



Direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza

Future trends in nature tourism

Beatriz Guzmán-Díaz 

Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Edwin Tarapuez-Chamorro 

Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Ramiro Parra-Hernández 

Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Resumen

Objetivo: Identificar los direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza para proporcionar una ruta que oriente la gestión de los distintos actores sociales del sector turístico en el departamento del Quindío (Colombia). **Método:** La investigación fue cualitativa, de tipo correlacional, se recolectó la información primaria mediante talleres y tres técnicas de prospectiva estratégica como: Factores de cambio, Análisis estructural y Ejes de Schwartz, que permitieron la convergencia de 40 actores estratégicos (Universidad, Empresa, Estado y Sociedad). **Resultados:** Se encontró que los direccionadores de futuro son la gestión público-privada y el desarrollo turístico, los cuales se deben fortalecer mediante procesos de construcción colectiva de futuro. Dentro de la literatura se encontró que hay estudios en el contexto nacional e internacional que evidencian una limitada gestión de autoridades turísticas y la necesidad de promover políticas que articulen el sector privado con las comunidades. Por otra parte, hay investigaciones enfocadas en el desarrollo económico local para la preservación del patrimonio natural y cultural. **Conclusiones:** El turismo de naturaleza en el Quindío tiene un enorme potencial en la medida en que se logre la convergencia entre los actores, cuya influencia y gobernabilidad les va a permitir impulsar iniciativas con criterios de sostenibilidad.

Palabras clave: Actores estratégicos; Factores de cambio; Futuro; Gestión público-privada; Sector turístico, Sostenibilidad; Turismo de naturaleza.

Clasificación JEL: M10, L83, R50

Abstract

Objective: To identify future drivers in nature tourism in order to provide a path that guides the management of various social stakeholders in the tourism sector in the department of Quindío (Colombia). **Method:** The research was qualitative and correlational in nature. Primary information was collected through workshops and three strategic foresight techniques: Factors of Change, Structural Analysis, and Schwartz Axes, which allowed for the convergence of 40 strategic actors (University, Business, Government, and Society). **Results:** It was found that the future drivers are public-private management and tourism development, which need to be strengthened through processes of collective future building. Within the literature, there are studies in both the national and international context that show limited management by tourism authorities and the need to promote policies that connect the private sector with communities. On the other hand, there are research efforts focused on local economic development for the preservation of natural and cultural heritage. **Conclusions:** Nature tourism in Quindío has enormous potential as long as there is convergence among stakeholders, whose influence and governance will enable them to promote initiatives with sustainability criteria.

Keywords: Strategic actors; Factors of change; Future; Public-private management; Tourism sector; Sustainability; Nature tourism.

JEL Classification: M10, L83, R50

Autor de
Correspondencia

beguzman@uniquindio.edu.co

Recibido: 24-02-2023
Aceptado: 11-08-2023
Publicado: 14-09-2023



Copyright © 2023
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Guzmán-Díaz, B., Tarapuez-Chamorro, E., & Parra-Hernández, R. (2023). Direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1-28. <https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6423>

Introducción

El turismo de naturaleza constituye una excelente oportunidad para exaltar los valores y características distintivas del Quindío, departamento ubicado en la parte centro-occidental de la República de Colombia entre la vertiente occidental de la cordillera central y en la cuenca del Alto Cauca (Gobernación del Quindío, 2020), el cual se destaca por su biodiversidad y expresiones culturales debido a la combinación de factores geográficos, climáticos e históricos como: ubicación geográfica, clima favorable, reservas naturales, paisaje arquitectónico, cultura cafetera y tradiciones folclóricas que hacen que estos se entrelacen de una manera especial contribuyendo a la riqueza y la vitalidad de esta región (Gobernación del Quindío, 2017).

Este departamento cuenta con una riqueza natural y una actividad agraria centrada en la producción de café, complementada con el cultivo de plátano, yuca y cítricos, entre otros. Las condiciones físicas y naturales de esta región montañosa y su biodiversidad le brindan un atractivo natural que despierta el interés de los turistas. Sin embargo, aspectos como la escasez de asociatividad, confianza, liderazgo y voluntad política, han impedido la consolidación de un turismo sostenible. Para analizar la situación particular del sector turístico en el Quindío, es necesario hacer una contextualización respecto a su origen, evolución y principales características.

El turismo surge como consecuencia de la crisis cafetera generada por el fin del Pacto Cafetero en 1989; posteriormente, con el terremoto de 1999, esta actividad fue impulsada como alternativa para el desarrollo regional; desde entonces, ha logrado un crecimiento relativo y ha sido reconocido por su potencial para dinamizar la economía. Para la construcción colectiva de futuro, se han evidenciado esfuerzos locales desde inicios del siglo XXI que articulan los actores estratégicos, dentro de los cuales se destacan las apuestas productivas del Quindío, según lineamientos del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2007) y la priorización de planes, programas y proyectos, liderados por la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del departamento del Quindío (CRCIQ, 2018); estas iniciativas se desarrollaron mediante instrumentos orientados a impulsar una forma de pensar renovadora y una fuerza de cambio dinámico, donde líneas como el turismo rural y paisajístico se vislumbran como importantes alternativas de desarrollo.

Asimismo, en Colombia, para el año 2012, teniendo en cuenta lo señalado por la Organización Mundial del Turismo, OMT, (2021) "el turismo es una actividad económica de alto impacto en las regiones y países y es la tercera mayor categoría de exportaciones en el mundo" se realizaron esfuerzos para impulsar una política de turismo de naturaleza que se materializó posteriormente en el año 2021 con la política de turismo sostenible (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCIT, 2012).

Por otra parte, dada las consecuencias generadas por la pandemia del COVID-19, durante los años 2020 y 2021, el turismo fue uno de los sectores más afectados por la emergencia sanitaria, lo cual dejó un importante descenso en la economía que propició pérdidas significativas que se vieron reflejadas en una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) y en la generación de empleo. Este sector se vio obligado a repensar los modelos económicos y la forma de vida de las personas, apostándole a procesos de transformación productiva y a la reconfiguración de esquemas de desarrollo local orientados a la competitividad y sostenibilidad de las regiones.

Lo anterior, evidenció la imperiosa necesidad de vislumbrar una nueva forma de concebirlo mediante novedosos enfoques que permitieran su sostenibilidad; de allí que, el turismo de naturaleza se convirtió en un subsector con enorme potencial de reactivación económica que permite aprovechar las ventajas comparativas de las regiones y generar ventajas competitivas para el desarrollo local. Desde esta perspectiva, [Páez y Lesmes \(2020\)](#) afirman que la reactivación de la actividad turística busca conexión con la cultura de las regiones, la gastronomía, el ambiente, y además, la capacitación y el crecimiento laboral.

En este sentido, es necesario que los actores sociales reflexionen frente a los retos y desafíos que demanda este entorno, trabajando en la preservación del patrimonio cultural y natural a través de regulaciones y políticas de conservación, diseñando esquemas de desarrollo para el departamento con visión de sostenibilidad que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Por consiguiente, las regiones y territorios turísticos requieren una nueva concepción de crecimiento y desarrollo con criterios de sostenibilidad, mediante procesos de construcción colectiva de futuro para el direccionamiento estratégico del sector.

Desde esta perspectiva, se requiere la convergencia de actores para la construcción del futuro de acuerdo con las nuevas tendencias que buscan proteger cada vez más los recursos naturales. Así, los direccionadores de futuro se reconocen como vectores que permiten orientar las decisiones y acciones en las organizaciones, sectores o territorios, y se convierten en elementos críticos para la construcción de escenarios futuros a partir del reconocimiento de las fuerzas del entorno, las tendencias y los factores generadores de cambio ([Montoya et al., 2017](#)).

A pesar de lo anterior, si bien en el Quindío se han realizado diversos estudios alrededor del turismo, los cuales han contribuido al desarrollo de esta actividad, las actuales circunstancias exigen un ejercicio que permita identificar los direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza para contribuir al direccionamiento estratégico del subsector. Es por esto, que el propósito de esta investigación es fue identificar los direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza en el Quindío para proporcionar una ruta que oriente la gestión de los distintos actores sociales del sector turístico del departamento.

La metodología utilizada para esta investigación es cualitativa, el estudio es de tipo descriptivo y correlacional, se usaron tres métodos de prospectiva estratégica denominados cuestionario de factores de cambio, análisis estructural y ejes de Peter Schwartz; en la primera fase se identificaron líneas y servicios potenciales alrededor del turismo de naturaleza, así como los cambios anhelados, temidos y presentidos; en la segunda, se hizo cruce de variables para determinar el nivel de influencia y dependencia de cada una, con el fin de reconocer aquellas que son neurálgicas en el sistema; y, en la tercera, se agruparon las variables estratégicas en dos grandes vectores de futuro, que permitiera tener una visión sistemática de la orientación estratégica del subsector. Se logró la convergencia de 40 actores estratégicos del sector turístico en el departamento del Quindío, que actuaron como representantes de diferentes estamentos como Universidad, Empresa, Estado y Sociedad, con quienes se inició un proceso de construcción colectiva de futuro.

Finalmente, el presente estudio aporta a la construcción de un panorama más claro frente al futuro del turismo de naturaleza en el Quindío y proporciona una ruta que oriente la gestión de los distintos actores del sector; así como también contribuye a la construcción colectiva de futuro y la integración productiva enfocada en el desarrollo sostenible. Al contar con un estudio de estas características, el departamento puede convertirse en un referente importante para nuevas investigaciones en esta y en otras actividades económicas.

