

Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena en Lejanías, Meta: aporte, obstáculos y oportunidades de mejora

Juan Sebastián Ramírez Gómez  
juans-ramirez@javeriana.edu.co  
Trabajo de Grado

Director  
Dr. Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Pontificia Universidad Javeriana  
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública  
Bogotá D.C  
Enero de 2020

El presente documento es producto de un estudio de investigación realizado entre los meses de junio y diciembre del año 2019 en el Municipio de Lejanías, Departamento del Meta, Colombia como requisito de grado de la Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública de la Pontificia Universidad Javeriana.

## **Resumen**

La presente investigación busca analizar la gestión que realiza la Gobernación del Meta en relación con el sector turístico en el municipio de Lejanías a través de la red colaborativa denominada Mesa Ruta Sierra de la Macarena, lo que permite identificar sus principales obstáculos y proponer algunas soluciones de mejora. El análisis se desarrolla bajo un enfoque cualitativo que parte de las entrevistas realizadas a los actores turísticos relevantes y es guiado por la teoría gobernanza en redes colaborativas. El resultado obtenido evidencia la utilidad de las redes para intervenir en problemas complejos como el observado en el sector de las piscinas del Güejar en Lejanías y la imprescindible coordinación por parte de una organización líder con la capacidad de influir en las decisiones. Por último, se enfatiza en la necesidad de consolidar la red, organizarla, asignarle recursos, desconcentrarla y garantizar la participación de todos los actores locales que se afectan positiva o negativamente de las decisiones que se tomen en la Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

## **Palabras claves**

Turismo, gobernanza, redes colaborativas, Lejanías, Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

## **Abstract**

This research seeks to analyze the management carried out by the Government of Meta in relation to the tourism sector in the municipality of Lejanías through the collaborative network called Mesa Ruta Sierra de La Macarena, which allows to identify obstacles and propose improvement solutions. The analysis is carried out under a qualitative approach based on the interviews with the relevant tourism actors and is guided by the theory of governance in collaborative networks. The result obtained demonstrates the usefulness of the networks to intervene in complex problems such as that observed in the Piscinas del Güejar sector in Lejanías and the indispensable coordination by a leading organization with the ability to influence decisions. Finally, it emphasizes the need to consolidate the network, organize it, allocate resources to it, deconcentrate it and guarantee the participation of all local actors that are positively or negatively affected by the decisions taken at the Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

## **Keywords**

Tourism, governance, collaborative networks, Lejanías, Mesa Ruta Sierra de La Macarena

## INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en un sector relevante por el aporte al desarrollo económico y social de la población mundial. El pronóstico a largo plazo de la Organización Mundial del Turismo - OMT era llegar a los 1.400 millones de turistas en 2020, cifra que se logró a inicios del 2019, lo que confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global (OMT, 2019). El Secretario General de la OMT es consciente de que este crecimiento es una oportunidad para lograr beneficios reales para todos los países, enfatizando en las comunidades locales, creando oportunidades de empleo y empoderamiento sin dejar a nadie atrás (OMT, 2019). El Foro Económico Mundial (2017) reseña que tradicionalmente la industria ha sido la base del desarrollo económico de los países, sin embargo, cada vez son más los Estados que instauran el turismo como el sector dinamizador de su economía; siendo esta la actividad que más contribuye al tercer renglón de servicios, principalmente por la llegada de turistas y su gasto en el territorio.

En el contexto latinoamericano, Colombia ha demostrado un dinamismo en el desarrollo turístico lo que ha incentivado la llegada de turistas extranjeros, generado confianza en mercados emisores, consolidado la oferta de atractivos y recursos turísticos, entre otros factores estratégicos y de gestión que han contribuido al posicionamiento del país como destino turístico (Inmark, 2019). Aunque el índice de competitividad de viajes y turismo (2019) que realiza el Foro Económico Mundial ubica a Colombia en el puesto 55 de 140 países, los aspectos de seguridad, entorno de negocios, infraestructura terrestre, portuaria y turística son calificados con puntuación media-baja, lo que supone una necesaria atención por parte del gobierno nacional y los gobiernos locales para mejorar el turismo en el país.

Colombia busca consolidar el sector turístico como “el nuevo petróleo” para fortalecer el crecimiento de la economía. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo afirmó que para 2019 se esperaba contar con 4,6 millones de turistas, lo que representaría un aumento del 3,8% (La República, 2019). Para lograrlo, era necesario consolidar los atractivos turísticos que tomaron relevancia con

posterioridad a la firma de los Acuerdos de Paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en 2016. Dicho proceso le permitió al gobierno profundizar sus esfuerzos en el sector turístico, ya que no sólo se exploraron territorios con atractivos que eran controlados por este grupo subversivo, sino que también favoreció los cambios de concepción del turismo, desarrollándose así una actividad más sustentable o alternativa (Palomino, B. Gasca, J., y López, G., 2015, p. 12).

El conflicto y las condiciones de inseguridad de un territorio repercuten directamente en el crecimiento del turismo. Por eso en Colombia, durante la década de los 80 y 90, el turismo se vio reducido y limitado por las acciones de diferentes grupos al margen de la ley, beneficiando a destinos turísticos consolidados y, por ende, perjudicando a destinos emergentes, principalmente rurales (Van Broeck, 2002). Esto sin duda generó un cambio en la imagen del sector durante la época de conflicto armado interno en el país (Menchero, 2018), pues -como afirman Fuchz y Pizam (2011)- un conflicto armado condiciona los elementos del sistema turístico, incluso si el destino tiene gran potencial de atracción y cuenta con la infraestructura necesaria para su promoción, no competirá en igualdad de condiciones con otros destinos ubicados en lugares sin confrontación armada.

En ese sentido, el desarrollo y la consolidación del turismo es una de las consecuencias de los territorios en paz o en periodos de posconflicto (D'Amore, 1988) gracias a que permite, entre otras cosas, visitar nuevos lugares, atraer inversión privada, repensar el modelo turístico, recuperar la infraestructura y, como afirma Savignac (1994), generar procesos de reconstrucción social y cultural (Citado en Menchero, 2018). Luego de la firma de los acuerdos de paz con las FARC, el gobierno colombiano -presidido por Juan Manuel Santos- direccionó todas sus acciones bajo el discurso de una paz estable y duradera, y el turismo resultó ser un aliado clave en esta estrategia.

Las iniciativas turísticas en los países en desarrollo buscan aprovechar la creciente preferencia por el turismo alternativo o de naturaleza debido a la globalización, el mejoramiento del nivel de vida de los países desarrollados, la era de las

comunicaciones y el acceso a la inagotable información virtual para convertir al turismo en una alternativa que fortalezca su economía; y per se, en un instrumento que promueva el desarrollo o, por lo menos, que se proyecte como una actividad económica capaz de mitigar el atraso económico que padecen las poblaciones rurales (Bojórquez, Zizumbo, Pérez y Márquez, 2018, p.4).

Algunos estudios han mostrado una desarticulación entre las acciones de las comunidades locales y las realizadas por las instituciones gubernamentales, principalmente porque el turismo contiene estímulos económicos que generan impactos sociales, aumentan la inequidad, provocan daños ecológicos (Guevara, 2005), limita las prácticas productivas tradicionales -ya que propicia la transformación del uso del suelo- (Lagunas, 2007) y puede llegar a ser un factor potencial de conflictos sociales (Liscovsky, 2011).

