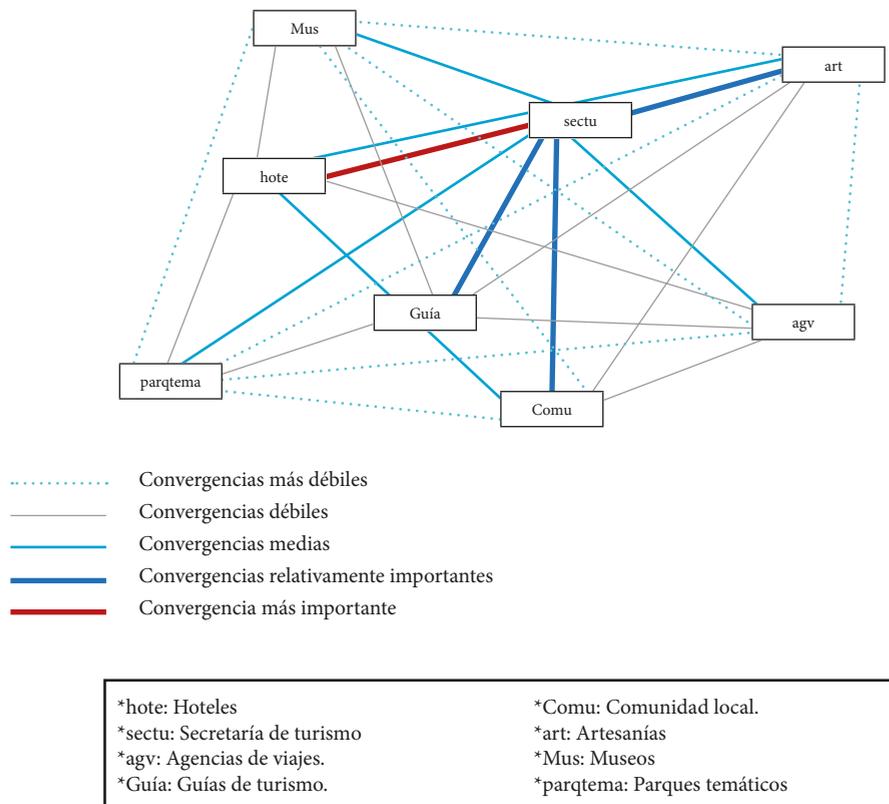
*art: Artesanías

*Mus: Museos

*parqtema: Parques temáticos

Al graficar los resultados de la matriz se obtiene la tabla 29, la cual muestra los actores dominantes. Para el caso de Villa de Leyva está representado por los hoteles, la Secretaría de Turismo, las agencias de viajes y la comunidad local, según el rol que cumplen en el desarrollo de la actividad turística. Por su parte, los guías de turismo son actores de enlace cuyo poder es moderado; fuente de información para el turista y mantienen relaciones directas con ellos y otros prestadores. En el caso de los artesanos son actores autónomos y de bajo poder, ya que son poco dependientes e influyentes a la hora de tomar decisiones. Los actores dominados son los museos y los parques temáticos, que representan un poder moderado al depender de los demás y al ser poco influyentes.

Figura 22. Plano de influencias y dependencias entre actores



Una mirada de los actores a los objetivos propuestos.

Los actores expresan su sentir frente a los objetivos propuestos, evidenciando puntos convergentes y divergentes. Este ejercicio da como resultado la Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO), presentada en la tabla 30, teniendo en cuenta que la calificación se hace bajo la pregunta: ¿qué grado de concordancia presentan los actores ante la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos? Entonces, para este ejercicio se trabajó a partir de la siguiente escala de valoración:

- Tres (3) equivale a estar a favor.
- Dos (2) equivale a estar medianamente a favor.
- Uno (1) equivale a estar débilmente a favor.
- Cero (0) equivale a neutro es decir ni a favor ni en contra.
- Menos uno (-1) equivale a estar débilmente en contra.
- Menos dos (-2) equivale a moderadamente en contra.
- Menos tres (-3) equivale a estar totalmente en contra del objetivo.

Tabla 30. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

	Formprest	Regpre	Gesinst	Movpat	Idenact	Estcertec
Hote	3	3	3	3	3	3
Sectu	3	3	3	3	3	3
Agv	3	-1	2	3	2	2
Guía	3	3	3	3	3	3
Comu	3	2	2	3	1	3
Art	3	3	3	3	3	3
Mus	3	3	3	3	3	3
Parqtema	3	3	3	3	3	3

ACTORES

- *hote: Hoteles
- *sectu: Secretaría de turismo
- *agv: Agencias de viajes
- *Guía: Guías de turismo
- *Comu: Comunidad local
- *art: Artesanías
- *Mus: Museos
- *parqtema: Parques temáticos

OBJETIVOS

- *Formprest: Formalizar a los prestadores de servicios turísticos.
- *Regpre: Regular los precios en la actividad turística
- *Gesinst: Gestionar una eficiente estrategia institucional
- *Movpat: Motivar la revitalización de la identidad cultural de los Villaleyvanos
- *Idenact: Identificar los intereses de los actores en la búsqueda de acciones comunes que propendan un desarrollo armónico de la actividad turística
- *Estcertec: Establecer estrategias de crecimiento tecnológico

Una vez analizados los resultados, se encuentra que todos los actores están totalmente a favor en los objetivos uno y cuatro, sobre fortalecer la calidad del destino a través de la formalización de todos los prestadores presentes allí. Asimismo, motivar la apropiación de la identidad cultural de los villaleyvanos, para fortalecer la cohesión social de sus habitantes y consolidar culturalmente a la región.