Fundamentación teórica

El campo de los estudios de futuro se ha convertido en un tema de gran interés y se ha incorporado en distintas regiones y países, orientando los esfuerzos a largo plazo para alcanzar el futuro deseado y contribuyendo en la toma de decisiones estratégicas por parte de los actores involucrados. En este sentido, Medina (2003) afirma que “se mira hacia adelante para visualizar y generar alternativas a un presente y un pasado insatisfactorio, para encontrar una razón de ser a la existencia” (p.23). En este orden de ideas, el turismo de naturaleza se convierte en un verdadero reto para el desarrollo socioeconómico del Quindío, y, por consiguiente, implica analizar su impacto, y proponer e implementar transformaciones significativas generadoras de rupturas frente a las tradicionales formas de gestionar el sector.

Ahora bien, visualizar el futuro exige reconocer un conjunto de fenómenos alrededor del objeto de estudio, los cuales pueden llegar a representar verdaderos retos o desafíos. Según Mojica (2005) examinar el futuro implica analizar cambios (lentos o rápidos) que se convierten en una realidad constante, los cuales pueden ser gobernables o se deben prever para contrarrestarlos. Sin embargo, prepararse para los cambios previstos no se convierte en una limitante para provocar los cambios deseados (Godet, 2007). Por su parte, Medina (2003) plantea que son los científicos, filósofos y tecnócratas los encargados de

crear los estudios de futuro y en el análisis de las transformaciones históricas buscan incorporar el largo plazo, para estructurar acciones presentes en el futuro deseado. Según Pérez (2012), los seres humanos pueden imaginar futuros posibles, luego eligen el más favorable, después lo convierten en meta y por último en acciones que permitan transformarlo en realidad.

Desde esta perspectiva, identificar los fenómenos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y organizacionales, y determinar aquellos que son claves en un sistema, significa reconocer los direccionadores o vectores de futuro que deben orientar las decisiones y acciones para lograr el futuro que se quiere alcanzar. En este sentido, Godet (2007) afirma que la prospectiva es “una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables” (p.6). Por su parte, Trujillo (2008) afirma que estudiar el futuro facilita la toma de decisiones con información que permite reconocer alternativas en el presente y darle sentido a la visión de futuro.

Según Godet y Durance (2008) el futuro es múltiple, razón por la cual, lo que pasará en el mañana no depende tanto de las tendencias, si no de las políticas que se apliquen para enfrentarlas; así mismo, Beltrán de Jouvenel citado en Mojica (2005) analiza el término futuribles, es decir, futuros posibles o situaciones que aún no existen pero que podrían ocurrir. Por consiguiente, la prospectiva como técnica para analizar el futuro y los modelos utilizados contribuyen al planeamiento de la estrategia en tiempos futuros (Barahona et al., 2019).

Por otra parte, el turismo se reconoce como un fenómeno social, cultural y económico, que incluye a las personas que viajan y se alojan en lugares fuera de su entorno habitual, por motivos de carácter personal, por actividades profesionales o de negocios (Organización Mundial del Turismo, OMT, s.f.). El turismo es más que ir a un sitio a pasar vacaciones, trabajar o desarrollar otras actividades en un tiempo inferior a un año, implica que las personas se desplazan hacia otro lugar distinto al de origen o residencia, creando una mezcla de relaciones en campos tan variados como el social, ambiental, económico y cultural, entre otros, que transforman los ámbitos del sitio de destino y acarrea diversas interpretaciones, según la perspectiva de cada turista acerca de sus vivencias, motivaciones y gustos, y de cada una de las culturas locales.

Según Bonilla (2013), los principales factores generadores de cambio en el turismo, son: 1) Una nueva concepción frente a la visión social del mundo y del comportamiento social en su entorno, reconociendo que los turistas postmodernos valoran las actividades culturales y de naturaleza, prefieren alojamientos distintos a los tradicionales y buscan destinos donde prevalezcan buenas prácticas sociales y ambientales con enfoque de sostenibilidad; 2) La evolución de los medios de transporte gracias a las nuevas tecnologías, es decir, la facilidad de acceso a tiquetes con el uso de plataformas y la rápida localización de los conductores en vías terrestres, lo cual mejora la seguridad para los usuarios; y, 3) El surgimiento de

nuevos medios de comunicación y tecnológicos como el internet y las redes sociales que han contribuido a potencializar el turismo, proporcionando cambios en el sistema con mayor conciencia social y ambiental. Como se puede observar, estos factores han generado cambios en el sistema turístico e impulsan el fortalecimiento de líneas como el turismo de naturaleza, porque generan un mayor acceso y seguridad a turistas nacionales e internacionales que valoran la riqueza cultural y natural que caracteriza al departamento del Quindío.

El turismo hoy en día se caracteriza por tres grandes grupos de motivadores para las personas, a saber: aventura, cultura y naturaleza. En Colombia, el Gobierno nacional, reconociendo las principales razones que atraen a turistas nacionales e internacionales, ha aceptado que, en todo tipo de turismo basado en la naturaleza, la principal motivación es la observación y apreciación de la misma y de las culturas tradicionales. Por consiguiente, éste se convierte en el producto "paraguas" e incluye tres subproductos: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural, adoptando principios de sostenibilidad para el desarrollo productivo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, MINCIT, 2013).

Desde otra perspectiva, el desarrollo regional implica el fomento del trabajo asociativo, la confianza mutua entre los distintos actores y un profundo sentido de pertenencia a las comunidades locales (Gálvez, 2005, citado por Varisco, 2007); adicionalmente, los procesos de desarrollo muestran dependencia de la voluntad de los actores políticos, participación, compromiso e inteligencia de parte de los hombres; según Corona et al., (2015), la información de las personas y la innovación se convierten en un activo estratégico para la creación de valor, aspecto que contribuye a la mejora de la innovación turística. Desde este punto de vista, la academia, en cumplimiento parcial de su misión institucional, podría impulsar la gestión social del conocimiento, sin embargo, Ríos et al. (2018) sostienen que en las universidades públicas colombianas no se cuenta con comunidades de aprendizaje que propicien acercamientos que permitan la cooperación con otros actores y se puedan compartir prácticas que mejoren los resultados en general.

Así pues, durante las últimas décadas el turismo ha representado una de las actividades con mayor dinamismo y desarrollo (Quicaña, 2021). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) este representa "la tercera mayor categoría de exportaciones en el mundo, después de los productos químicos y los combustibles y por delante de la automoción y de los productos agroalimentarios" (OMT, 2021). Sin embargo, a raíz de la pandemia del coronavirus, durante los años 2020 y 2021 se generó un descenso en el turismo internacional estimando pérdidas de más de USD 4 billones (United Nations Conference On Trade And Development, UNCTAD, 2021).

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional citado en Quicaña (2021) estimó en la región de América Latina y el Caribe una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) regional del 7,0 por ciento y una pérdida de empleo de aproximadamente 26 millones de personas. La reactivación económica y la recuperación del

sector exige grandes retos de coordinación institucional y cooperación para la transformación productiva, el desarrollo sostenible de las economías rurales y la generación de empleo decente (Quicaña, 2021).

En Colombia, la riqueza natural se ha convertido en un atractivo para llamar la atención a turistas y ha generado oportunidades en diferentes regiones contribuyendo al desarrollo integral (López y López, 2018). En el año 2019, los gastos de visitantes nacionales e internacionales aportaron en la economía directamente USD 59.000 millones al PIB, con un impacto total de USD 15.700 millones, estos gastos se redujeron en el año 2020 en más de USD 6.000 millones, lo que puso en peligro a 750.000 empleos aproximadamente en el sector (Tourism Economics, 2021).

En este sentido, en el departamento del Quindío, el desarrollo de la actividad turística durante los últimos años ha sido significativo, para el año 2020 tuvo una participación en el PIB del 9,62% (Centro de Pensamiento Turístico Colombia, CPTUR, 2021), sin embargo, según el Departamento Nacional de Estadística (DANE) hasta el 2022 fue del 8,37% (Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2022). A pesar de los múltiples factores que han impactado en el crecimiento económico, dentro de los cuales se destaca la pandemia del coronavirus que provocó un descenso significativo, se resalta también la formulación del plan estratégico de turismo 2022-2032 (Secretaría de Turismo, Industria y Comercio, 2022), el cual busca impulsar la competitividad y puesta en valor turístico de la cultura, la naturaleza y la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC).

De ahí que, el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia en materia ambiental, muestra al departamento del Quindío en un nivel de superioridad en cuanto a la calidad del agua y la gestión de riesgos (CPTUR, 2021); sin embargo, se doblega en las áreas naturales de uso turístico; sobresale en el ámbito cultural en el patrimonio tangible e intangible y el diseño técnico de productos culturales, mientras que la oferta gastronómica es limitada. Además, de ello, se destaca la infraestructura de servicios públicos y los planes de accesibilidad para personas con discapacidad, mientras que se considera deficiente la prestación de servicios de salud. En cuanto a la gestión del destino, el Quindío cuenta con oficinas especializadas en gestión turística y con certificados en sostenibilidad, pese a que hay inestabilidad en la seguridad de las empresas turísticas.