Como el turismo es una actividad que innegablemente se desarrolla en espacios naturales con recursos de uso común, se han propuesto paradigmas de manejo. Drumm (2008) propone el “umbral de sostenibilidad” del turismo que requiere un fortalecimiento en cinco aspectos claves: **(a)** monitoreo de impactos, **(b)** infraestructura básica, **(c)** seguridad, **(d)** información y **(e)** capacitación del personal. Mientras tanto otras investigaciones plantean diversos esquemas de gobernanza (redes basadas en la organización, en los actores locales o en entidades administrativas) o escenarios de acción colectiva donde se logran arreglos institucionales eficientes para el manejo del turismo y el control de los impactos negativos mediante la gestión y participación a diferentes niveles y escalas (Beaumont y Dredge, 2010; Fajardo, 2010).

En este contexto se elabora el Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018 “turismo para la construcción de la paz” y se lanza como una de sus estrategias para promocionar el turismo interno el programa Turismo, Paz y Convivencia que busca integrar a cinco regiones víctimas del conflicto armado a un mercado turístico incluyente y transformarlos en territorios de paz (MINCIT, 2016). Una de las cinco regiones es la Sierra de La Macarena en el departamento del Meta, en la cual la Gobernación, a través del Instituto de Turismo, creó la Mesa Técnica Ruta Sierra de la Macarena

con la que se pretende gestionar recursos económicos en el nivel nacional e internacional para incentivar el desarrollo turístico y recuperar el tejido social, la economía lícita y la biodiversidad de los municipios de La Macarena, San Juan de Arama, Vistahermosa, Mesetas y Lejanías (Gobernación del Meta, 2016).

Esta Mesa se crea con la intención de contar con un escenario de gestión y trabajo colaborativo entre las entidades que incentivan el turismo o se ven afectadas por este, con el propósito de identificar y priorizar, junto con los operadores turísticos locales, las acciones que permitan mejorar y consolidar el turismo en los seis municipios que componen la Sierra de La Macarena.

Como consecuencia del trabajo mancomunidad de entidades públicas y privadas del orden nacional, regional y local, y de cooperación internacional que componen la Mesa, el producto turístico en el municipio de La Macarena está consolidado y es un ejemplo claro del aporte de esta red en la consolidación del turismo alternativo local. Sin embargo, luego de tres años de trabajo de la Mesa en el municipio de Lejanías, los finqueros que ofrecen servicios turísticos en el sector de piscinas del Güejar consideran necesario optimizar el trabajo de esta red colaborativa con la finalidad de que las acciones que se desarrollen aporten a la consolidación del turismo en su territorio. Además, porque existen obstáculos que superan el trabajo de la Mesa Técnica los cuales pueden ser atendidos si se realiza una optimización y priorización de actividades para consolidar verdaderamente el turismo.

Por lo anterior, este trabajo busca responder: ¿cómo es la gestión de la red colaborativa Mesa Ruta Sierra de la Macarena liderada por el Instituto de Turismo del Meta en Lejanías y de qué manera se puede optimizar su trabajo? Para lograrlo, el objetivo de la investigación es optimizar el trabajo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena en Lejanías, Meta. Este objetivo general se sustenta en tres objetivos específicos. El primero, describir el trabajo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena y su efecto en el turismo de Lejanías; el segundo, identificar los cuellos de botella de la Mesa Técnica en su trabajo de mejorar el turismo en Lejanías; y, el tercero, establecer propuestas para el trabajo de la Mesa Ruta Sierra de la Macarena.

Para alcanzar estos objetivos, se identificaron los actores relevantes de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena teniendo en cuenta los postulados de gobernanza en red colaborativa -con una organización líder- (Ramírez y Salas, 2017). Seleccionados los actores y con el propósito de conocer los obstáculos y propuestas para optimizar el trabajo de la Mesa, se aplicaron entrevistas de tipo informal, semiestructurada con guía, narrativa e individual a profundidad, complementadas con la revisión de fuentes de información secundaria (Bonilla y Rodríguez, 1997).

Este documento está dividido en cuatro secciones. Inicialmente, se realiza el sustento teórico y metodológico en el que se basa la investigación. Luego, se presentan las especificidades de la Mesa Ruta Sierra de la Macarena identificando el contexto municipal, las características de los actores locales dedicados al turismo y la transformación del turismo en Lejanías. Después, se reseñan los resultados de la información recolectada planteando los obstáculos de la Mesa y las propuestas de solución y, finalmente, las conclusiones de la investigación.

El trabajo busca conocer específicamente la estrategia denominada Mesa Ruta Sierra de la Macarena, la cual integra el programa de Turismo, Paz y Convivencia, para poder identificar, con los prestadores turísticos del sector de las cascadas y las piscinas del río Güejar en Lejanías, las dificultades de esta mesa técnica y las posibles soluciones. Este pretende ser un aporte desde el territorio, entendido como un espacio determinado por relaciones de poder, estipulando, así, límites ora de fácil delimitación (evidentes), ora no explícitos (no manifiestos), y que posee como referencia el lugar; es decir, el espacio de la vivencia, de la convivencia, de la copresencia de cada persona y considerando el establecimiento de relaciones internas o externas a los respectivos espacios con otros actores sociales, instituciones y territorios (Schneider, S. y Peyré, I., 2006), a la mejora de la gobernanza local en el departamento del Meta.

Esta investigación es una sistematización de experiencias entendida como aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo

hicieron de ese modo (Jara, 2012). En ese sentido, el escrito es un esfuerzo para documentar la construcción y funcionamiento de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena, así como la transformación que ha tenido el turismo en Lejanías como consecuencia de lo realizado por la Mesa, con la idea de identificar obstáculos y proponer alternativas para optimizar su trabajo y consolidar el turismo local. Sumado a esto, se busca producir conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (Jara, 2012).

## **I. ESTADO DEL ARTE Y METODOLOGÍA**

### **1.1. Turismo en tiempos de paz**

Para Litvin (1998) resulta necesario ser rigurosos a la hora de hablar del turismo y su efecto pacificador, por eso insta a ser críticos con algunos autores que afirman que esta industria es generadora de paz per se y pasan por alto la distinción entre correlación y causalidad. El turismo es una víctima más del conflicto y una industria que, al desarrollarse en tiempos de paz, incide positivamente en la reducción de los niveles de violencia estructural y cultural (Villamizar, 2017)

Más allá del potencial económico, la creación de empleo y la generación de ingresos que puede tener la industria del turismo en un territorio, para Wohlmuther y Wintersteiner (2014) el aporte más importante para la construcción de paz está en el ámbito cultural, ya que ayuda a forjar una cultura de paz y prevención del conflicto, es decir, en construir una convivencia pacífica en sociedad y una resolución no violenta de los problemas. Además, los autores afirman que el turismo alternativo, responsable y sostenible tiene un aporte mayor a la paz gracias a su trabajo basado en el desarrollo local, en principios medioambientales, culturales y sociales.

Pratt y Liu (2016) realizaron una revisión de los primeros estudios sobre el turismo y su contribución a la paz reseñando que el contacto, la comprensión y los objetivos comunes que comparten las personas dedicadas a esta actividad son trascendentales para crear condiciones de paz. La paz negativa, entendida como la ausencia de guerra y/o violencia (Galtung, 1996), es una condición necesaria pero



no suficiente para el turismo, ya que no reúne las garantías para un desarrollo pleno en la medida en que existen otros componentes como la infraestructura, la inversión, la coordinación institucional, la recuperación integral, la sinergia entre el sector público y privado, entre otros, que son la base para que la industria del turismo se consolide en un territorio. Lo anterior, ha sido denominado *Phoenix Tourism*, el cual responde a un tipo de turismo en el que el factor social tiene un rol esencial en la inclusión social a través de procesos comunitarios y sostenibles (Causevic y Linch, 2013, p. 788).