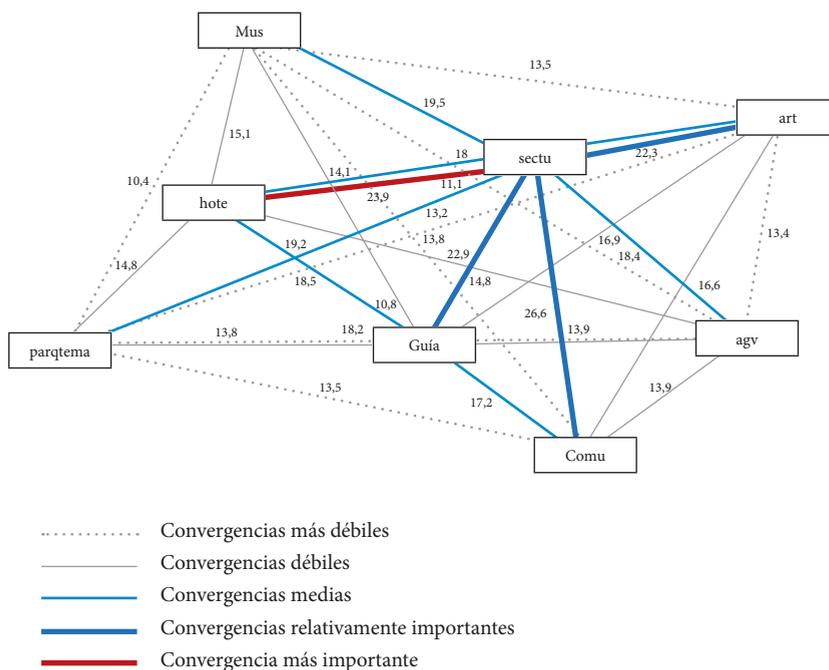
En el segundo objetivo, sobre regular los precios en la actividad turística para generar una sana competencia en pro de la calidad de la actividad, se evidencia que las agencias de viaje están débilmente en contra, la comunidad se encuentra medianamente a favor y los demás actores están a favor. Por su parte, en cuanto al tercer objetivo, sobre planificar acciones encaminadas a una eficiente gestión institucional con una visión de la actividad turística vinculada a procesos de desarrollo con enfoque territorial, se revela que todos los actores están a favor.

Sobre el quinto objetivo referente a identificar los intereses de los actores en búsqueda de acciones comunes que propendan por un desarrollo armónico de la actividad turística; los re-

sultados a destacar tienen que ver con las dudas de la comunidad que expresan su calificación como débilmente a favor. Los demás actores están a favor de su desarrollo. Por último, en el sexto objetivo sobre identificar las necesidades de crecimiento tecnológico para establecer planes dirigidos a consolidar a Villa de Leyva como un destino inteligente, todos están de acuerdo con la necesidad de consolidar este aspecto. A continuación, se muestran las convergencias y divergencias en la postura de los actores (figuras 23 y 24 respectivamente).

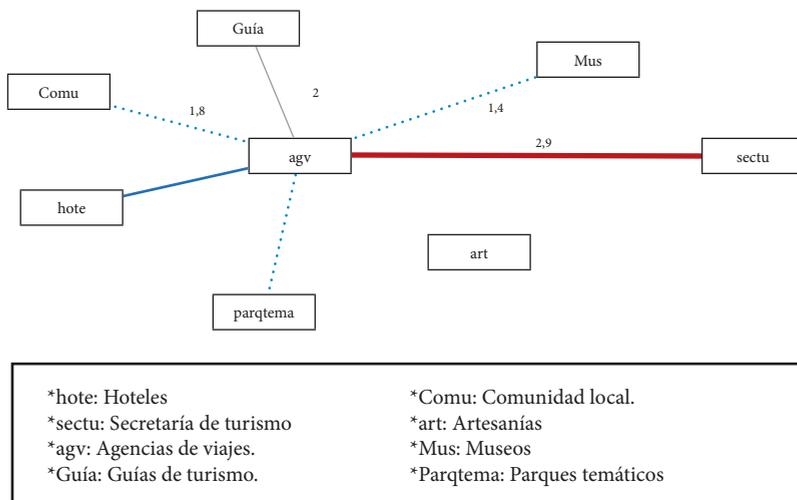
Convergencias en la postura de los actores.

Figura 23. Convergencias entre actores



Las líneas rojas muestran las mayores convergencias, es decir, existe una amplia afinidad entre los hoteles y la Secretaría de Turismo. Las alianzas, o la creación de estrategias, entre estos actores son esenciales no solo para el desarrollo del bien común, sino para el crecimiento de toda la actividad turística en Villa de Leyva. En contraste, la figura 24 muestra las divergencias entre actores.

Figura 24. Divergencias entre actores



Esta figura muestra las mayores divergencias¹⁸ entre los actores de la actividad turística en Villa de Leyva. La más importante se encuentra en las agencias de viajes, que discrepan de los objetivos enmarcados principalmente por la Secretaría de Turismo y por los hoteles, guías y artesanías.