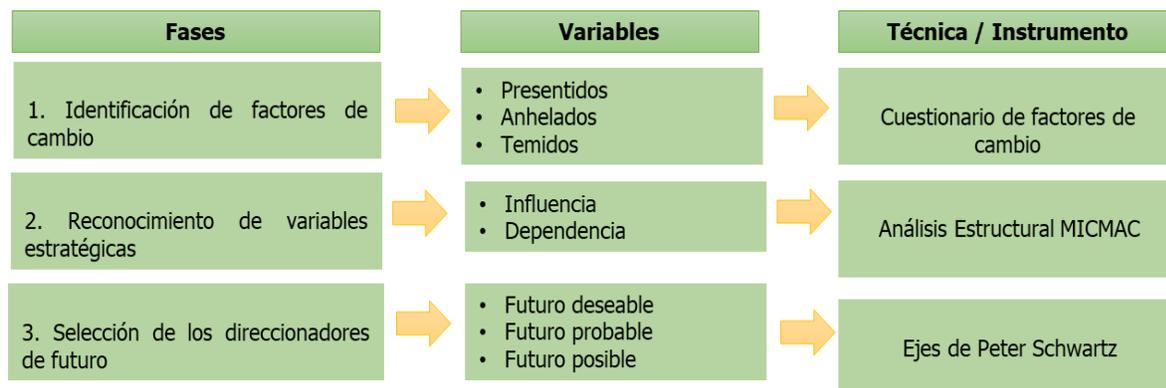
Finalmente, para complementar lo expuesto en esta sección, se realizó taller con expertos en el que se pudo contrastar la situación actual del departamento. Esta información se encuentra consignada en la Tabla 1 de este documento.

Método

La investigación es descriptiva y correlacional. Se analizaron tendencias mundiales del turismo y factores generadores de cambio, variables estratégicas que inciden en el desarrollo del turismo, escenarios futuros y estrategias para alcanzar el escenario apuesta, entre otras. Es también, una investigación exploratoria porque buscó examinar un tema poco estudiado y a pesar de haber sido abordado antes en el departamento, el panorama y circunstancias actuales derivadas del Covid-19 son diferentes, razón por la cual permitió obtener información relevante y actualizada.

Este estudio es de tipo flexible, descriptivo y cualitativo. La información fue avalada por las personas asistentes a los talleres a través de mecanismos participativos en los que se discutieron las propuestas elaboradas por cada grupo hasta llegar a un consenso. Participaron 40 actores sociales del sector turístico en Quindío, quienes se reconocen como expertos temáticos y representan diferentes estamentos, como lo son los entes gubernamentales, la academia, el sector empresarial y gremial y la sociedad civil. El criterio de selección fue pertenecer a una de estas entidades vinculadas con el desarrollo del turismo en el departamento. Se recurrió a fuentes secundarias como estudios económicos, libros y documentos de investigaciones relacionadas con el sector turístico, para reconocer la situación actual en el departamento del Quindío. Así mismo, la investigación obtuvo información primaria a través de diferentes técnicas como talleres y cuestionarios con expertos temáticos de la región, los cuales fueron tabulados y procesados para su interpretación y análisis.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron instrumentos y técnicas de prospectiva (Figura 1), en este sentido, *Cervera (2014)* afirma que la estandarización de las técnicas e instrumentos en los estudios de planeación prospectiva constituye un mecanismo que garantiza, entre otras cosas, la confiabilidad de este tipo de estudios y, por lo tanto, la utilidad de los mismos. Se describen a continuación las técnicas e instrumentos utilizados en cada una de las fases desarrolladas; se aclara que la información fue discutida inicialmente en grupos heterogéneos de trabajo que vincularon representantes de diferentes tipos de entidades participantes y luego fue seleccionada por consenso entre los asistentes a los talleres.

Figura 1. *Técnicas e instrumentos de investigación*

Fase 1. Identificación de factores de cambio: el objetivo en esta fase fue seleccionar las ideas de mayor importancia que tenían los expertos en relación con el futuro del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío. En este taller participó un grupo de expertos, quienes identificaron los fenómenos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, organizacionales y ambientales generadores de cambios en el sector turístico. Para la recolección de esta información se utilizó el cuestionario de identificación de factores de cambio, por medio del cual los expertos listaron ideas alrededor del sector turístico. Este formato incorpora una matriz de cambios esperados, que incluye los cambios presentidos, anhelados y temidos (Mojica, 2005). Por último, los expertos seleccionaron las ideas que consideraron de mayor importancia, a su vez, éstas representan las variables más importantes del sector, también conocidas como factores generadores de cambio.

Fase 2. Reconocimiento de las variables estratégicas: una vez identificados y descritos los factores de cambio, se reconocieron las variables estratégicas del sector, para este propósito se utilizó la metodología de análisis estructural, en donde se cruzan los factores generadores de cambio con el objetivo de determinar el impacto que cada uno ejerce sobre los otros, así como la dependencia y la incidencia que tienen estos factores sobre uno en específico (Chung, 2017). Para reconocer las variables estratégicas, los expertos utilizaron la siguiente escala de calificación: 0 = nula, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, y P = potencial. Cada variable se sitúa en un plano cartesiano, según las coordenadas de importancia y gobernabilidad; el plano cartesiano se divide en cuatro zonas: 1) Zona de poder o, de entrada: variables influyentes; 2) Zona de conflicto o enlace: variables claves; 3) Zona de variables autónomas y, 4) Zona de salida: variables dependientes. Con este mecanismo fue posible analizar la ubicación de las variables en cada una de las cuatro zonas e identificar aquellas que eran estratégicas y de impacto más elevado para el turismo de naturaleza.

Con base en la metodología prospectiva, las variables estratégicas fueron las ubicadas en la zona de conflicto, conocidas también como variables de enlace, que representan elevada importancia y son muy gobernables, motivo por el cual constituyen el punto de inicio para la creación de escenarios futuros.

Fase 3. Selección de los direccionadores de futuro: con las variables estratégicas reconocidas, se procedió a hacer un análisis con el fin de determinar las características en común y categorizarlas. Para tal efecto, se utilizó la técnica denominada los Ejes de Peter Schwartz y de acuerdo con el nivel de desarrollo del conjunto de variables se agruparon en dos grandes direccionadores o vectores de futuro para visualizar alternativas para el turismo de naturaleza en el departamento del Quindío.

La información obtenida a través de fuentes primarias se realizó con el uso de diversas técnicas e instrumentos de prospectiva estratégica, mediante la creación de mesas de trabajo conformadas por expertos del sector turístico representantes de los diferentes estamentos. En la fase 1 se utilizó el cuestionario de identificación de factores de cambio esperados en el turismo de naturaleza para el año 2035. En este taller se logró la convergencia de los actores por mesas y la generación de las ideas que desde su experticia consideraron de mayor relevancia; estos factores identificados fueron socializados y validados por los demás participantes. En la fase 2, los expertos valoran la influencia y dependencia que tienen cada factor de cambio sobre los demás, mediante el uso de la matriz de análisis estructural, en la que a través del software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación) se realizó el procesamiento de los datos, obteniendo como resultado la matriz de influencias directas e indirectas, clasificando las variables en un plano cartesiano y reconociendo como variables estratégicas aquellas con mayor nivel de motricidad y dependencia en el sistema.

Finalmente, en la fase 3, las variables fueron analizadas por los expertos con la técnica denominada Ejes de Peter Schwartz, que implica un análisis cualitativo en el que se agrupan las variables estratégicas en dos grandes ejes (X y Y) como vectores que conducen el desarrollo del turismo de naturaleza, los resultados por mesas de trabajo fueron socializados hasta llegar a un punto de consenso y posteriormente validados.

Resultados

Situación actual del turismo en el departamento del Quindío

Tabla 1. *Situación actual del turismo en el departamento del Quindío, 2022*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversidad • Capacidad instalada • Diversidad de unidades del PCCC* • Hospitalidad del habitante • Conocer el territorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación, organización y control • Formación del talento humano • Conectividad rural • Seguridad • Falta de una cultura ambiental
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mundo digital • Revolución verde • Turismos especializados • La plataforma ambiental • La devaluación del peso colombiano • Conectar el sector turismo con los ODS** 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Individualidad • Migración • Depredación ambiental • Expansión demográfica

Nota. * Paisaje Cultural Cafetero de Colombia; ** Objetivos de Desarrollo Sostenible

Como se puede observar en la tabla anterior, la fortaleza más destacada se concentra en la biodiversidad del departamento y las características del PCCC; en las debilidades se destaca la falta de planeación, organización y control, la formación del talento humano y la ausencia de cultura ambiental; como oportunidades se encuentra el turismo especializado y su conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y en las amenazas se resaltan el cambio climático y la depredación ambiental. Según [Duis \(2018\)](#), el turismo en el Quindío dejó entrever un proceso de transformación orientado a integrar la cultura con la actividad turística, buscando generar valor a los recursos naturales innatos. El concepto de desarrollo sostenible fue abordado por primera vez por Naciones Unidas en 1972, y hace énfasis en la necesidad de preservar los recursos naturales y la responsabilidad de los países para el progreso y bienestar de la humanidad ([MINCIT, 2021](#)) y, por consiguiente, se consolida como pilar para el desarrollo a largo plazo por parte de todos los países.

Factores generadores de cambio

Se reconoce como factores generadores de cambio aquellos fenómenos reales o potenciales que impulsan o detienen el desarrollo de los sectores, los cuales se pueden presentar como tendencias, potencialidades y rupturas en el contexto mundial o local ([Mojica, 2005](#)). Mediante la realización de talleres con un grupo de expertos, a través de un instrumento denominado cuestionario de factores de cambio, se identificaron factores económicos, socio culturales, ambientales y organizacionales que tienen relación directa e indirecta con el desarrollo del turismo de naturaleza; de esta forma, se reconoció un conjunto de

variables con el propósito de tener una visión holística del tema estudiado y, posteriormente, realizar un análisis exhaustivo de los fenómenos identificados. Los factores de cambio se determinaron mediante una herramienta denominada matriz de cambios esperados, que incluyen los cambios presentidos, anhelados y temidos.