El turismo se ve limitado durante un conflicto armado no sólo por la sensación de inseguridad que esta situación genera sino también por la afectación en la infraestructura la cual necesita ser atendida en tiempos de posconflicto y así restablecer la accesibilidad turística (Drabek, 2000). El Gobierno nacional y territorial tiene una inmensa responsabilidad en el potencial turístico de los atractivos emergentes que han surgido, en mayor medida, después del cese al fuego unilateral decretado por las FARC en 2014, ya que todos los actores y grupos involucrados en esta actividad económica necesitan del apoyo gubernamental por igual (Causevic y Linch, 2013). El esfuerzo institucional no debe ser únicamente de las entidades vinculadas con el sector turístico sino de aquellas otras que, en mayor o menor medida, interfieran en el sector, como cultura, industria, comercio, transporte, TICS, asuntos exteriores, etc. (Menchero, 2018).

El escenario actual de posconflicto en el que se encuentra Colombia le permite propiciar una sinergia efectiva entre las comunidades y la dinámica turística local, regional y nacional, de tal manera que sea una contribución al desarrollo turístico colombiano (Gómez, 2002, p. 67). Considerando que el turismo tiene el potencial de generar desarrollo sostenible mediante la inclusión social y la reducción de la pobreza (Yunis, 2011), esta actividad económica le permite al gobierno nacional implementar los Acuerdos de Paz con enfoque territorial, fortalecer las capacidades locales y construir confianza que garantice la efectiva reinserción a la vida civil de los excombatientes.

Como afirma Anson (1999) rara vez, cuando se pacta un acuerdo de alto al fuego, el conflicto cesa y la paz empieza a reinar, más bien se entra en una neutralidad incómoda donde las partes que estaban inmersas en el conflicto evalúan el compromiso del otro con el cese completo de la violencia. Es por eso por lo que el diseño y la implementación de políticas públicas que desarrollen el turismo contribuyen con el progreso de regiones que se han visto limitadas debido a su fuerte historial de violencia (Villamizar, 2017) y se convierten en prioridad para que el gobierno demuestre su compromiso con la implementación de los acuerdos.

Fortalecer el turismo y consolidar su sostenibilidad puede conducir a mejoras de los gobiernos locales a medida que responden a la demanda y crean un ambiente propicio para explotar responsablemente el potencial turístico de su territorio (WTTC, 2016). Por esta razón, reviste de importancia que las instituciones departamentales y municipales desarrollen habilidades en la población local dedicada al turismo con el fin de que estén en la capacidad de atender el aumento de visitantes y el progreso de este en su territorio. Además, en concordancia con el período de posconflicto, se deberán tener en cuenta procesos novedosos de inclusión social y espacios de diálogo que permitan comprender las necesidades insatisfechas de la población (Villamizar, 2017).

A nivel mundial -desde la década de los 80- la Organización Mundial del Turismo - OMT identificó el turismo como una herramienta para alcanzar la paz, así en la Declaración de Manila sobre el turismo mundial se afirma que, en la búsqueda de una paz basada en la justicia y el respeto de las aspiraciones individuales y nacionales, el turismo aparece como un factor positivo y permanente de conocimiento y de comprensión mutua, base de respeto y confianza entre todos los pueblos del mundo (OMT, 1980). Ya en 2015 con una perspectiva más economicista, la OMT recalca el turismo como un sector clave para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar, gracias a su potencial de progreso socioeconómico. Colombia, por su parte, también reconoce al turismo como un factor de desarrollo que genera territorios de paz con equidad gracias a su redistribución de ingresos y generación de trabajos con menos capital invertidos. Así las cosas, el turismo está

llamado a jugar un papel importante en el desarrollo social y económico del país (MINCIT, DNP, 2014, p.6).

## 1.2. El turismo como dinamizador del desarrollo local

El desarrollo local se entenderá siguiendo la conceptualización realizada por Vásquez (2017) como:

Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local (p. 129)

. Sobre el concepto de desarrollo local se deben realizar algunas precisiones. Primero, no confundirlo con desarrollo endógeno, entendido como el aprovechamiento de recursos locales de un determinado territorio, pues el desarrollo local no se limita solo a lo endógeno ya que en ocasiones se basa también en aprovechar oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante en este punto es que estas oportunidades sean “endogeneizadas” satisfactoriamente para el aprovechamiento dentro de una estrategia de desarrollo local (Albuquerque, 2003, p. 7 – 8). El fenómeno de endogeneidad se presenta en cuatro dimensiones: **(a)** una política sustentada en la toma de decisiones; **(b)** otra económica basada en la apropiación y la reinversión local; **(c)** la tercera de carácter tecnológico y científico apoyada en la capacidad interna de un sistema; y, por último, **(d)** una cultura ahincada en una matriz generadora de identidad socio-territorial (Boisier, 2005).

Coraggio (2003) identificó cuatro componentes para avanzar en el desarrollo local. El primero es el componente económico evidenciado en el trabajo productivo, los ingresos, la suficiencia y la calidad de los bienes públicos. El segundo es el social el cual busca incentivar la igualdad, la convivencia y la justicia social. El tercero hace

referencia al componente cultural que se sustenta en la pertenencia, identidad, integración y valores compartidos por la sociedad local. Por último, en el cuarto componente el autor resalta los aspectos políticos que se enfocan en la transparencia, legitimidad, responsabilidad de la representación, participación directa, responsable e informada en las decisiones colectivas y gestión pública.

Paralelo a los componentes se identifican unas condiciones generales que contribuyen al éxito del desarrollo local. A saber, un grupo de personas que tengan el dinamismo suficiente como para permitir el surgimiento de diversas iniciativas y que compartan una identidad social, y centros sociales que incentiven el trabajo armónico, la cohesión entre las iniciativas y las gestiones locales, y la articulación con otros niveles económicos y administrativos (Barroso y Flores, 2010).

Los componentes y las condiciones sólo son efectivas si existen siete bases en el proceso del desarrollo local identificadas por Albuquerque (2003). **(1)** movilización y participación de actores sociales encaminada en la construcción de capital social; **(2)** actitud proactiva del gobierno local al ir más allá de sus funciones tradicionales. Muy ligada a la anterior base, resulta indispensable que el **(3)** gobierno local desarrolle un papel de liderazgo que genere incentivos para la movilización, participación y construcción de equipos de liderazgo (p. 15). En este punto Vásquez (2007) es enfático en afirmar que, si no existen equipos locales de liderazgo, es responsabilidad del gobierno local asumir el papel de liderazgo que asegure la continuidad de sus actuaciones. **(4)** Cooperación entre el sector público y privado incentivado por la cultura emprendedora local, lo que beneficia la planificación del desarrollo con todos los actores.

Lo anterior se materializa en la elaboración de **(5)** una estrategia territorial de desarrollo local, la cual debe contar con la participación de los actores locales que resulten afectados directa o indirectamente. Además, la estrategia debe propender por aprovechar al máximo los recursos endógenos, generar innovación apoyada en calidad y diferenciación de productos y procesos e incentivar procesos de adecuación social e institucional (Boisier, 2001). La efectiva implementación de la estrategia dependerá del **(6)** fomento de microempresas y pequeñas empresas

locales y el fortalecimiento de su talento humano en concordancia con la demanda local; además de la **(7)** coordinación de programas, recursos de cooperación, relaciones de asociatividad y formalización de instrumentos de fomento (*Gráfico 1: Bases para el desarrollo local*) (Albuquerque, 2004).