Escenarios prospectados para la actividad turística en Villa de Leyva.

Una vez contextualizado el territorio e identificados los actores de la actividad se presenta la proyección de cuatro escenarios prospectivos que se proponen a partir las hipótesis de comportamiento de dos de los actores de mayor incidencia en el desarrollo de la actividad turística. En este caso se tratan de las entidades gubernamentales y las empresas turísticas; asimismo, con la articulación e interacción de las variables: formalización y calidad en la prestación de los servicios, regulación de los precios en la actividad turística, gestión institucional, apropiación territorial, relaciones entre los actores del turismo y aplicación tecnológica.

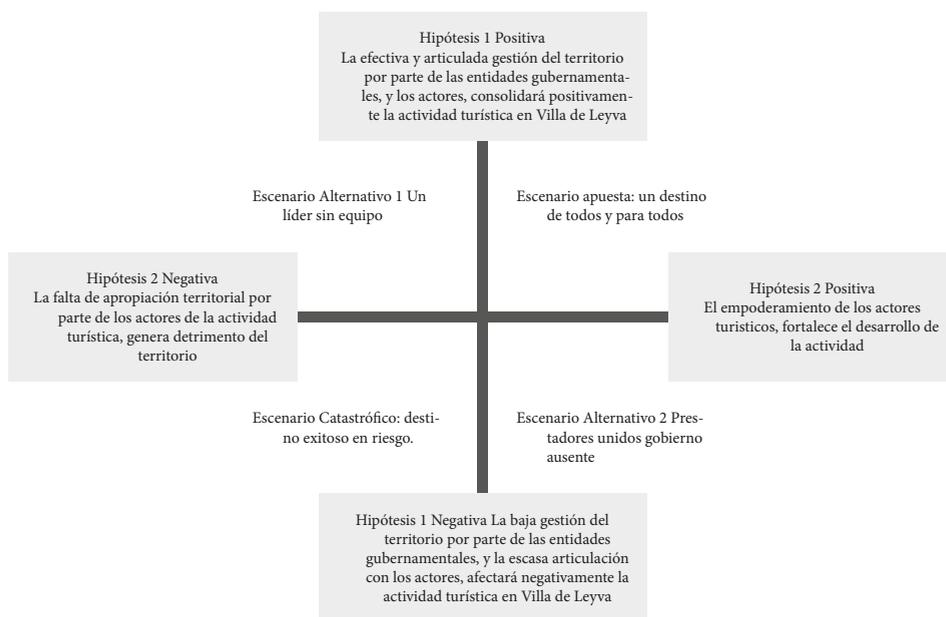
A partir de la implementación de la metodología denominada “los ejes de Peter Schwartz” se proponen cuatro escenarios que se analizan a la luz de las variables estratégicas por medio de cuatro hipótesis:

- Hipótesis 1 positiva: la efectiva y articulada gestión del territorio por parte de las entidades gubernamentales, y los actores consolidará positivamente la actividad turística en Villa de Leyva.

¹⁸ En términos de Ucha (2011): “La divergencia implicará la diversidad de opiniones, el desacuerdo que mantienen dos o más personas respecto de una cuestión que los implica o respecto de una ideología, entre otras” (párr. 3).

- Hipótesis 2 positiva: el empoderamiento de los actores turísticos fortalecerá el desarrollo de la actividad.
- Hipótesis 1 negativa: la baja gestión del territorio por parte de las entidades gubernamentales, así como la escasa articulación con los actores, afectará negativamente la actividad turística en Villa de Leyva.
- Hipótesis 2 negativa: la falta de apropiación territorial por parte de los actores de la actividad turística genera detrimento del territorio.

Figura 25. Escenarios propuestos



Como se muestra en la figura 25 se proponen cuatro escenarios, descritos a continuación:

Primer escenario: escenario apuesta “un destino de todos y para todos”.

El escenario apuesta “un destino de todos y para todos” se constituye en la propuesta que se fortalece desde las entidades gubernamentales mediante procesos de desarrollo con enfoque territorial y desarrollo sostenible de la actividad turística. Lo anterior, bajo el soporte de un marco legal que convoca a los demás actores para su apropiación, logrando su activa participación, teniendo como referencia la búsqueda de la satisfacción de los visitantes y el confort de los lugareños.

Este escenario se ubica en el cuadrante superior derecho de la figura 25. Prima la articulación de todos los actores. Allí Villa de Leyva se consolida como un destino turístico sostenible y posicionado internacionalmente, su abundante patrimonio cultural y natural, la corta distancia a la capital del país y la excelente conectividad, lo hacen un destino privilegiado y de gran atractivo para los turistas. Su reconocimiento es el fruto del trabajo mancomunado de las entidades gubernamentales, las empresas turísticas, la comunidad local y los visitantes, quienes participan activamente de los procesos de desarrollo con enfoque territorial.

El alto nivel de formalidad de las empresas turísticas permite monitorear la cantidad de plazas con las que cuenta el destino; así como el nivel de normalización en el cumplimiento de estándares de calidad internacionales aplicables al quehacer turístico que dan seguridad a trabajadores y visitantes. Esto lo posiciona como un destino de gran competitividad en el entorno turístico internacional. La regulación de precios a partir de las tipologías y categorías de establecimientos brinda a los turistas la garantía de una visita satisfactoria y convierte a Villa de Leyva en un destino confiable a la hora de viajar, soportado en la formalización empresarial y la apuesta en la estandarización de procesos y procedimientos.