Cambios presentidos: representan aquellos factores sobre los cuales los expertos tienen indicios o vislumbran su ocurrencia. Estos se relacionan a continuación:

Tabla 2. *Matriz de cambios presentidos*

Factores	Descripción
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación con los ODS • Ocupar el primer lugar como centro turístico • Consolidación del turismo rural • Perfil del turista: demandante de naturaleza • Zonas turísticas especiales
Socio – Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la identidad cultural • Apropiación del conocimiento, de la plataforma turística competitiva y de las condiciones del territorio • Explotación sexual y comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA)
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo como factor deteriorante a nivel ambiental – económico – social • Sostenibilidad ambiental – certificación nacional e internacional • “Disneyización” del paisaje (pérdida de los recursos y atractivos naturales) • Identificación de los prestadores de servicios turísticos con cumplimiento de criterios de negocios verdes
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos tecnológicos elaborados en la región

Nota. *Dominación de los principios que rigen los parques temáticos de Disney en diversos sectores del mundo (Córdoba, 2009).

Cambios Anhelados: incluye aquellos fenómenos que los expertos desean que ocurran (Tabla 3).

Tabla 3. *Matriz de cambios anhelados*

Factores	Descripción
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios turísticos a través de diferentes medios • Aprovechamiento del aeropuerto internacional • Quindío reconocido como destino de talla internacional • Ordenamiento del territorio • Fortalecimiento de la oferta de servicios turísticos
Socio–Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación social del conocimiento • Turismo de naturaleza inclusivo y de inmersión mediante la incorporación de la metodología OVOP (One Village, One Product)* • Oferta educativa y desarrollo del talento humano en turismo • Mentalidad del empresario más integral, orientada a la formalidad, mejores salarios y productividad
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios ambientales • Adecuada implementación de turismo sostenible • Mitigación de los impactos generados • Conservación de turismo
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración estratégica de turismo • Planeación turística • Participación de la universidad en las competencias y habilidades para formulación de líneas estratégicas • Caracterización de atractivos turísticos y naturales

Nota. *Metodología utilizada como estrategia de desarrollo local incluyente.

Cambios temidos: constituyen las situaciones que preocupan a los expertos que puedan ocurrir debido a los síntomas presentados, por consiguiente, se intuye con ansiedad su ocurrencia (Tabla 4).

Tabla 4. *Matriz de cambios temidos*

Factores	Descripción
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sustitución del cultivo de café ▪ Cambio acelerado en el suelo (de la vocación productiva y uso del suelo) ▪ Monocultivos que afectan el recurso hídrico ▪ Demanda indiscriminada de oferta turística que afectan los recursos naturales
Socio – Culturales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de identidad ▪ Relevo y ruptura generacional ▪ Desaparición de la cultura cafetera y pérdida del PCCC ▪ Gentrificación*
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectos del cambio climático ▪ Amenazas sobre los sistemas de áreas protegidas (deteriorado) ▪ Pérdida de biodiversidad por sobreexplotación de los recursos ▪ Pérdida de servicios ecosistémicos
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo sin planeación (turismo masivo) ▪ Falta de liderazgo de los entes territoriales

Nota. *Proceso de transformación de un espacio urbano deteriorado o en declive, que provoca desplazamiento paulatino de vecinos empobrecidos de un barrio por otros de un nivel social y económico más alto

Como resultado del análisis y selección de los expertos, se detectaron 16 factores generadores de cambio que representan las variables directamente relacionadas con el turismo de naturaleza. Estas se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5. *Variables que inciden en el desarrollo del turismo de naturaleza*

No.	Variable	Código
1	Territorio Inteligente Sostenible	TeIS
2	Territorio Turístico Estratégico y Atractivo	TTEA
3	Turismo de Experiencia	TuEx
4	Formación de Capital Humano en Turismo	FCHT
5	Responsabilidad Social Empresarial	ReSe
6	Ordenamiento del Territorio	OrTe
7	Innovación en la Oferta de Turismo	InOT
8	Fortalecimiento de Comunidades Regionales	FoCR
9	Planificación Turística	PITu
10	Infraestructura Turística y de Soporte	InTu
11	Articulación Público - Privada	ArPP
12	Protección Ambiental y Paisajística	PrAP
13	Capacidad de Carga Turística	CaCT
14	Encadenamientos Productivos	EnPr
15	Identidad Cultural	IdCu
16	Normatividad y Estandarización de la Oferta Turística	NEOT

Los factores seleccionados son el resultado de un análisis profundo por parte de los expertos y reflejan los cambios esperados para el fortalecimiento del turismo de naturaleza e incluyen los fenómenos más

relevantes a considerar desde las dimensiones económica, sociocultural, ambiental y organizacional en el departamento del Quindío.

Variables estratégicas

El estudio de las variables que inciden en un sistema permite determinar su relación y naturaleza (Godet, 2000, citado por Chung, 2017); por consiguiente, las variables más importantes son aquellas que tienen mayor influencia en el sistema, pero a la vez dependen del mismo (Mojica, 2005). De esta manera, una vez identificados los factores de cambio, se procedió a reconocer aquellas variables que por su alto grado de motricidad y dependencia son determinantes en el futuro del sector. Para ello, se utilizó la técnica denominada análisis estructural, con el método Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación – MICMAC. Por medio del análisis estructural, es posible identificar los factores estratégicos que inciden directa o indirectamente en un sistema. Para determinar la motricidad y dependencia de cada variable se utilizó un criterio cualitativo y cuantitativo de valoración, cuya escala de calificación fue de cero a tres, donde cero (0) = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte y, P = potencial (Tabla 6).

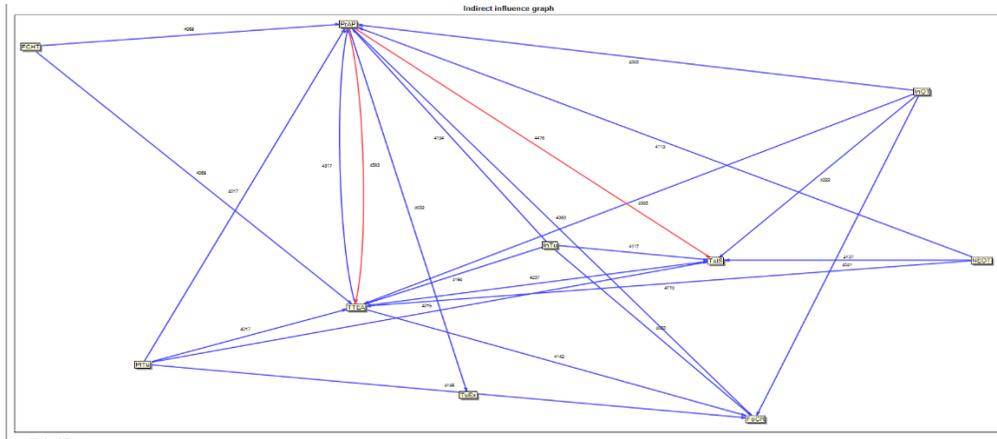
Tabla 6. *Matriz de Análisis Estructural*

ANÁLISIS ESTRUCTURAL - INTERRELACIÓN DE VARIABLES																			
¿Qué tanto influye la variable (eje Y) sobre la variable (eje X)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Código de variables		
	TeIS	TTEA	TuEx	FCHT	ReSE	OrTe	InOT	FoCR	ArPP	PITu	InTu	PrAP	CaCT	EnPr	IdCu	NEOT			
1	TeIS		3	3	3	P	P	3	3	P	3	3	3	3	2	1	2	TeIS	Territorio Inteligente Sostenible
2	TTEA	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	TTEA	Territorio Turístico Estratégico y Atractivo
3	TuEx	3	3		2	3	1	3	3	1	P	1	3	3	3	3	3	TuEx	Turismo de Experiencia
4	FCHT	3	3	3		2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	FCHT	Formación de Capital Humano en Turismo
5	ReSE	2	3	2	2		1	3	3	1	2	1	3	3	2	3	3	ReSE	Responsabilidad Social Empresarial
6	OrTe	3	3	2	1	1		2	2	1	3	3	3	3	2	1	1	OrTe	Ordenamiento del Territorio
7	InOT	3	3	3	2	3	3		3	3	3	3	3	3	3	1	3	InOT	Innovación de la Oferta de Turismo
8	FoCR	3	3	3	2	3	0	3		3	3	1	3	0	3	3	1	FoCR	Fortalecimiento de Comunidades Regionales
9	ArPP	3	3	3	3	1	3	3	3		3	3	3	3	3	2	3	ArPP	Articulación Pública - Privada
10	PITu	3	3	2	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	2	1	PITu	Planificación Turística
11	InTu	3	3	1	0	3	3	3	3	1	3		3	3	2	2	3	InTu	Infraestructura Turística
12	PrAP	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	PrAP	Protección Ambiental y Paisajística
13	CaCT	3	3	2	2	3	3	P	2	0	0	3	3		2	3	3	CaCT	Capacidad de Carga Turística
14	EnPr	3	3	3	3	3	2	P	3	1	2	1	3	3		3	3	EnPr	Encadenamientos Productivos
15	IdCu	3	3	3	P	1	2	3	3	1	1	3	3	1	2		3	IdCu	Identidad Cultural
16	NEOT	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1		NeOT	Normalización y estandarización de la oferta turística
Influencia		Alta= 3			Media= 2			Baja= 1			Nula= 0			Potencial= P			Podría o debería influir en el futuro		

Nota. Esta tabla puede ser consultada en el material suplementario [Mendeley Data](#) ubicado al final de este documento.