La relación entre el turismo y el desarrollo local tiene sus primeros indicios en los sectores rurales de Europa donde se consideraba como un ingreso complementario después de la crisis de la agricultura de los años 60. Ya en los años 80 se integró el turismo como una alternativa productiva para las familias campesinas recuperando la calidad de vida rural (Leal, 2008; Aparicio, 2004). En América Latina, el turismo se concibió como una industria relativamente fácil para el desarrollo pues se basaba en recursos propios del territorio y no necesitaba grandes transformaciones. Es así como el turismo se empezó a considerar como una oportunidad de “progreso” para muchos países, lo que conllevó a que le apostaran a este sector sin la adecuada planificación, generando afectaciones innegables y la necesidad de crear las dimensiones políticas e institucionales de fomento del turismo (Clirck, 1992; Mauri, 2013).

Existen múltiples experiencias a nivel mundial en las cuales se ratifica el efecto que tiene el turismo en el desarrollo local. Butler y Rogerson (2016) reseñan experiencias en Australia y Reino Unido donde el turismo es sinónimo de desarrollo local en zonas rurales y periféricas exaltando su contribución social y su efecto diversificador en las economías locales. Además de contribuir a un sistema de gobernanza equitativo, responsable y adaptable que esté en la capacidad de fomentar y garantizar el desarrollo sostenible del turismo en estas áreas (p. 267). Los autores también advierten que el turismo no puede ser un “monocultivo”, es decir, tiene que ser una fuente complementaria de recursos y no la fuente principal, especialmente en territorios rezagados (p. 268)

Desde los años 80 el turismo se relaciona con las esferas locales y de manera simultánea con los enfoques del desarrollo local, a tal punto de que en la actualidad se le considera propio de los procesos de desarrollo local (Cadena, J., Navarro, E. y Guevara, A., 2019). En Latinoamérica el turismo se encaminó como una nueva

alternativa de desarrollo que -gracias a su potencial territorial, riqueza natural, cultural y social-, representó una estrategia innovadora para el desarrollo de territorios periféricos (Flores, 2008). El turismo implementado como estrategia de desarrollo local en territorios con riqueza natural, como es el caso estudiado en esta investigación, requiere -para su correcta gestión-, un rol fundamental del gobierno en la coordinación de las actividades, la determinación de la capacidad de carga, la identificación de nichos de mercado y la planificación del turismo para que sea sostenible (Chiu, Chan y Marafa, 2016).

Las cifras del turismo en Colombia -después de la firma de los Acuerdos de Paz en 2016- confirman que este sector se beneficia de la estabilidad política de un territorio, pues las llegadas internacionales crecieron en un 27% a inicios del periodo de posconflicto, lo cual repercute en una mejor percepción de seguridad, crece la promoción a nivel internacional y se aumenta el interés por la capacitación y mejora de los servicios prestados en las regiones (Menchero, 2018). Sin embargo, este sector sigue presentando una serie de problemas debido, principalmente, a las afectaciones durante el conflicto armado dentro de las cuales se puede señalar la deficiente conectividad, la alta informalidad, la inseguridad y la descoordinación de las políticas públicas de turismo y los territorios (Brida, Risso, Zapata, Pereyra y Such, 2009).

### **1.3. Gobernanza y Redes colaborativas**

Actualmente los gobiernos se enfrentan a problemáticas complejas que rebasan las capacidades del estado tradicional, así como los postulados de las ciencias sociales sobre los asuntos públicos, a saber, **(a)** fronteras naturales entre lo público y lo privada, **(b)** el gobierno era considerado como un actor racional unificado y centralizado, **(c)** la sociedad era un cuerpo homogéneo y con problemas inherentes objeto de gobierno y **(d)** el Estado se encontraba en la cúspide de la distribución autoritaria de valores hacia la sociedad (Vásquez, 2014).

Aguilar (2007) enuncia las características que tienen las sociedades y la compleja situación en la que se encuentra los Estados: **(1)** los problemas perversos dominan la agenda pública; **(2)** hay un aumento del número de actores sociales, económicos,

internos y externos que se informan, protestan y buscan incidir en las decisiones gubernamentales; **(3)** la sociedad se entiende como parte de la solución de los problemas; **(4)** el Estado es un agente más en los procesos de acción pública; **(5)** el gobierno enfrenta los problemas coordinando los recursos y mecanismo directivos de otras instancias sociales y de mercado.

Existe entonces una nueva realidad que deben enfrentar los Estados con tal de solucionar los problemas sociales actuales pues gobernar ya no radica tanto en la subordinación y estructuras jerárquicas sino en las interacciones deliberadas entre los actores gubernamentales y extragubernamentales (Aguilar, 2006, p. 100). Aparece el concepto de red de política pública que cuenta con unas características mínimas: **(1)** interdependencia entre actores de diversos sectores debido a que no todos controlan los recursos necesarios para un fin determinado; **(2)** el gobierno aparece como un actor más en los procesos de política pública; **(3)** estructuras interactivas y configuradas por vínculos entre actores debido al intercambio de recursos y acuerdo de intereses (Vásquez, 2014, p.151).

Las redes de políticas se entienden como una estructura configurada por los vínculos, más o menos estables, que mantienen un determinado número de actores públicos y privados que intercambian recursos, materiales e inmateriales, debido a su mutua dependencia en el proceso de formulación, decisión y ejecución de las políticas públicas al interior de un determinado ámbito (Porrás, 2001, p. 723 – 724). En este contexto, el Estado se perfila como un gestor de relaciones interdependientes cuyas funciones se basan en la coordinación, organización, control, iniciación y orientación en el marco de las redes de políticas (Messner, 1999).

Este concepto tiene una cercana relación con el concepto de gobernanza, el cual, siguiendo a Rhodes (2005), se refiere a las redes autoorganizadas e interorganizacionales y se componen de cuatro elementos. El primero, interdependencia entre organizaciones. Las fronteras entre los sectores público, privado y voluntario se volvieron cambiantes y opacas. Segundo, se desarrolla a través de las interacciones entre miembros de la red debido al intercambio de

recursos. El tercero, interacciones tipo juego basadas en la confianza y en las reglas establecidas conjuntamente. El cuarto, un grado significativo de autonomía del Estado que si bien no es el actor más importante sí puede dirigir indirecta e imperfectamente las redes.

Para Aguilar (2006) la gobernanza es un proceso donde convergen el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos para definir, acordar y decidir sus objetivos de interés, así como las formas de organización, los recursos y las actividades que consideran necesarias para lograr los objetivos decididos (p. 330 – 331). Estas nuevas formas asociativas para el desarrollo de acciones que antes eran exclusivas del gobierno pueden tomar forma de redes (formales o informales) las cuales parecen ser el modo de atender los asuntos cruciales para sostener la orientación y coordinación social (p. 98).

El Estado moderno es modesto al reconocer la complejidad de los problemas sociales y que la solución de estos requiere de la colaboración activa de la sociedad. Así las cosas, el gobierno debe tener una lógica relacional que consiga la máxima sinergia posible entre los recursos, conocimientos y capacidades del sector público con los del sector privado, la sociedad y más allá. Operaría la administración pública bajo el paradigma de *organización en red* basada en la descentralización, especialización funcional, consecución de economías de alcance y flexibilidad (Mendoza y Vernis, 2008).

La gobernanza en red será eficiente si existe **(1)** consenso en la toma de decisiones; **(2)** confianza; **(3)** distribución de poder; y **(4)** creación de un conocimiento común (McGuire, 2011). Por su parte, la colaboración se entiende como la unión de recursos tangibles entre dos o más partes interesadas con el objetivo de resolver un conjunto de problemas que no podrían resolver individualmente (Gray, 1985, p. 912). En ese sentido, la gobernanza colaborativa en red se concibe como una forma de gobernanza en la cual actores públicos y privados trabajan de forma colectiva usando procesos particulares para establecer regulaciones para la provisión de bienes comunes (Ansell y Gash, 2008, p. 56).