La acertada decisión de las entidades gubernamentales de trabajar proyectos de desarrollo con enfoque territorial y desarrollo sostenible logró motivar y sensibilizar a los actores en búsqueda de identidad con el destino, a partir del valor turístico desde sus costumbres, valores, patrimonio, cultura, bienes y saberes del territorio, fortaleciendo en la comunidad el sentido de pertenencia. Asimismo, dentro de este modelo de gestión se vincularon las instituciones educativas del municipio en pro de una formación dirigida a fortalecer los valores culturales en los estudiantes, mediante la actualización de los currículos, que apuntan a una pedagogía para el arraigo territorial y la vocación turística del destino.

En adición, Villa de Leyva cuenta con infraestructura vial y conectividad total, que fortalecen su desarrollo y lo consolida como uno de los municipios más competitivos a nivel nacional; sumado con la implementación tecnológica que ha facilitado el desarrollo de proyectos innovadores que potencializan la interacción de los turistas con los recursos y el entorno, generando nuevas formas de entretenimiento en el destino. Por su parte, los empresarios turísticos cuentan con facilidades para ofertar viajes a medida, llegando a más turistas con servicios de calidad, bajo la premisa del cuidado del medio ambiente desde una cultura local. Dichos proyectos son liderados por profesionales formados en la disciplina del turismo, dando solidez a las políticas que en esta materia se proyectan desde las entidades gubernamentales.

Desde otro ángulo, el gobierno nacional invierte en la generación de políticas de turismo asertivas, en donde prima el bienestar de la comunidad y de los prestadores, asignando presupuestos importantes para que Villa de Leyva cuente con accesibilidad y conectividad apropiada. A su vez, convirtiéndolo en un destino sostenible y de calidad, al tiempo que se convierte en escenario propicio para que locales y visitantes satisfagan sus necesidades de ocio, disfrutando con la variedad de patrimonios culturales y naturales que posee.

Segundo escenario: escenario catastrófico “destino exitoso en riesgo”.

El rápido y avasallante crecimiento de la actividad turística en Villa de Leyva, acaecido por la falta de compromiso de las entidades gubernamentales, evidenciado en los débiles procesos de desarrollo con enfoque territorial; trae como consecuencia la informalidad, además de la desarticulación de los actores debido a las tensiones suscitadas por sus diversos roles, provocando estancamiento en el destino y llevándolo a un declive.

En el cuadrante inferior izquierdo se evidencia que Villa de Leyva es una región privilegiada por sus patrimonios culturales y naturales, vías de acceso y clima. Esto sumado a que la comunidad tiene todas las características de una población afable hacia los visitantes. Sin embargo, ha perdido su calidad de destino turístico sostenible, debido al crecimiento desbordado de la actividad turística, que se dio por la falta de liderazgo y gestión continua de las entidades gubernamentales, conllevando la desarticulación entre los distintos actores. Esto dificulta la generación y ejecución de políticas y estrategias para el sector. En adición, se suma que un alto porcentaje de prestadores turísticos no cumplen con las condiciones de legalidad para poder prestar un servicio, o entregar un producto con estándares de calidad, poniendo en riesgo el prestigio que el destino tuvo en el pasado.

Este crecimiento de diversas empresas turísticas concentró la economía en el destino, dejando de lado otros renglones económicos como la actividad agropecuaria que diversificaba las posibilidades de ingreso de la comunidad y daba respuesta a la vocación agrícola de la región. Como consecuencia, trae un desplazamiento de los habitantes producto de los procesos de gentrificación que se han generado y llevando a la pérdida de arraigo por su tierra: ellos vendieron sus propiedades a menores costos reales y se desplazaron a otros lugares. Los villaleyanos han sido impactados por el elevado costo de vida, resultado de la inflación ocasionada por la fluctuación de precios en insumos y productos finales, impacto generado por la falta de planificación de la actividad turística.

Es tal el número de empresas turísticas en el municipio, que existe un desconocimiento entre ellos, lo que causa desarticulación, falta de comunicación, baja calidad en la prestación del servicio, afectación de la capacidad de carga del destino y competencia desleal por la competencia a la hora de captar nuevos turistas.

Villa de Leyva pasó de ser un destino sostenible reconocido y posicionado nacionalmente, a uno en declive de su otrora esplendor turístico. Parte de la responsabilidad de que el destino haya llegado a este riesgo la tienen las entidades gubernamentales, por su falta de políticas concertadas con las empresas turísticas y las comunidades. Asimismo, por no contar con profesionales formados en la actividad turística para liderar estos procesos, llegando a la improvisación de las acciones y la no continuidad de programas de gobierno que dan inicio a nuevas propuestas, empezando de cero y dejando de lado el punto de vista de los gobiernos anteriores.

La baja gestión de las entidades públicas, también ha ocasionado que el destino no haya crecido en temas de infraestructura, afectando la prestación de servicios públicos, de salud y

conectividad. Como resultado, llega a la saturación de las vías de acceso y los espacios públicos, entorpeciendo la movilidad entre las poblaciones vecinas y dentro del municipio.