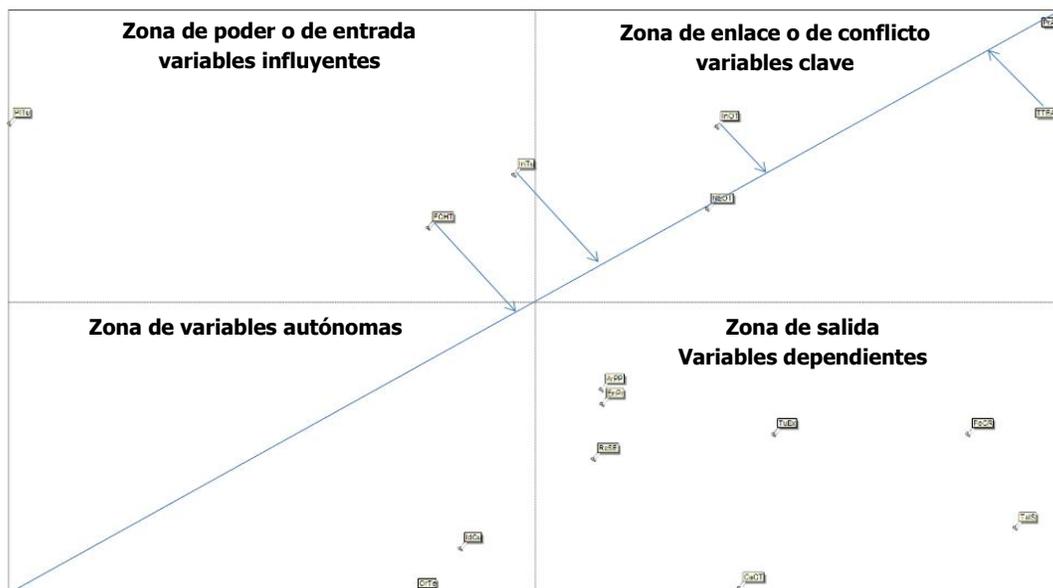
Mediante la calificación de las variables es posible medir las relaciones de causalidad entre las distintas variables por parte de un grupo de expertos y visualizar los impactos directos e indirectos en el sistema. Según Mojica (2005) a través del MICMAC se identifica inicialmente la relación directa y luego se eleva la matriz a una potencia para establecer la relación indirecta, que es la que permite determinar el verdadero valor de motricidad de las variables. En la figura 2 se presenta el plano de influencias indirectas.

Figura 2. Plano de Influencias indirectas



En el plano de influencias indirectas, las variables con mayor motricidad y dependencia son: protección ambiental y paisajística, territorio turístico estratégico y atractivo. Por consiguiente, y de acuerdo con la calificación en el software MICMAC, se ubican las variables en diferentes cuadrantes de un plano cartesiano para analizar lo que representan en el sistema (Figura 3).

Figura 3. Matriz de influencias indirectas



La zona de enlace o de conflicto incluye las variables clasificadas en el cuadrante superior derecho, es decir, tienen alta motricidad y dependencia, razón por la cual se denominan variables estratégicas. En la zona de poder se encuentran las variables clasificadas en el cuadrante superior izquierdo, lo que significa que tienen alta motricidad y baja dependencia, lo que hace que se conviertan en variables influyentes, pero a la vez en retos. En la zona de salida aparecen las variables que tienen mucha dependencia y poca motricidad, lo que indica que sus resultados o variaciones están fuertemente determinados por decisiones y acciones que están fuera de su alcance; por último, las variables ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo se denominan autónomas porque tienen baja motricidad y dependencia.

Zona de poder o de entrada: las variables ubicadas en el cuadrante superior izquierdo pertenecen a la zona de poder, éstas son determinantes e interpretativas del sistema, al ser muy motrices tienen un alto impacto sobre las demás variables, sin embargo, su baja dependencia las convierte en retos estratégicos para el sector (Tabla 7).

Tabla 7. *Variables influyentes*

No.	Variable	Código	Influencia	Dependencia
1	Planificación Turística	PITu	Alto	Muy Bajo
2	Formación de Capital Humano en Turismo	FCHT	Alto	Medio
3	Infraestructura Turística y de Soporte	InTu	Alto	Medio

Zona de enlace o de conflicto: en el cuadrante superior derecho se ubican las variables clave por su alta motricidad y dependencia, lo que significa que cualquier decisión o acción sobre estas, tendrá repercusión sobre las demás (Tabla 8).

Tabla 8. *Variables clave*

No.	Variable	Código	Influencia	Dependencia
1	Protección Ambiental y Paisajística	PrAP	Muy Alto	Muy Alto
2	Territorio Turístico Estratégico y Atractivo	TTEA	Muy Alto	Muy Alto
3	Innovación en la Oferta de Turismo	InOT	Alto	Alto
4	Normatividad y Estandarización de la Oferta Turística	NEOT	Alto	Alto

Zona de salida: en el cuadrante inferior derecho se ubican las variables dependientes del entorno, esto significa que son muy sensibles respecto a las decisiones y acciones de las variables pertenecientes a la zona de poder y a la zona de enlace (Tabla 9).

Tabla 9. *Variables dependientes*

No.	Variable	Código	Influencia	Dependencia
1	Territorio Inteligente Sostenible	TeIS	Bajo	Muy Alto
2	Fortalecimiento de Comunidades Regionales	FoCR	Bajo	Muy Alto
3	Turismo de Experiencia	TuEx	Bajo	Alto
4	Articulación Público - Privada	ArPP	Bajo	Medio Alto
5	Encadenamientos Productivos	EnPr	Bajo	Medio Alto
6	Responsabilidad Social Empresarial	ReSE	Bajo	Medio Alto
7	Capacidad de Carga Turística	CaCT	Muy Bajo	Alto

Zona de variables autónomas: en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran las variables autónomas, que por su baja dependencia y motricidad tienen poco dominio sobre las demás y así mismo el nivel de subordinación es bajo (Tabla 10).

Tabla 10. *Variables autónomas*

No.	Variable	Código	Influencia	Dependencia
1	Identidad Cultural	IdCu	Muy Bajo	Medio Bajo
2	Ordenamiento del Territorio	OrTe	Muy Bajo	Medio Bajo

La ubicación de las variables en el plano cartesiano de acuerdo con su nivel de motricidad y dependencia, indica que aquellas ubicadas en la zona de enlace o conflicto son clave para el desarrollo del sistema, razón por la cual se reconocen como variables estratégicas. Así mismo, como resultado del análisis y convergencia de actores durante los talleres, se detectó la necesidad de incluir en este grupo dos variables adicionales, que tienen un grado de motricidad alto, pero un nivel de dependencia medio, por consiguiente, son muy influyentes y se convierten en verdaderos retos estratégicos para el fortalecimiento del sector. En la tabla 11 se presenta una descripción de las variables estratégicas en el turismo de naturaleza.

Tabla 11. *Variables estratégicas del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío*

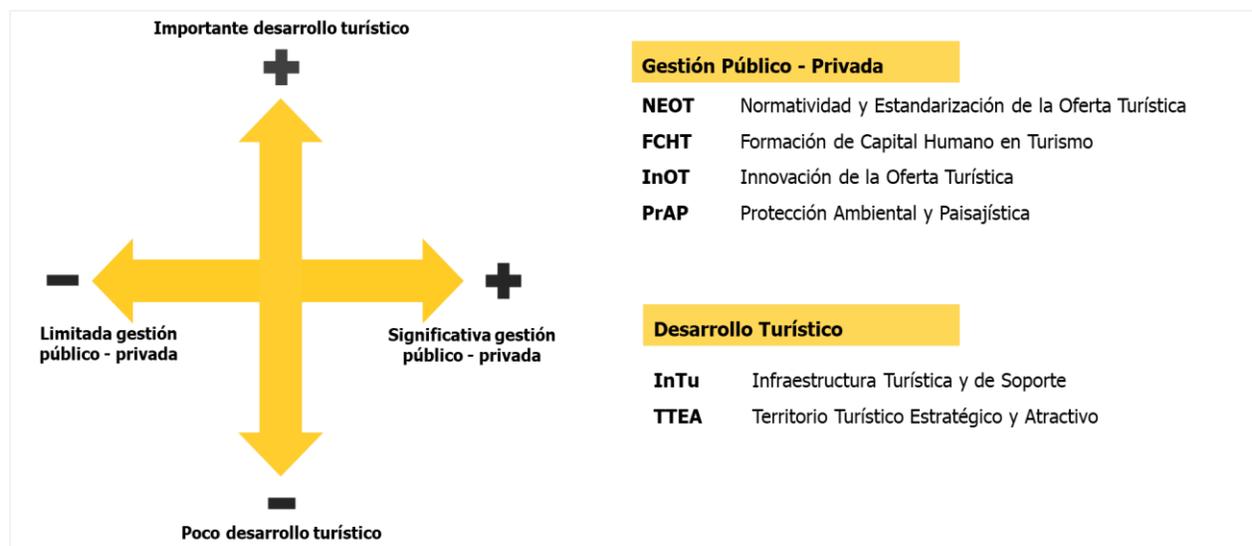
Clasificación	Variable	Definición
Variables clave	Protección Ambiental y Paisajística	Conjunto de mecanismos orientados a la protección y recreación del patrimonio ambiental y la implementación de prácticas para la conservación, apropiación social y cuidado de los recursos naturales y el paisaje cultural, con el fin de disminuir los conflictos de uso, mejorar la oferta de servicios ambientales y los indicadores de sustentabilidad y sostenibilidad del territorio.
	Territorio Turístico Estratégico y Atractivo	Espacio territorial con atractivos naturales y culturales establecidos y reconocidos por los turistas y con potencialidades adicionales para el desarrollo del sector, en torno al cual confluyen diferentes esfuerzos institucionales que al articularse permitan fortalecer la cadena productiva.
	Innovación en la Oferta de Turismo	Capacidad para generar un producto, bien o servicio valuable económicamente y traducido en experiencias turísticas significativas, capaz de satisfacer las nuevas necesidades de los visitantes en el territorio del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, a partir del fortalecimiento de los procesos de investigación, ciencia y tecnología.
	Normatividad y Estandarización de la Oferta Turística	Existencia y aplicación de instrumentos, planes y herramientas normativas de desarrollo socioeconómico, planificación territorial y gestión financiera local y estándares diferenciados de calidad y servicios que impulsen la actividad turística, en particular el turismo de naturaleza como apuesta competitiva local.
Variables influyentes	Infraestructura Turística y de Soporte	Conjunto de equipamientos públicos y privados directamente relacionados con la actividad turística y que permiten el desarrollo del sector en la región, para la consolidación del destino y las experiencias turísticas. Esta infraestructura debe estar articulada necesariamente con infraestructura de soporte (vial, tecnológica, servicios sociales, servicios públicos domiciliarios urbanos y rurales).
	Formación de Capital Humano en Turismo	Desarrollo de competencias en el capital humano con visión estratégica en turismo de naturaleza, incluye programas orientados a mejorar el nivel de cualificación del personal que está directa e indirectamente relacionado con la prestación de servicios turísticos a fin de construir un entorno competitivo en turismo y de alta calidad.