El gobierno colaborativo pretende incluir a diversos actores para la realización de sus procesos con el objetivo de lograr más efectividad en la solución de problemas gracias a los aportes de valor que estos actores ofrecen. Los actores pueden ser: ciudadanos, otras entidades públicas, universidades, sector privado, o cualquier otro actor interesado y que tenga conocimiento especializado de los problemas a resolver (Hawamdeh, 2007). Los actores involucrados son relevantes ya que conocen la perspectiva histórica en cuestión, cuentan con recursos valiosos, han afrontado situaciones similares, representan puntos de vista diferentes, entre otros (Johnston, Hicks, Nan y Auer, 2011).

#### **1.4. Metodología**

Las investigaciones sobre turismo tienen una orientación predominantemente cualitativa que permite obtener una comprensión detallada del sector por parte de los individuos y comunidades que son partícipes de este (Hillmer-Pegram, 2016; Butler y Rogerson, 2016; Fairer-Wessels, 2017). Algunos estudios se complementan con aportes de carácter cuantitativo gracias al trabajo de campo con la realización de encuestas y cuestionarios (Rasoolimanesh et al., 2015). Se le denomina diseño metodológico mixto porque contiene información cualitativa y cuantitativa, está basado en las diferentes etapas de un proceso y aplica diversos métodos de investigación: entrevistas, discusiones informales y revisión y análisis de información secundaria (Su y Wall, 2015).

Cuando se aplican entrevistas los informantes pueden ser elegidos a través de la técnica de muestreo intencional debido a que pueden aportar información estratégica para el desarrollo de la investigación (Kunjuraman y Hussin, 2017). Otros estudios aplican entrevistas con la técnica de muestreo aleatorio considerando una población finita y homogénea (Kortoci y Kortoci Kellezi, 2017). En general, en las entrevistas se utiliza el enfoque de curso de vida para que los afectados puedan detallar las transformaciones que han tenido debido al turismo y así analizar la vinculación de las experiencias individuales con los ámbitos sociales, económicos y políticos (Riddering, 2016). La información obtenida por fuentes secundarias no se deja a un lado. La prensa, los escritos de política, los datos en

internet, los artículos académicos, entre otros, permiten contextualizar los procesos, la historia y el desarrollo (Donner et al., 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene un diseño metodológico de corte cualitativo ya que se nutre de información obtenida por fuentes secundarias y la realización de entrevistas a los actores relevantes que componen la Mesa Ruta Sierra de la Macarena (unidad de análisis) aplicadas bajo la técnica de muestreo intencional.

La técnica de muestreo intencional o selectivo se basa en seleccionar una muestra de informantes que poseen un conocimiento amplio del tema a investigar o que hayan vivido la experiencia en la cual se quiere ahondar. Esta técnica se desarrolló siguiendo la estrategia de muestreo bola de nieve, en la cual se les solicita a los participantes identificar otros informantes que tengan el conocimiento de la problemática a investigar y sus aportes encajen con los objetivos del estudio (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 138 - 139).

Las entrevistas realizadas a los operadores locales de turismo en Lejanías fueron de dos tipos: informal conversacional o no estructurada y semiestructurada con guía. La primera, tiene como objetivo aclarar o entender mejor alguna situación y explorar de manera general el lenguaje y comportamiento de un grupo específico, con la finalidad de sentar las bases para diseñar una entrevista más estructurada. La segunda, se nutre de la información obtenida de la primera entrevista sobre la que se definen unos temas a abordar. La guía es útil para realizar un proceso de recolección más sistemático y así tener un mejor manejo de la información (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 161 - 162).

Debido a la falta de información pública sobre la estructura, formación y trabajo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena se realizó una entrevista individual a profundidad a la Secretaria Técnica para poder tener acceso a los detalles de esta estrategia encabezada por el Instituto de Turismo del Meta. Este tipo de entrevista es útil cuando no hay otra forma de acceder a la información, pero se cuenta con una persona que posee el conocimiento sobre el tema en cuestión, a la cual se le denomina “conocedores o expertos” (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 163).

Un tipo de entrevista individual a profundidad no estructurada es la denominada entrevista narrativa con la cual se busca que un informante cuente una historia particular del contexto social al cual pertenece, con el fin de conocer las acciones, significados, experiencia y estilos de vida del lugar y las personas a entrevistar (Bonilla y Rodríguez, 1997). Esta entrevista resultó útil para conocer las transformaciones sobre el turismo en Lejanías debido a que el informante conocía de manera vivencial los cambios y el desarrollo que la actividad turística había tenido en el sector de piscinas del Güejar, territorio donde se realiza la investigación.

La población que se entrevistó se seleccionó siguiendo los parámetros de la teoría de la gobernanza de redes, específicamente los postulados de Mcguire ya que la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena se asemeja a una forma de gobernanza mediante una organización líder donde el mediador pertenece a la red y cuenta con la capacidad y los recursos de ejercer el liderazgo de esta (Ramírez y Salas, 2017). En este caso la organización líder es la Gobernación del Meta a través del Instituto de Turismo del Meta que ejerce la Secretaría Técnica de la Mesa y los demás actores trabajan conjuntamente para mejorar el turismo y beneficiar a los operadores locales y la población.

Teniendo en cuenta lo anterior, las personas entrevistadas se enumeran a continuación:

1. Gustavo Jiménez – Director Instituto de Turismo del Meta
2. Bibiana Navarro – secretaria técnica de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena
3. René Galindo – Alcalde Lejanías
4. Germán Ospina – Representante legal de Maravillas del Güejar
5. Marcela Ospina – Integrante de la finca Maravillas del Güejar
6. Javier Albornoz – Integrante Finca Turística Brisas del Güejar
7. Daniel Vásquez – Integrante Balneario el Portal del Güejar

Realizadas las entrevistas y la revisión de fuentes de información secundaria, se procede a realizar la interpretación de los datos cualitativos, entendida como un proceso dinámico que inicia desde la recolección de la información. Se pretende dar

sentido y significado a los resultados, explicar tendencias y buscar relaciones que permitan construir una visión integral del problema (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 269).

La interpretación de los datos se realiza a través de la inducción analítica, la cual se caracteriza en la identificación, por parte del investigador, de la relación, vínculos claves o patrones de generalización encontrados en la información recolectada que permite realizar afirmaciones con sustento. La relación o patrones de generalización se consiguen conectando varios datos como manifestaciones semejantes y/o paralelas de un mismo fenómeno (Wittrock, 1989, p. 268).

Para efecto de esta investigación se examinó la información recolectada (notas de las entrevistas, notas de campo, documentos secundarios y grabaciones) como un todo, lo que permitió identificar, de manera organizada, los vínculos que determinan el mayor número de conexiones de los datos. Esta herramienta analítica permitió seleccionar, con mayor rigurosidad, los principales obstáculos y propuesta de solución para optimizar el trabajo de la Mesa. Lo escrito en este trabajo fue corroborado por los operadores turísticos quienes, gracias a su participación y seguimiento a las acciones de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, están en la capacidad de identificar los obstáculos de la red colaborativa, las necesidades del turismo local y las propuestas que pueden mejorar el impacto de esta estrategia en el municipio.

## **II. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

### **2.1. Especificidades de la Mesa Ruta Sierra de la Macarena**

Como resultado de la entrevista realizada a Bibiana Navarro, secretaria técnica de la Mesa Ruta Sierra de la Macarena, se pueden conocer las características principales de esta red y su transformación en el tiempo. Retomando los postulados de Vásquez (2014) sobre las características de una red, es relevante **(1)** resaltar la interdependencia entre los actores a la hora de tomar decisiones, ya que los recursos están dispersos y no los controla un único actor. **(2)** Analizar el rol de la Gobernación del Meta como un actor más que, si bien lidera la red, no cuenta con

el poder y los recursos suficientes para tomar decisiones de manera autónoma y, por último, **(3)** las relaciones relativamente estables entre los actores dado al intercambio de recursos y el acuerdo de mejorar el turismo en el sector de piscinas del Güejar en Lejanías.