Tercer escenario: escenario alternativo “Un líder sin equipo”.

En este escenario se refleja la poca cohesión de los actores empresariales en pro del posicionamiento del destino, pese a la activa planeación gubernamental. Las entidades gubernamentales conocen la importancia de la actividad turística en el devenir económico de la región. Las personas que ejercen puestos públicos directos en el turismo son profesionales de esta disciplina y han asumido procesos de desarrollo con enfoque territorial. Sin embargo, el desconocimiento de los programas de gobiernos anteriores genera falta de continuidad de los planes trazados. Esto desmotiva a los empresarios turísticos, quienes no ven un horizonte claro y continuo del turismo que permita el desarrollo sostenible de la población en sus ámbitos social, cultural, económico, ambiental e institucional. Los entes gubernamentales trabajan en pro de la actividad turística como motor de desarrollo, sin embargo, no se ha logrado una total cohesión con los demás actores, dificultando el devenir de la actividad turística.

En los dos últimos años surgió el virus del covid-19, situación que impactó significativamente a la humanidad, ya que la economía mundial vivió una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes. Esta pandemia trajo efectos graves en el corto y largo plazo en la oferta y la demanda a nivel agregado y sectorial. Un ejemplo es la actividad turística, uno de los ámbitos más golpeados, ya que las medidas de aislamiento que tomaron los gobiernos para tratar de mitigar la expansión de la pandemia se extendieron casi por dos años. En el caso de Villa de Leyva la alta dependencia económica de esta actividad trajo consecuencias nocivas para la comunidad en general.

En adición, a la lenta reactivación de la actividad turística se suma el desarraigo de los empresarios turísticos. Un alto porcentaje son personas foráneas, quienes a pesar de vivir o tener su empresa en el municipio no han creado lazos de identidad sociocultural con los villaleyvanos, limitando su interés en la dimensión económica. Esto conlleva a que el alto nivel de informalidad en las empresas turísticas se mantenga significativamente. Dicho factor incide en la baja cohesión de los actores y genera tensiones que se dan por la competencia desleal, traducida en la fluctuación de precios buscando atraer a los turistas, la poca formación especializada y mínimos estándares de calidad. La oferta masiva de actividades y empresas turísticas gira solo entorno al lucro, lo que evidencia una gobernanza atomizada que no integra a los actores en pro de la actividad; por el contrario, va en perjuicio de la calidad de vida de los locales y una experiencia turística poco satisfactoria.

Si bien el mundo está cada vez más conectado, en Villa de Leyva el uso de las tecnologías especializadas para la actividad turística es bajo. Contrario al gran avance en infraestructura vial y servicios de transporte que facilitan la movilidad de los turistas al lugar y que hace parte de la buena gestión gubernamental.

Cuarto escenario: escenario alternativo “Prestadores unidos, gobierno ausente”.

Este escenario se constituye como uno alternativo, en donde se evidencia motivación y activa participación de los empresarios y demás actores encaminados a lograr el posicionamiento del destino. Sin embargo, no se ve de forma clara la participación de los entes gubernamentales, quienes deben liderar los procesos de planificación para un desarrollo de la actividad turística.

En este escenario las empresas turísticas trabajan unidas buscando la reactivación de la actividad, luego de un declive producto de la pandemia causada por el covid-19 en los años 2020 y 2021. Unidos conjugan fuerzas y convocan a la comunidad local para proyectar una oferta de turismo cultural soportada en la amplia gama de patrimonios presentes en el territorio. Conscientes de la importancia de preservar la cultura planifican la actividad turística de manera armónica y sostenible y así la proyectan hacia el visitante para que sea consciente de la valorización del medio ambiente y la cultura local.

La formalización de las empresas dedicadas a la actividad turística va en aumento y han logrado establecer criterios claros en materia de precios; así como la implementación de estándares de calidad y la profesionalización del servicio, apoyados por las agremiaciones nacionales de turismo.

Su constante deseo de satisfacción de las necesidades del turista los ha llevado a implementar tecnologías especializadas para lograrlo. Sin embargo, la poca gestión de las entidades gubernamentales en materia de planes de desarrollo se evidencia en la baja conectividad del municipio en temas de infraestructura vial y telecomunicaciones, generando que los turistas desistan de visitar el municipio por la dificultad de acceso y conectividad en materia de comunicaciones. Asimismo, la falta de continuidad de los planes en materia turística ha dejado brechas en las relaciones con los empresarios de esta actividad, quienes no ven el apoyo del gobierno para el posicionamiento del destino a nivel internacional.

El declive en la asistencia a los eventos que han destacado a Villa de Leyva por muchos años evidencia la pérdida de interés por este destino. Una causa de esta situación es la baja promoción y apoyo por parte de las entidades gubernamentales.

Visión de futuro promisorio.

Una vez prospectados los posibles escenarios para la actividad turística en Villa de Leyva, se presenta la matriz estratégica a 2033. Parte de las condiciones actuales en busca del escenario apuesta en donde la actividad turística se desarrolla de manera deseable con la participación de todos los actores. Las siguientes son estrategias diseñadas para lograr el escenario apuesta “un destino de todos y para todos”. En ese sentido, se parte de cada variable y se proyectan metas cualitativas y lineamientos estratégicos.