La descripción de las variables estratégicas permitió unificar criterios entre los expertos respecto a la forma de interpretación, contribuyendo de esta forma a realizar una aproximación respecto a la situación actual en el departamento del Quindío.

Direccionadores de futuro

Los direccionadores de futuro son elementos que permiten orientar las decisiones y acciones en una organización, sector o territorio. Por tanto, es necesario identificar las tendencias del entorno, así como los fenómenos y factores generadores de cambio y, posteriormente, mediante la técnica denominada Ejes de Peter Schwartz, incorporar las variables identificadas en dos vectores que permitan la construcción de escenarios deseables, probables y posibles (Montoya et al., 2017). Desde esta perspectiva, a partir del reconocimiento de las variables estratégicas reconocidas para el desarrollo del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío, se agruparon en dos grandes categorías: la gestión público-privada y el desarrollo turístico (Figura 4).

Figura 4. *Direccionadores de futuro en el turismo de naturaleza en el Quindío*



Al realizar la agrupación, se identificó un primer direccionador de futuro denominado **Gestión pública-privada**, que incorpora las variables: normatividad y estandarización de la oferta turística, formación de capital humano en turismo, innovación en la oferta turística y protección ambiental y paisajística; evidenciando el papel que juegan los entes gubernamentales, el sector empresarial, la academia y la sociedad en el logro de los resultados esperados. Seguidamente, se seleccionó un segundo direccionador de futuro denominado **Desarrollo Turístico**, en el cual es más palpable evidenciar el impacto de la gestión y su materialización en las variables: infraestructura turística y de soporte y, la obtención de un territorio turístico estratégico y atractivo.

Discusión

El turismo de naturaleza en el departamento del Quindío se vislumbra como una alternativa de desarrollo que implica esfuerzos desde las dimensiones económica, sociocultural, ambiental y organizacional. De acuerdo con los resultados, se evidencia un alineamiento con los principios establecidos en la nueva política de turismo sostenible definida por el Gobierno Nacional, que se orienta a una visión holística, incorpora aspectos desde la perspectiva de la oferta, la demanda y los territorios e integra la dimensión económica, socio cultural y ambiental y desde una concepción integral y un modelo sistémico (MINCIT, 2021).

En este sentido, las nuevas propuestas para el fortalecimiento del turismo de naturaleza deben estar claramente articuladas con los ODS, buscando un cambio en el estilo de desarrollo que respete el medio ambiente y tenga como eje central la igualdad y dignidad de las personas (Naciones Unidas, 2018). Desde esta perspectiva, en el turismo de naturaleza se observa una estrecha relación entre el desarrollo y el turismo sostenible (Martínez, 2017), por consiguiente, los factores de cambio identificados están en sintonía con los ODS. Sin embargo, el turismo sostenible implica utilizar adecuadamente los recursos naturales y se evidencia que existen prestadores turísticos que por el contrario los usan de manera indiscriminada (Velásquez et al., 2018).

Mediante esta investigación se pudo determinar con claridad el conjunto de fenómenos que inciden en el desarrollo del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío, reconociendo el papel que tiene la gestión pública y privada en el fortalecimiento de la normatividad y la estandarización de la oferta turística, la protección ambiental y paisajística, así como la formación de capital humano en turismo que estimule la innovación en la oferta alrededor de este subsector. También se encontró que el desarrollo del turismo de naturaleza está fuertemente determinado por la infraestructura turística y de soporte disponible en los municipios, así como el reconocimiento en el contexto nacional e internacional como destino turístico, cuya marca territorial gire en torno a los atractivos naturales y culturales que caracterizan al departamento. Desde esta perspectiva, se identificaron como vectores de futuro la gestión pública y privada, para esto se deben converger los diversos actores y el desarrollo del subsector reflejado en equipamiento alrededor del turismo de naturaleza y un posicionamiento del departamento como plataforma territorial competitiva, con calidad y diferenciación que ofrezca experiencias turísticas significativas.

Ahora bien, en cuanto a las variables que tienen un alto impacto para el fortalecimiento del turismo de naturaleza en el Quindío, se encontró en primer lugar la protección ambiental y paisajística; en este sentido, pese a que existe normatividad relacionada con la protección de los recursos naturales, aún se evidencia una brecha significativa con el desarrollo turístico y la preservación del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia (PCCC). Además de la falta de apropiación social por parte de los actores involucrados, lo que desafortunadamente se evidencia también en el contexto nacional (MINCIT, 2021).

En este sentido, [Hidalgo \(2018\)](#) afirma que el incremento de la actividad turística ha intensificado los impactos sociales y ambientales a nivel global; sin embargo, los procesos de desarrollo local con enfoque de educación ambiental y beneficios tributarios pueden contribuir a la generación de cambios para mejorar la calidad de vida de las comunidades ([García et al., 2020](#)). Por otra parte, [Uribe y Velandia \(2017\)](#) señalan que hay vacíos en la política para la preservación del PCCC en cuanto a la definición de responsabilidad en temas ambientales.

Respecto a lograr un territorio turístico estratégico y atractivo en el departamento, es posible afirmar que el desarrollo de ciudades inteligentes no significa perder de vista las características particulares de cada región o localidad, como tamaño, ubicación y economía, además de los recursos disponibles y la cultura ([Maestre et al., 2015](#)). El concepto de territorios inteligentes ha evolucionado a entornos rurales o de naturaleza, que apoyados en tecnologías contribuyen a generar impactos para la calidad de vida de sus habitantes y la sostenibilidad ([Maestre et al., 2019](#)). En este sentido, [Cornejo et al. \(2019\)](#) afirman que es posible desarrollar el turismo de naturaleza si se promueve la conservación del territorio a través de planes de desarrollo con enfoque de sostenibilidad.

Frente a los retos de innovación en la oferta turística, el diseño y generación de productos turísticos diferenciados y con alto valor agregado se convierten en un factor de innovación para el fortalecimiento del sector cuyo desarrollo en el departamento del Quindío aún es muy incipiente. Autores como [Serrano et al. \(2018\)](#) afirman que el Gobierno colombiano ha buscado mejorar la capacidad productiva de las empresas mediante diferentes estrategias. Sin embargo, [Carrillo et al. \(2021\)](#) afirman que es necesario diversificar la oferta turística y generar estrategias para fortalecer la economía regional rural. Así mismo, dentro de las nuevas tendencias se hace énfasis en la necesidad de implementar un ecosistema de innovación como mecanismo para recuperar la confianza de turistas promocionar esta actividad económica ([OMT, 2020](#)), sin embargo, esta oferta debe propender por la diferenciación de las comunidades locales y el respeto a las expresiones culturales ([Rivera, 2012](#)).

En lo concerniente a la normatividad y estandarización de la oferta turística, si bien existen estándares de calidad para el desarrollo de la actividad turística, en el Quindío se presentan aún muchas deficiencias en su implementación y se carecen de mecanismos de seguimiento y control efectivos; el panorama es similar en el contexto nacional donde se evidencia una inadecuada implementación de las NTS-TS (Normas Técnicas Sectoriales en Turismo Sostenible) por parte de la mayoría de los prestadores de servicios turísticos ([MINCIT, 2021](#)). Por consiguiente, es indispensable iniciar acciones orientadas a generar instrumentos de planificación que impulsen el desarrollo del turismo de naturaleza en el Quindío que se articulen con los planes de ordenamiento territorial y con la política para la preservación del PCCC. Así mismo, la

implementación de las NTS-TS deben contar con estándares de calidad y ser diferenciadas de acuerdo con las características de la región y su implementación debe contar además con mecanismos efectivos de seguimiento y control.