Desde el 2010 -con la elaboración del Plan Maestro de Turismo- el departamento del Meta buscaba consolidarse como un destino turístico especializado en el producto “llano” a través del desarrollo de diferentes tipos de turismo en sus municipios. Así las cosas, ofrecía turismo de balneario, ecoturismo, turismo de aventura, agroturismo, pesca, faena ganadera, entre otros productos como un esfuerzo de posicionarse a nivel nacional e internacional.

Teniendo como marco el Plan Sectorial de Turismo Nacional 2014 – 2018 y su elemento base de potenciar el turismo para la construcción de paz desarrollado por el programa Turismo, Paz y Convivencia, la Gobernación del Meta formula en el 2014 la Política Pública de Turismo del Departamento del Meta, adoptada mediante la Ordenanza 868 de 2014, en donde se establece como objetivo general posicionar al Meta como destino turístico de naturaleza y cultura llanera: ambiental, social y económicamente sostenible; como respuesta del departamento a la consolidación de la paz y la convivencia en el territorio (Gobernación del Meta, 2014).

En el 2017, con ocasión de una nueva administración y con base en el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Meta tierra de oportunidades: Inclusión, Reconciliación y Equidad”, se relanza la política pública de turismo del Meta manteniendo el objetivo de consolidar al departamento como destino turístico de naturaleza y cultura llanera, y teniendo como eje transversal el turismo como el camino hacia la paz y el desarrollo sostenible, ya que el departamento ha sido afectado históricamente por el conflicto y posee municipios con gran potencial natural y cultural que deben ser aprovechados en el periodo de posconflicto mediante iniciativas que promuevan el desarrollo, fomenten la reconciliación y restablezcan la confianza. En este orden de ideas, aparece el turismo comunitario como generador de desarrollo local a partir de la planificación y organización del sector (Gobernación del Meta, 2017).

Para facilitar el desarrollo de las acciones previstas en la política pública se adoptaron cinco rutas turísticas las cuales son: ruta villavo la bella, ruta embrujo llanero, ruta Sierra de La Macarena, ruta piedemonte llanero y ruta amanecer llanero. Para efectos de esta investigación se considerará la ruta Sierra de La Macarena ya que es donde está circunscrito el municipio de Lejanías.

Una ruta turística se puede entender como un recorrido temático que permite conocer los valores y atractivos más particulares de una comunidad o área geográfica, capaz de atraer visitantes que realicen actividades y consuman productos que se ofrecen a través de la misma (Gobernación del Meta, 2017). Entre las principales acciones para consolidar el turismo en estas rutas está el mejorar la infraestructura turística, realizar estudios de capacidad de carga, construir puntos de información, implementar programas de capacitación, planificar el desarrollo de la actividad y establecer alianzas estratégicas con el sector privado.

En el 2013 nace la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena bajo el nombre de “*el petite comité*” como un escenario de gestión donde instituciones sectoriales de turismo, o asociadas a la actividad turística, realizan un acompañamiento permanente para la planificación del turismo exclusivamente para el municipio de La Macarena. Con la ayuda de la Comisión Regional de Competitividad y su subcomisión de turismo se crearon, en el 2015, cinco mesas técnicas de planificación del turismo encargadas de la gestión y planificación de las cinco rutas turísticas que tiene el departamento mencionadas anteriormente. En este escenario se formaliza la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena y se incluyen los municipios de Vista Hermosa, Mesetas, San Juan de Arama y Uribe, que hacen parte territorialmente de la Sierra de La Macarena.

Para la secretaria técnica de la Mesa Ruta Sierra de la Macarena, ejercida por el Instituto de Turismo a través de la asesora Bibiana Navarro, este es un escenario de gestión donde diferentes instituciones se sientan a planificar el turismo de forma conjunta con tres objetivos claros: primero, hacer un uso eficiente de los recursos que tienen las instituciones para no duplicar esfuerzos; segundo, intervenir en el territorio de manera organizada para generar confianza en las comunidades y,

tercero, ser efectivos en la planeación con la realización de planes y estrategias a corto y mediano plazo con la finalidad de obtener victorias tempranas en el manejo del turismo.

Como consecuencia de un gran número de visitantes a las piscinas del Güejar a inicios de 2016 y el impacto social y ambiental negativo que esto generó, la Alcaldía de Lejanías solicitó ayuda y acompañamiento a la Gobernación del Meta para poder afrontar este fenómeno turístico. Teniendo en cuenta la similitud del producto turístico que se ofrece en Lejanías, la Gobernación del Meta tomó la decisión de incluir el municipio a la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena, la cual se enmarca en los proyectos piloto del programa Turismo, Paz y Convivencia liderado por el Gobierno nacional a través del Viceministerio de Turismo, para realizar acompañamiento y apoyo a la planificación del turismo en Lejanías (*Gráfico 2: Línea de tiempo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena*).

La Mesa Técnica está conformada por las Alcaldías o Secretarías de turismo de los seis municipios de la Sierra de La Macarena, la Gobernación del Meta a través del Instituto de Turismo que a la vez ejerce la Secretaría Técnica, la Cámara de Comercio de Villavicencio a través de la subcomisión de turismo de la Comisión Regional de Competitividad e innovación, la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial de La Macarena –COORMACARENA-, la Dirección de Gestión Territorial del Departamento Prosperidad Social –DPS-, el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- Regional Meta, la Agencia de Renovación del Territorio –ART-, el Viceministerio de Turismo, la Unidad de Parques Nacionales Naturales de Colombia Dirección Territorial Orinoquía, la Agencia de Cooperación Alemana -GIZ-, las Fuerzas Militares con la Policía y el Ejército Nacional, y los operadores turísticos locales de cada uno de los municipios (*Gráfico 3: Mapa de actores de la Red Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena*).

Los planes de acción y los procesos de construcción en la gestión y la planificación turística de la Mesa Técnica se realizan a partir de la identificación de las problemáticas y la priorización de las necesidades a resolver por parte de la comunidad local, lo que garantiza la eficacia en la intervención por parte de esta

Mesa, ya que es la comunidad la que conoce y define los obstáculos que se presentan en la actividad turística de cada uno de sus territorios. El ejercicio de la Mesa Técnica depende del desarrollo del producto turístico en cada municipio; no es lo mismo el trabajo que se realiza en La Macarena donde existe un producto consolidado que en Lejanías donde el sector turístico está en proceso de organización, planificación, mejoramiento y consolidación. Así, por ejemplo, durante el 2014 la Secretaría Técnica de la Mesa centró su trabajo en el municipio de La Macarena y, para el 2016 -luego de la inclusión de Lejanías al trabajo de la Mesa- la Secretaría enfocó sus esfuerzos en territorio lejaniense para afrontar conjuntamente la llegada masiva de turistas a las piscinas del Güejar.

Como resultado del trabajo que ha realizado la Mesa Técnica en el municipio de La Macarena, en el año 2016 esta iniciativa fue galardonada con el “Premio Nacional de Alta Gerencia” en la categoría departamental por impulsar el ecoturismo en la Sierra de La Macarena generando reconversión económica, inclusión social y reconciliación (Presidencia, 2016). Además, esta estrategia hace parte del banco de experiencias “saber hacer” de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional, plataforma que permite replicar estas iniciativas en otros países. Al interior del país, Guaviare, Caquetá y La Guajira cuentan con mesas técnicas de planificación turística como resultado de procesos de réplica del trabajo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena.