Tabla 31. Variables estratégicas

Variable	Meta cualitativa	Estrategia propuesta
Formalización y calidad en la prestación de los servicios	Villa de Leyva es un destino turístico sostenible posicionado a nivel internacional, con garantías para los PST, retos para las entidades gubernamentales y calidad de vida para la comunidad	Fortalecimiento de la oferta de servicios turísticos con la implementación de estándares de calidad, en clave de sostenibilidad, que consoliden el posicionamiento de Villa de Leyva como destino internacional
	La oferta de servicios turísticos en Villa de Leyva se desarrolla en el marco de la formalización empresarial y bajo altos estándares de calidad	Consolidación de la formalización de los PST que conlleve la sana competencia, una oferta amplia y variada de servicios, por lo que la articulación de los diferentes actores es fundamental para diseñar productos diferenciadores y competitivos y la generación de empleos formales y estables
Regulación de los precios en la actividad turística	Integración de las entidades gubernamentales y los demás actores del turismo, priorizando intereses comunes en torno a la regulación de precios de los diferentes servicios turísticos y segmentos de mercado	Consolidar la oferta de servicios turísticos de acuerdo con los segmentos de mercado y datos estadísticos vigentes de los PST
		Fortalecer la promoción del destino integrando las estrategias públicas y privadas, desarrollando las ventajas competitivas propias de Villa de Leyva
Gestión institucional	Las entidades gubernamentales orientan su función a partir de instrumentos de planificación y participación ciudadana en la construcción de políticas y estrategias para reconocer las particularidades y potencialidades de la población, así como sus propuestas para consolidar el desarrollo económico y social de la actividad turística	Espacios de diálogo, concertación y decisión con la comunidad y los distintos actores de la actividad turística
		Implementación de políticas soportadas en procesos de desarrollo con enfoque territorial, orientadas a fortalecer las actividades productivas de la región, buscando equilibrio económico y social.
Apropiación territorial	Los distintos actores de la actividad turística acuerdan alternativas de uso del territorio, reconociendo y respetando la diversidad cultural. A su vez, ponen en práctica herramientas de participación social, económica y política	Garantizar la asignación de recursos económicos, técnicos y humanos para fortalecer la gestión turística en Villa de Leyva
		Fomento del diálogo de saberes para implementar prácticas sostenibles que propendan por el cuidado de los ecosistemas y la garantía de derechos y modos de vida rural

		<p>Formar a los PST en temas de calidad, innovación, servicio sin dejar de lado la identidad y arraigo territorial</p> <hr/> <p>Generar proyectos de conservación e inversión en los patrimonios culturales, favoreciendo la identidad cultural y la cohesión social</p>
Relacionamiento entre los actores del turismo	Destino turístico productivo y promisorio en el cual se evidencia una dinámica activa de los actores	Inclusión de los PST y representantes de la comunidad en políticas y planes de gobierno que aporten sus conocimientos para dar respuesta a las necesidades de la actividad turística y su proyección en el territorio
	Los actores combinan potencialidades y capacidades políticas, técnicas, económicas y científicas, en pro del fortalecimiento de la actividad turística	Consolidan redes de trabajo en temas afines con la generación de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de la actividad turística y el bienestar común
Aplicación tecnológica		Proyectar la región a través de estrategias tecnológicas que potencialicen los atractivos, volviendo a Villa de Leyva un destino competitivo a nivel internacional
	Villa de Leyva se destaca como un destino inteligente y con excelente conectividad, posicionándose a nivel nacional como uno de los municipios más competitivos	Fortalecer la infraestructura vial y de servicios públicos para generar mayor conectividad, garantizando la oferta de servicios turísticos de alta calidad
		Fortalecer el posicionamiento de Villa de Leyva a través de herramientas como la vigilancia tecnológica en destinos de gran proyección y con características similares

Conclusiones

Como resultado de esta investigación se evidenció la importancia de Villa de Leyva como destino turístico nacional. Su privilegiada ubicación geográfica cercana a la capital del país, su trayectoria histórica, la riqueza de los patrimonios paleontológicos, naturales, culturales, así como su reconocimiento como pueblo patrimonio de Colombia y su declaratoria como bien de interés cultural, lo caracterizan como un territorio de gran interés para visitantes nacionales e internacionales. Sin embargo, el desarrollo de la actividad turística no es el resultado de procesos planificados, dada la falta de continuidad de los planes del gobierno de turno, como lo expresado en el Plan de Desarrollo 2012-2015 en relación con el ordenamiento territorial, “se planificará bajo la garantía del desarrollo ecológico sostenible, para sostener y conducir los procesos ecológicos esenciales, garantizando la conectividad ecológica y la disponibilidad

de servicios ambientales en todo el territorio” (p. 8). Esto genera retos para el desarrollo del municipio en todos sus ámbitos.

El auge excepcional de la actividad turística desplazó otras económicas que fortalecían el nivel de ingresos de la población. Esta situación se hizo más evidente en los años 2020 y 2021, durante el tiempo de aislamiento por la pandemia del covid-19 que generó cierres de establecimientos turísticos, de comercio y pérdida de empleos; en detrimento de la calidad de vida de propios y foráneos, conclusión a la que llegaron los actores partícipes de esta investigación.