En cuanto a la infraestructura turística y de soporte, pese a que en el departamento es adecuada para el desarrollo de esta actividad económica, en lo que respecta al turismo de naturaleza se carece aún de un equipamiento óptimo, lo que se convierte en un importante desafío. En este sentido, [Cornejo, et al. \(2019\)](#) afirman que la falta de infraestructura turística genera estancamiento en destinos con potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza. En lo relacionado con la infraestructura de soporte, [Betancourt et al. \(2020\)](#) refieren que la gestión de los gobiernos locales respecto al mejoramiento de las vías beneficia al turismo y a la comunidad, sin embargo, [Velandia \(2015\)](#) hace énfasis en que las amenazas alrededor del PCCC no se dimensionan desde los proyectos de infraestructura.

Por último, con relación a la formación de capital humano en turismo se han detectado una serie de limitaciones y deficiencias en el Quindío, se requiere integrar estos procesos con el fin de orientar esfuerzos al desarrollo de competencias que respondan efectivamente a las necesidades y características del departamento a partir de sus potencialidades. Según [Pérez \(2022\)](#), el turismo de naturaleza en Colombia representa una de las principales fortalezas para el sector, no obstante, autoridades gremiales han evidenciado algunas problemáticas de la educación superior como los bajos índices de aprobación y certificación de programas de este tipo. Desde otra perspectiva, [Garzón y Florido \(2021\)](#) realizan un análisis frente a este panorama y presentan una propuesta metodológica para fortalecer los procesos de formación universitaria en turismo.

La gestión público–privada se convierte en un direccionador de futuro que demanda la voluntad y decisión de actores que representan los estamentos de Universidad, Empresa, Estado y Sociedad; tanto en el contexto nacional como internacional se evidencian estudios que muestran deficiencias de este tipo para el desarrollo de un turismo sostenible; a nivel internacional se encontraron hallazgos asociados a una limitada gestión de autoridades turísticas ([Carrillo et al., 2021](#)), así como estudios en los que se identifican nuevos escenarios para el desarrollo del turismo rural y una mejor gestión ([Díaz et al., 2020](#)). A nivel nacional se detectaron factores organizacionales, culturales y personales que impiden el fortalecimiento de un turismo sostenible ([Leguizamón et al., 2020](#)).

Por otra parte, [García y Vargas \(2016\)](#) afirman que el gobierno debe promover el desarrollo a través de políticas que articulen las comunidades con el sector privado. En el departamento del Quindío se requiere concientizar a los distintos actores frente a los retos que implica fortalecer el turismo de naturaleza por el alto impacto que genera en el desarrollo local, además, se deben promover espacios de interacción y discusión alrededor de esta temática para el empoderamiento de los diversos estamentos. Así pues, desde la academia se deben iniciar acciones orientadas a fortalecer los procesos de construcción colectiva de

futuro y el desarrollo de un liderazgo estratégico, vinculando de manera directa a las comunidades locales en las decisiones y acciones de corto, mediano y largo plazo, generando confianza mutua y sentido de pertenencia.

Por último, el desarrollo turístico como direccionador de futuro está adquiriendo fuerza en el contexto local para el fortalecimiento de los territorios y la generación de identidad alrededor de la protección de los recursos naturales y las expresiones culturales. Al respecto, [García \(2005\)](#) afirma que se está rompiendo el paradigma del turismo en las grandes ciudades y se valora cada vez más las experiencias asociadas a la naturaleza y cultura alrededor de los pueblos locales; mientras que [Gómez y Canales \(2020\)](#) que el turismo en las zonas rurales es una alternativa para campesinos y contribuye a la protección del patrimonio cultural y natural de estos territorios.

Las diferentes investigaciones realizadas permiten tener un panorama más amplio de todos aquellos factores que giran en torno al desarrollo del turismo de naturaleza, no obstante, en el departamento del Quindío se requieren esfuerzos significativos que permitan la convergencia de los actores involucrados, de manera que, el proceso de construcción colectiva de futuro sea participativo y se pueda materializar a través de planes, programas y proyectos en el corto, mediano y largo plazo. Por lo que, la identificación de los dos grandes direccionadores de futuro exige voluntad política, que permita orientar los esfuerzos mediante una clara ruta de navegación en la que se evidencie una verdadera apuesta para el desarrollo del sector, a través de los planes de desarrollo departamental y los municipales. Así mismo, la academia juega un papel fundamental como eje articulador de estas iniciativas, mediante el acompañamiento y asesoría para la implementación de proyectos que giren en torno a este propósito; por último, la inclusión de todos los actores es determinante para el éxito en la ejecución de estos programas, a partir del reconocimiento de los diversos intereses y expectativas, pero con un mismo propósito y es contribuir al fortalecimiento del turismo de naturaleza con criterios de sostenibilidad.

Si bien la prospectiva como técnica para visualizar el futuro, permite la construcción colectiva con los actores sociales vinculados en un sector o territorio, este esfuerzo debe canalizarse adecuadamente para que trascienda de un futuro deseable a un futuro posible, mediante el desarrollo continuo de espacios de interacción (investigación–acción participativa) y el establecimiento de un sistema de monitoreo que permita medir los avances y gestión desde los diferentes organismos públicos y privados. Por consiguiente, se deben impulsar procesos periódicos de socialización y discusión entre los distintos actores del turismo, a fin de materializar las iniciativas propuestas mediante compromisos reales y concretos que tengan un seguimiento y monitoreo permanente y de esta forma evidenciar los avances y convertir la visión en una realidad.

Conclusión

La actividad turística ha logrado un crecimiento importante a nivel mundial durante las últimas décadas, sin embargo, a raíz de la pandemia originada por el Covid-19, sufrió un estancamiento significativo y ha sido una de las actividades de más lenta reactivación económica. No obstante, el turismo de naturaleza se visualiza como una de las alternativas más atractivas para los turistas nacionales e internacionales y con la pandemia esta tendencia adquirió más fuerza, dado que la riqueza natural y cultural representa una de las mayores potencialidades para el Quindío, aspecto que reafirma la necesidad de sumar esfuerzos para impulsar su fortalecimiento y posicionamiento en el contexto local, nacional e internacional.

La construcción del futuro del turismo de naturaleza en el Quindío parte de la convergencia entre los actores locales que representan los estamentos: Universidad, Empresa, Estado y Sociedad. Los cuales mediante los talleres de prospectiva estratégica se identificaron los factores generadores de cambio y posteriormente las variables de más impacto para el desarrollo en el turismo de naturaleza en las dimensiones económica, sociocultural, ambiental y organizacional.

Además, se identificaron dos importantes direccionadores de futuro: en primer lugar, la gestión público-privada, teniendo en cuenta el papel de los actores, así como la influencia y gobernabilidad que pueden ejercer sobre diversos factores como la protección ambiental y paisajística, la innovación en la oferta turística, la normatividad y estandarización de la oferta de turismo y la formación de capital humano. En segundo lugar, el desarrollo turístico se reconoció como otro direccionador de futuro fundamental, este incluye las variables infraestructura turística y de soporte, y territorio turístico estratégico y atractivo, las cuales reflejan los resultados de la gestión adelantada por los actores involucrados e implica además nuevos retos y desafíos que pueden contribuir de manera importante al posicionamiento del Quindío como un destino turístico de talla mundial.

Dado que los direccionadores de futuro corresponden a fenómenos con alto impacto en un sector o una región, es plausible resaltar este hallazgo clave, pues los dos vectores mencionados se encuentran directamente relacionados entre sí, aspecto que puede generar mayor enfoque y convergencia en las acciones a ejecutar por parte de los actores involucrados para el desarrollo del turismo de naturaleza en el Quindío. Desde esta perspectiva, se evidencia la importancia de la administración en el contexto organizacional, donde los diversos estamentos relacionados con el sector turístico deben tener un direccionamiento estratégico y planeación a corto, mediano y largo plazo, pero además deben contar con una adecuada implementación, seguimiento y control de los mismos, a fin de lograr los resultados esperados y contribuir al desarrollo socioeconómico local con un enfoque de sostenibilidad.

Financiamiento

Esta investigación fue financiada por la Universidad del Quindío, bajo el proyecto 1099 denominado "Estudio Prospectivo del turismo de naturaleza Quindío 2035, en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia, Universidad del Quindío".

Agradecimientos

Los autores de este artículo expresan sus agradecimientos a todas las instituciones públicas y privadas del sector turístico del Quindío que participaron activamente en el desarrollo de los talleres y con sus valiosos aportes contribuyeron a la construcción colectiva del futuro del turismo de naturaleza en el departamento.