Las actividades de gestión realizadas por la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena en el municipio de Lejanías han dejado como resultado tres documentos que permiten planificar el turismo y disminuir los impactos ambientales negativos ocasionados por la llegada masiva de turistas. El primero es el estudio de capacidad de carga de las piscinas del Güejar, el segundo son los protocolos de operación de las piscinas del Güejar -estos dos documentos fueron financiados por Cormacarena- y, el último, es el Plan de Desarrollo Turístico del municipio de Lejanías realizado por Inmark y financiado con recursos provenientes de la cooperación alemana.



## 2.2. Caracterización del municipio y de los actores locales

Los estudios sobre turismo requieren que se conozcan las características más relevantes de la actividad, como **(a)** el tipo de turismo que se ofrece y se desempeña en la comunidad, **(b)** qué servicios y actividades se desarrollan, **(c)** revisión histórica de cómo surgió y cómo se ha implementado el turismo localmente, **(d)** sus requerimientos y modificaciones que han implicado para desarrollarlo, así como **(e)** las capacitaciones y conocimientos locales que se tienen sobre el tema. En muchos casos, es importante resaltar el desarrollo de la infraestructura turística, el equipamiento que facilitan las comunicaciones, la comodidad y el desempeño de la actividad en sí (Bojórquez, Zizumbo, Pérez y Márquez, 2018, p.9).

Lejanías es uno de los 29 municipios que componen el Departamento del Meta ubicado en la subregión del Ariari, el cual, debido a la afectación que tuvo durante el conflicto armado interno, ha sido catalogado como Zona Más Afectada por el Conflicto (ZOMAC), lo que le permite ser priorizado por el Gobierno nacional y contar con estímulos a la inversión para apalancar su desarrollo (Presidencia, 2017).

El municipio está compuesto por 38 veredas e igual número de Juntas de Acción Comunal, el casco urbano está dividido en cinco barrios y el sector de piscinas del Güejar está ubicado en las veredas Miravalles del Güejar y Alto de Lejanías (*Imagen 1: Ubicación del sector de las piscinas del Güejar en el municipio de Lejanías, Meta*). De manera general, su origen data de los desplazamientos forzados ocasionados por la violencia a mediados del siglo XX donde arribaron personas de diversos sectores del país, algunos lo hicieron voluntariamente, mientras que otros llegaron amparados por la ley de colonización sancionada en 1959 por el entonces presidente Alberto Lleras Camargo, sistema que se conoció como colonización dirigida y que ocasionó graves problemas de orden social como de tenencia de tierras (Inmark, 2019).

En las montañas de Lejanías nace el río Güejar y transita 332.579 hectáreas de su territorio, además de pasar por los municipios de San Juan de Arama, Mesetas, El Castillo, Cubarral y finalmente, desembocar cerca al municipio de Puerto Rico en el río Ariari. A cuarenta minutos en moto o en carro de la cabecera municipal quedan

las dos veredas donde se encuentran las piscinas y el cañón del Güejar. Esta vía de acceso es tipo trocha y se encuentra en estado regular. La zona presenta una actividad económica predominantemente ganadera que ocupa grandes extensiones de tierra. Adicionalmente, se evidencian cultivos pancoger y de café para autoconsumo, y más recientemente los pobladores han ingresado a la actividad turística (Cormacarena, 2018).

Frente a las actividades económicas se identifican la ganadería, la agricultura, la piscicultura, empleados por días en servicios generales y el turismo, el cual se realiza, en mayor o menor medida, en todas las fincas. Sin embargo, en algunas no representa su actividad principal. Para los pobladores la actividad turística es una alternativa importante para la generación de recursos -actualmente representa el 9.9% de la economía local- y son conscientes de que es un proceso que apenas está iniciando y necesita desarrollarse mediante trabajo mancomunado en el cual se respeten los acuerdos logrados y se incentive el trabajo comunitario con todos los actores (*Imagen 2: Actividades económicas realizadas por las 7 fincas*) (Cormacarena, 2018).

La llegada de visitantes al sector de las piscinas del Güejar ha generado una presión sobre el territorio y sobre la oferta turística, al punto que las familias que prestan el servicio han adquirido un mayor nivel de consciencia sobre la importancia de desarrollar sus actividades con criterios sostenibles y conservar el atractivo natural que brinda el río (Cormacarena, 2018). En la mayoría de los lugares donde existen prácticas de turismo alternativo, los atractivos tienen características de recursos de libre acceso en la medida en que no hay agentes sociales o institucionales que regulen el acceso, aprovechamiento y, menos aún, su conservación y/o protección. Lo que genera que no existan límites espaciotemporales claros para su uso, aprovechamiento, apropiación o extracción, circunstancia que propicia su depredación y desaparición (Cárdenas, J. 2002).

Muy ligado a lo anterior, reviste de importancia para los pobladores locales establecer un conjunto de reglas para el ingreso y uso de las piscinas del Güejar. Sin embargo, es algo que resulta particularmente difícil de establecer pues puede

generar tensión con los locales que ven la visita al río Güejar como una práctica tradicional de las familias metenses. Los habitantes del sector han identificado que existe una ventana de oportunidad para construir una oferta turística con base en los atractivos naturales para lo cual han realizado procesos de aprendizaje, inversión en la infraestructura, fortalecimiento comunitario y creado lazos institucionales (Cormacarena, 2018, p. 30).

En el sector analizado existen seis fincas compuestas por un total de 31 personas (14 mujeres, 17 hombres). De manera general, los jóvenes adultos (entre 27 y 40 años) y los adultos (41 a 60 años) representan el 45%; mientras los adolescentes y jóvenes (12 – 26 años) representan el 32 % de la población que vive y trabaja en el sector de las piscinas del Güejar. No obstante, una de las características que posee este grupo poblacional es que cuenta con habilidades básicas de lecto-escritura y su formación académica no llega a la universidad. Lo anterior, plantea un desafío para generar procesos de conocimiento de la oferta turística sostenible que se pretenda desarrollar con los pobladores locales (Cormacarena, 2018).

**Tabla 1:** Información general proyectos turísticos Lejanías.

<b>Proyectos turísticos – Prestación de servicios</b>				
<b>No.</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Representante legal</b>	<b>Integrantes del proyecto</b>	<b>Servicios</b>
1	Finca ecoturística Paraíso del Güejar	Gloria Isabel Velásquez Echeverry	Isabel Velásquez y Nelson Gonzáles	Hospedaje rural, suministro de alimentos, senderismo de interpretación, camping.
2	Blaneario el Portal del Güejar	Mery Vásquez	Mery Vásquez – Vicente Albornoz e hijos	Suministro de alimentos y bebidas, baños públicos, hospedaje rural, camping
3	Estadero los Guadalitos del Güejar	Leonilde Albornoz Romero	Antenor Vásquez – Leonilde Albornoz e hijos	Suministro de alimentos y bebidas, baños públicos, hospedaje camping

4	Finca Turística Brisas del Güejar	Alcira Albornoz Romero	Hermanos Albornos (Armando, Javier, Alcira)	Suministro de alimentos y bebidas, baños públicos, hospedaje rural, camping
5	Maravillas del Güejar	Germán Darío García Ospina	Familia García Ospina	Hospedaje rural, suministro de alimentos, acompañamiento recorridos (senderismo excursionista), camping
6	Finca las Cascadas	Giovanny Ortiz		Transporte turistas, hospedaje rural, baños públicos, suministro de alimentos, camping

**Fuente:** Cormacarena (2018).

Respecto al hospedaje y el alojamiento que los seis proyectos turísticos ofrecen están las cabañas de madera con acomodaciones múltiples en camarotes; zonas de camping al aire libre o en zona cubierta con alquiler de elementos (carpa, colchoneta y cobija) y hamacas para pernoctar en el lugar. La capacidad máxima de ocupación diaria de todos los proyectos turísticos es de 261 personas, siendo la modalidad de camping con suministros la que tiene mayor capacidad de alojar turistas (*gráfico 4: Tipo de alojamiento y capacidad*). Los precios de los servicios de hospedaje oscilan entre los \$7.000 y \$20.000 la noche (Cormacarena, 2018).