La dinámica de la actividad turística actual muestra problemáticas en torno a la alta informalidad, la sobreoferta de servicios y la falta de regulación de precios. Son factores que inciden en la calidad de lo ofertado y además generan conflicto de intereses entre los actores. También se establece carencia de planificación y gestión institucional, reflejada en la insuficiente infraestructura de bienes y servicios públicos (educación, salud, información y conectividad). Asociado a estas problemáticas se evidencia la poca apropiación del territorio, lo que conlleva a la pérdida de identidad en detrimento de la comunidad.

En este sentido, una visión prospectiva territorial se constituye en un soporte dinámico para llegar a consensos de participación colectiva de los actores que hacen parte de la actividad turística. Plantear una visión holística del territorio significa abordar las dimensiones económico-productiva, político-administrativa, ambiental y social-cultural, que constituyen las unidades de análisis y caracterización para lograr una visión completa del desarrollo rural-territorial para Villa de Leyva. Lo anterior, en términos de competitividad, equidad, sostenibilidad y gobernabilidad (Muñoz, 2012), potencializando de esta manera el desarrollo endógeno no solo de este destino, sino de toda la región del Alto Ricaurte.

En Colombia la actividad turística se vislumbra como una alternativa para la transición económica y la protección de la naturaleza. Esto se expresa en el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 “Turismo en armonía con la vida”, donde se plantean varias estrategias para lograrlo a través de las nuevas tendencias del turismo: desarrollo sostenible, competitividad del destino, apropiación cultural, turismo para la construcción de paz y procesos tecnológicos. En tal sentido, el plan sectorial resalta la importancia de las comunidades locales en las decisiones y gestiones de destinos y procesos del territorio asociados al turismo. Este aspecto fortalecerá a Villa de Leyva como destino, donde el desarrollo de la actividad turística se ha dado por su riqueza de patrimonio cultural. Por tanto, que se mantenga como un destino atractivo dependerá de la importancia que se les dé a sus patrimonios en aspectos de conservación, salvaguardia y difusión. En este contexto es importante el rol de los actores de la actividad turística; por una parte, los prestadores de servicios turísticos más articulados, aplicando procesos de calidad en el servicio a partir de un desarrollo sostenible de sus actividades; por otra parte, el sector público liderando la implementación de políticas, normas y fortaleciendo las alianzas con los demás actores.

El estudio prospectivo para Villa de Leyva es una apuesta para fortalecer su actividad turística: la identificación de sus actores a través de la caracterización realizada, el reconocimiento de sus roles, relaciones y tensiones, así como su visión del desarrollo del turismo

en el territorio; permitió identificar las problemáticas que los actores ven como los mayores obstáculos. También se identificaron algunas fortalezas como la amplia oferta de servicios y su gran demanda por parte de un mercado cautivo, dado el reconocimiento de Villa de Leyva como Bien de Interés Cultural y Pueblo Patrimonio de Colombia. Allí el turista encuentra un lugar apacible, un clima agradable, cerca de ciudades importantes, que permite desconectarse de su rutina sin tener que recorrer largas distancias, disfrutar variedad de atractivos y realizar actividades recreativas y culturales.

De igual manera, se identificaron varios desafíos como la formalización del empleo y también de varios prestadores de servicios turísticos consolidando un soporte profesionalizado y económicamente estable de la actividad en el destino. Un segundo desafío es la formación del talento humano de la actividad turística, lo que conllevará una mejora que impacta sobre la productividad, la calidad del servicio y los salarios. Un tercer desafío es propiciar espacios donde se fortalezca la identidad cultural de propios y extraños. Por otra parte, es indispensable asumir el reto de consolidar la conectividad haciendo de Villa de Leyva un destino inteligente, competitivo y sostenible. Los desafíos propuestos logran su desarrollo a partir de un liderazgo institucional sólido y permanente que encadene a todos los actores en pro de lograr que Villa de Leyva se convierta en “un destino de todos y para todos”.

Desde la metodología utilizada en la presente investigación, se puede concluir que la aplicación de herramientas de la prospectiva estratégica articuladas a la prospectiva territorial posibilita ahondar en las variables clave del territorio, desde una mirada colectiva y participativa de las personas que viven de manera activa la actividad turística. Por su parte, la metodología de los ejes de Peter Schwartz pone en perspectiva la visión de futuro de expertos e investigadores a través de hipótesis. Estas parten de las condiciones actuales y confluyen en la representación de escenarios que para el caso específico de Villa de Leyva se vislumbra un escenario deseado, en el cual hay gran convergencia entre los actores de los ámbitos públicos y privados, quienes van dirigidos a posicionar al municipio como un destino sostenible.

En sentido contrario, se proyectó un escenario donde existen fricciones entre los actores, no hay unidad en la visión de futuro, en donde prima la falta de gestión de las entidades públicas y los prestadores trabajan de manera desarticulada, dejando de lado los intereses de la comunidad, impactando negativamente el desarrollo territorial. Por último, se prospectan dos escenarios alternativos, donde los actores no coinciden con la visión unificada de futuro sostenible, dejando la percepción de que la actividad turística que se lleva a cabo en Villa de Leyva desmejorará paulatinamente y perderá su posición de destino turístico sostenible.