Mendeley Data

Para consultar el material suplementario ingrese al DOI: [10.17632/ssvn96xrd3.1](https://doi.org/10.17632/ssvn96xrd3.1)

Referencias

- Barahona, A., Sanguña, C., Murillo, A., y Pantoja, L. (2019). Modelos prospectivos: Análisis teóricos, revisión de literatura de estudios desarrollados por Godet y Mojica. *Revista electrónica Tambara*, 8 (47), 655-669.
- Betancourt, B., Arango, E., y Londoño, H. (2020). Escenarios futuros del sector de turismo de Sevilla, Valle del Cauca, horizonte 2020-2030. *Revista Digital de Divulgación e Investigación Turística*. 9 (9), 20-33. <http://kikame.tecnocientifica.com.mx/index.php/kikame/article/view/20>
- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Revista Turismo y Sociedad*, 14, 33-45. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3713>
- Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2022, 8 de febrero). *Turismo, su potencial, sus oportunidades*. <https://camaraarmenia.org.co/noticias-empresarial/turismo-su-potencial-sus-oportunidades/>
- Carrillo-Vargas, A., Ávalos-De La Cruz, D., Juárez, Sánchez, J., Aguilar González, L. y García García, C. (2021). Turismo Rural y Turismo de Naturaleza en la Región de las Grandes Montañas de Veracruz. *Revista Rosa dos Ventos. Turismo e Hospitalidade*, 13 (3), 662-680. <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i3p662>
- Centro de Pensamiento Turístico Colombia [CPTUR]. (2021, 19 de marzo). *Índice de competitividad turística y regional de Colombia ICTRC-Departamentos 2020*. <https://cptur.org/publicaciones/ZtYnRVO9fxFXIeq>

- Cervera Medel, M. (2014). El desarrollo metodológico, soporte para la confiabilidad y calidad de la práctica prospectiva. En L. Cardozo; M. Valencia; H. Abadía; J. Vásquez y A. Guerrero (Eds.). *Construyendo la calidad en los ejercicios de prospectiva y vigilancia tecnológica*, Universidad del Valle. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1rfsr3g>
- Chung, A. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva*. Alfaomega Colombiana S.A.
- Comisión Regional de Competitividad e Innovación del departamento del Quindío [CRCIQ]. (2018). *Agenda Integrada de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación del Quindío AICCTI*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Córdoba, J. (2009). Turismo, desarrollo y disneyzación ¿Una cuestión de recursos o de ingenio? *Investigaciones Geográficas*, (70), 33-54. <https://doi.org/10.14350/rig.18076>
- Cornejo Ortega, J., Chávez Dagostino, R., y Espinoza Sánchez, R. (2019). Prospectiva del turismo de naturaleza en la costa de Jalisco. *Revista Investigaciones Turísticas*, (17), 189-212. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.09>
- Corona Sandoval, E., Zárraga Cano, L., y Ruiz Andrade, J. (2015). Innovación en el sector turístico de Cancún. Evidencias Empíricas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (4), 93-105. <https://ssrn.com/abstract=2661604>
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: Documento Regional Quindío*.
- Díaz-Pompa, F., Leyva-Fernández, L., Ortiz Pérez, O., y Sierra Mulet, Y. (2020). El turismo rural sostenible en Holguín, Estudio prospectivo panorama 2030. *Revista El Periplo Sustentable*, 38, 174-193. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i38.9265>
- Duis, U. (2018). Apuntes para la construcción del turismo cultural a partir del análisis de la oferta cultural-patrimonial y su demanda por el sector turístico del Quindío. *Turismo y Sociedad*, 22, 125-149. <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.07>
- García Capdevilla, D., Vargas Losada, H., y Restrepo Lizcano, J. (2020). El turismo de naturaleza: educación ambiental y beneficios tributarios para el desarrollo de Caquetá. *Aglala*, 11(1), 107-132. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/1568>
- García Henche, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Revista Cuadernos de Turismo*, 15, 113-133. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18481/17831>
- García Londoño, M., y Vargas Taborda, L. (2016). *Visión estratégica del turismo en el Paisaje Cultural Cafetero*. Universidad La Gran Colombia. <https://acortar.link/3ao9RW>
- Garzón García, R. y Florido Trujillo, G. (2021). Nuevos planteamientos en la docencia universitaria en turismo: Propuesta didáctica para el estudio de los recursos territoriales turísticos. *Cuadernos de Turismo*, (47), 329-363. <https://doi.org/10.6018/turismo.474141>

- Gobernación del Quindío. (2017). *Documento de actualización línea base–Plan departamental para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos*. <https://quindio.gov.co/home/PDGIB.pdf>
- Gobernación del Quindío. (2020). *Datos geográficos básicos*. <https://quindio.gov.co/el-departamento/generalidades/datos-geograficos-basicos>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos* (2da ed.). Propektiker–Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Godet, M. y Durance, P. (2008). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique. <https://acortar.link/j8Jpo0>
- Gómez Vásquez, R., y Canales García, R. (2020). Propuesta metodológica para el turismo rural desde la prospectiva y quinta hélice. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 30 (56). <https://doi.org/10.24836/es.v30i56.1062>
- Hidalgo Moratal, M. (2018). El turismo como factor de desarrollo en el capitalismo del siglo XXI: impactos sociales y ambientales. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 28, 57–77. <http://hdl.handle.net/10045/74412>
- Leguizamón Gámez, L., Mora Durán, N., Pabón Ramírez, W., y Marulanda Ascanio, A. (2020). Identificación de estrategias de gestión pública para el fomento del turismo sostenible en Chinácota, Norte de Santander. *Reflexiones Contables*, 3(2), 29-39. <https://doi.org/10.22463/26655543.2973>
- López Rodríguez, A., y López Rodríguez, S. (2018). Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano. *Revista Cuadernos de Turismo*, 41, 399–418. <https://doi.org/10.6018/turismo.41.327081>
- Maestre Góngora, G. (2015). Revisión de literatura sobre ciudades inteligentes: una perspectiva centrada en las TIC. *Ingeniare*, 11 (19), 137-149. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.19.531>
- Maestre Góngora, G., Colmenares Quintero, R., Stansfield, K., y Astudillo, H. (2019). Conceptualización de territorios inteligentes: Una aproximación desde el enfoque técnico [Memoria de congreso]. *III Congreso Internacional en Inteligencia Ambiental, Ingeniería de Software y Salud Electrónica y Móvil – AmITIC*. 54-61. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/memoutp/article/view/2292>
- Martínez Quintana, V. (2017). El turismo de naturaleza: un producto turístico sostenible. *Arbor*, 193 (785), 1–14. <https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002>
- Medina, J. (2003). *Visión Compartida de Futuro*. Universidad del Valle.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2012). *Política de Turismo de Naturaleza de Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-de-naturaleza>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2013). *Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia*. <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ef226c3-5cb5-410a-b081-ad762c9f4e17>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT]. (2021). *Política de Turismo Sostenible: Unidos por la naturaleza*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>
- Mojica, F. (2005). *La Construcción del Futuro, Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Universidad Externado de Colombia.
- Montoya Peláez, M., Aguirre Álvarez, Y., Arango, I., y Zuluaga Mazo, A. (2017). Aplicación de los ejes de Schwartz como metodología de prospectiva tecnológica al modelo universitario-empresa en el contexto colombiano. *Ingenierías USBMed*, 8 (1), 63-70. <https://doi.org/10.21500/20275846.2772>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2020, 28 de mayo). *Prioridades de la OMT para la recuperación del turismo*. UNWTO. <https://acortar.link/XhTkzV>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2021). *Panorama del turismo internacional*. UNWTO. <https://www.newtral.es/wp-content/uploads/2021/03/barometro-OMT.pdf?x65347>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). *Glosario de términos de turismo*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Páez Carrascal, Y. y Lesmes Silva, A. (2020). La huella del Covid-19 en el sector turístico de Colombia. *Convicciones*, 7 (14), 71-79. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/661>
- Pérez, L. (2022). Riesgos y limitaciones de la educación superior en turismo impartida en Colombia. Efectos en el sector de la medicina. *Desarrollo productivo empresarial: Una perspectiva global como estrategia de sostenibilidad organizacional*. ASCOLFA. <https://www.ediciones.ascolfa.edu.co/index.php/libros/article/view/129>
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía
- Quicaña, E. (2021). *Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe. [Nota técnica]. Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/publication/wcms_809290.pdf
- Ríos, D., Peralta, L. y Vidal, A. (2018). *Gestión social del conocimiento en universidades públicas: acercamiento al carácter político del conocimiento científico*. En Y. Martínez, V. Meriño, J. Cruz, E.

Martínez y M. Pérez (Comps.). *Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria* (81-102). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.

Rivera Mateos, M. (2012). *Un turismo desigual en un mundo globalizado: lógicas dominantes y alternativas de las nuevas formas de turismo responsable*. En M. Rivera y L. Rodríguez (Coords.). *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario* (pp. 15-42). Universidad de Córdoba. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=525510>

Secretaría de Turismo, Industria y Comercio. (2022). *Plan estratégico de turismo 2022-2032 Departamento del Quindío*. [Documento Técnico]. Gobernación del Quindío. https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_109/DOCUMENTO_TECNICO.pdf

Serrano Amado, A., Montoya Restrepo, L., y Cazares I. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21 (1), 99–109. <https://doi.org/10.15446/ga.v21n1.69395>

Tourism Economics. (2021). *Impulsando la recuperación del turismo en Colombia. Plataformas Digitales y Datos [Informe ejecutivo]*. <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google-Colombia-FInall-Small-Spanish.pdf>

Trujillo Cabezas, R. (2008). *El campo de los estudios de futuro, Análisis de Foresight y prospectiva*. Universidad Externado de Colombia.

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2021). *COVID-19 and Tourism an Update*. <https://unctad.org/publication/covid-19-and-tourism-update>

Uribe Galeano, S. y Velandia Silva, C. (2017). Paisaje Cultural Cafetero de Colombia: Estrategia para el fortalecimiento de la gobernabilidad. *La Red Vista*, 33–50.

Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. *Aportes y Transferencias*, 11 (1), 31-42. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/327>

Velandia Silva, C. (2015). Fundamentos para la Reconstrucción del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. *Revista Convive IX "Paisaje Cultural Vivo y Sostenible-Circasia, Quindío*, 1-14.

Velásquez Ardila, M., Escobar Cazal, E. y Romero Romero, J. (2018). Análisis demanda - oferta turística municipio de Cabrera, Cundinamarca. *Revista de Proyección Académica*, 2(1). <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1495>