Finalmente, es preciso destacar las limitaciones de la investigación, las cuales se dan en el momento de abordar el trabajo de campo. Las medidas de aislamiento y cierre de actividades económicas surgidas a partir de la pandemia generado por el covid-19 dificultaron un contacto más amplio con los actores de la actividad turística de Villa de Leyva, llevando a diseñar estrategias innovadoras para contactar a los expertos que aceptaron participar en la investigación. Es importante destacar que un estudio prospectivo como este se puede complementar con el uso de técnicas de cartografía social que permitan una visión integral del destino desde todas sus dinámicas socioculturales y económicas.

Referencias

- Alcaldía Municipal de Villa de Leyva. (2012). *Plan de Desarrollo Municipal Villa de Leyva. Marcamos la diferencia: juventud, compromiso, trabajo y transparencia 2012-2015*. Alcaldía Municipal de Villa de Leyva. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/123456789/16762>
- Alcaldía Municipal de Villa de Leyva. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal Villa de Leyva. Primero Villa de Leyva (2016-2019)*. Alcaldía Municipal de Villa de Leyva. <https://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Programagobierno/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal%202016%20-%202019.pdf>
- Arango, X. y Cuevas, V. (2014). *Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC)* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Nueva León].
- Barrera, R. (2013). Gentrificación: sobre el origen del término y el vocablo más adecuado en lengua castellana. *Revista Papeles de Coyuntura*, 37, 6-13. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8315>
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando. En A. Vásquez y O. Madoery (Comps.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp. 48-74). Homo Sapiens. https://flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/1245948918.Desarrollo_Local_De_que_estamos_hablando__2_.pdf
- Cárdenas, A. y Chávez, A. (2021). Innovación turística del municipio de Villa de Leyva desde un enfoque prospectivo. Una aproximación teórica. En A. Cruz, E. Sandoval, J. Caro y L. Suárez (Comps.), *La investigación y la innovación en la administración de empresas. Retos empresariales en tiempos de incertidumbre global* (pp. 286-311). Ediciones Usta. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/45290/memorias%20para%20repositorio.pdf?sequence=3#page=288>
- Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Todos por un nuevo país*. DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>
- Garza, J. y Cortez, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *InnOvaciones de Negocios*, 8(16), 335-356. <http://eprints.uanl.mx/12560/1/A6.pdf>
- Godet, M. y Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios* (K. García, Trad.). Cuaderno del Lipsor. <https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>

- Hiernaux-Nicolás, D. y González-Gómez, C. (2014). Gentrificación, simbólica y poder en los centros históricos: Querétaro, México. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 493(12). <https://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/15001>
- Jiménez, J., Osorio, A., Marino-Tapia, I., Davidson, M., Medina, R., Kroon, A., Archetti, R., Ciavola, P. & Aarnikhof, S. (2007). Beach Recreation Planning Using Video-Derived Coastal State Indicators. *Coastal Engineering*, 54, 507-521. <https://docente.unife.it/paolo.ciavola/articoli-scaricabili-online/Jimenez%20et%20al.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Plan Sectorial de Turismo 2022-2026. Turismo en armonía con la vida*. MinCIT. <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>
- Muñoz, L. (2012). *El desarrollo rural con enfoque territorial*. Incoder. <http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2017/12/Perfil-DRET-incoder-2012.pdf>
- Ortiz, H. y Torres, J. (2018). *Prospectiva para un turismo sustentable en la región de los valles centrales de Oaxaca* [ponencia]. En Congreso Internacional de Investigación e Innovación 2018, Guanajuato, México. <https://cedua.colmex.mx/archivos/461/a91-hilda-ortiz-vasquez.pdf>
- Padín, C. (2012). Desarrollo turístico participativo. El reto de las redes locales en la implementación de productos turísticos. En A. López et al. (Coords.), *Lo glocal y el turismo, nuevos paradigmas de interpretación* (pp. 73-88). Academia Mexicana de Investigación Turística A.C. <http://ru.iiec.unam.mx/2279/1/LoGlocalTurismoRU1.pdf>
- Plata, B. (2013). *Santa rosa de cabal, Risaralda: un modelo prospectivo estratégico territorial para el sector turístico* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Cámara de Comercio Santa Rosa de Cabal. <https://www.camarasantarosa.org/santa-rosa-de-cabal-risaralda-un-modelo-prospectivo-estrategico-territorial-para-el-sector-turismo/>
- Quetglas, F. (2008, septiembre). *Fabio Quetglas define el Desarrollo Local. Una relación virtuosa entre territorio, economía y política*. Café de las ciudades. <https://cafedelasciudades.com.ar/articulos/fabio-quetglas-define-el-desarrollo-local/>
- Resolución 2407 de 2020 [Ministerio de Cultura]. Por la cual se aprueba el Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del Centro Histórico (CH) de Villa de Leyva (Boyacá). 30 de noviembre de 2020.
- Ruge, R. (2018). *Imaginario sociales de la población local y de los turistas sobre el municipio de Villa de Leyva y su relación con la experiencia turística* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio institucional Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/2aad932b-0336-44e6-a18d-f8c960e7be3e/content>

Salas, M. A. (2013). *Prospectiva territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica*. Universidad de los Andes (Venezuela).

Ucha, F. (2011). *Definición de Divergencia*. Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/divergencia.php>