Desde el punto de vista socioeconómico, se identifica que estos proyectos están constituidos por seis hogares y nueve unidades familiares conformados de forma heterogénea, lo que dificulta la disponibilidad de mano de obra (*Imagen 3: Composición familiar*). A su vez, el desarrollo de actividades relacionadas con la construcción de oferta turística, lo cual incide directamente en la capacidad de cada uno de los proyectos turísticos en generar recursos económicos derivados estrictamente del turismo (Cormacarena, 2018).

Referente a los servicios públicos con los que cuentan los seis proyectos turísticos se destaca que solo la finca “El Portal del Güejar” cuenta con estructura de un

acueducto para el suministro de agua para consumo y las cinco fincas restantes obtienen el agua a través de la captación directa en nacimientos de agua. No existe agua potable provista por parte del servicio público de acueducto. En consecuencia, las fincas emplean diversas formas para obtenerla como la compra de botellones, la potabilización con pastillas de cloro y/o hierven el agua (Cormacarena, 2018, p.37).

El tratamiento de aguas residuales lo realizan las fincas de manera independiente separando y depositando las aguas negras, derivadas de los sanitarios, en pozos sépticos y las aguas grises, derivadas de la preparación de alimentos, duchas y lavado de ropa, en trampas de grasas. Las fincas “El Portal del Güejar” y “Maravillas del Güejar” cuentan con biodigestores para el tratamiento de las aguas residuales. Sucede lo mismo con los residuos sólidos orgánicos los cuales son reciclados y los residuos inorgánicos son reutilizados y/o incinerados; en la finca “Piscinas del Güejar” se contrata una volqueta para que deposite los residuos sólidos en el relleno sanitario del casco urbano (Cormacarena, 2018, p. 38).

No existe suministro formal de energía eléctrica, el 86% de las viviendas cuentan con el servicio eléctrico gracias a una conexión realizada de la vereda vecina. También se logró identificar que el principal combustible de todas las fincas es la leña, en “Guadalitos” y “Piscinas del Güejar” complementan el uso de la leña con gas propano (*Imagen 4: Acceso a servicios públicos*) (Cormacarena, 2018, p. 38)

La infraestructura con la que cuenta el sector de las piscinas del Güejar fue construida como respuesta a la actividad turística que se incrementó hace tres años, utilizando herramientas y recursos propios. Cada finca turística se ha pensado y desarrollado de forma individual dejando de lado una visión global del sector turístico, generando respuestas disímiles a las necesidades que se iban presentando y perdiendo la unidad tanto en los materiales como en las técnicas que se usaron (Cormacarena, 2018, p. 58).

La señalización, los senderos, las escaleras, las barandas, los puentes y la decoración interna de cada finca se ha realizado según la necesidad y los materiales con los que cuenta cada proyecto, siendo este un obstáculo para desarrollar la

actividad turística, ya que no todas las familias tienen la capacidad económica suficiente para invertir en buenos materiales o para hacer más atractivos y cómodos los espacios que poseen las fincas (*Imagen 5-9: Fotos señalización de las fincas, Fotos Senderos, Fotos Escaleras, Fotos Puentes, Fotos decoración interna*).

### **2.3. Transformación del turismo en el sector de las piscinas del Güejar en Lejanías**

En el 2007, en el sector de las piscinas del Güejar, los propietarios de lo que hoy es la finca “Maravillas del Güejar” instalaron una caseta para atender a las personas que llegaban del casco urbano de Lejanías a disfrutar de la naturaleza en las festividades decembrinas y a inicios de cada año. Esta situación generó un conflicto con los propietarios de una finca vecina pues afirmaban que el río también les pertenecía y no podían hacer uso del atractivo natural sin su consentimiento.

Sumado a ello, como producto de la difusión en redes sociales de este atractivo, el dos de enero de 2016 se presenta un desborde de visitantes, que se calcula entre tres mil y cuatro mil personas que llegaron a disfrutar y apreciar las bellezas del río Güejar. Este fenómeno, nunca presenciado en este lugar, originó cambios sociales, económicos e institucionales. Es de resaltar que esta era una zona con presencia de organizaciones al margen de la ley que participaban del conflicto armado interno, lo cual impedía a la administración departamental, e incluso la local, acceder a este territorio y mucho menos promocionar sus atractivos.

Dentro de los cambios apreciados se pueden señalar tres que surgieron como consecuencia de la incapacidad de atender la llegada masiva de turistas a las piscinas del Güejar:

- (1)** Se evidencia un impacto negativo sobre los recursos ambientales de este lugar. No obstante, evidenciar este daño produjo **(a)** un aumento del nivel de consciencia sobre la importancia de conservar los atractivos que ofrece este territorio y **(b)** el rechazo al comportamiento tradicional por parte de los visitantes locales.

- (2)** Se hace manifiesto para los locales la oportunidad de organizar negocios turísticos donde se ofrezcan servicios de hospedaje, alimentación, guía, entre otros, que sirvan también para organizar el sector y garantizar la atención de un número alto de visitantes.
- (3)** Por último, el sector empieza a ser considerado por las instituciones locales y departamentales, lo que favorece la inclusión del municipio en la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena.

Inmediatamente después de esta situación, los campesinos propietarios de las fincas que quedan en el sector de las piscinas del Güejar empezaron a construir su propia infraestructura turística según sus capacidades y, paralelamente, iniciaron procesos de capacitación para aprender sobre la oferta turística. Lo cierto es que los operadores turísticos locales actualmente son conscientes de que la consolidación del turismo es un proceso largo que depende de un continuo aprendizaje y mejoramiento y del apoyo de las entidades públicas y privadas que se vean afectadas positiva o negativamente por esta actividad económica.

Con la idea de generar un filtro y disminuir el impacto ambiental negativo en las piscinas del Güejar, se establecieron unas normas de uso del río como la de cobrar un seguro para los visitantes con un costo de \$7.000 para foráneos y \$3.000 para locales, es decir, para los lejanienses. Sin embargo, esta disposición no tuvo la debida socialización con los locales, lo que generó un conflicto social en el cual los operadores turísticos fueron señalados de usurpadores del río y de culpables por la disminución de la afluencia de turistas en la zona. Además, se evidenció un conflicto de intereses entre las fincas y un constante señalamiento entre ellos por la atención a los visitantes. Para este momento, los operadores turísticos recibieron capacitaciones que les ayudaron a entender los procesos que debían afrontar y las situaciones sociales complejas a las que se enfrentarían con la finalidad de mejorar la oferta turística de la zona.

Desde el 2017, gracias a un proyecto de turismo comunitario presentado por Germán Ospina -representante legal de la finca “Maravillas del Güejar”-, los finqueros de la zona hacen parte de la Red de Turismo Comunitario liderada por el

Viceministerio de Turismo, lo que les permite acceder a capacitaciones e intercambios para mejorar el turismo local. De esta forma, gracias al Viceministerio de Turismo y a la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena, los finqueros han podido asistir a capacitaciones llevadas a cabo en Villavicencio, Caquetá, Bogotá, Santander, Costa Rica, Alemania, entre otros lugares del mundo.

Las capacitaciones y los constantes procesos de mejora social realizados con el apoyo de la Mesa Local de Turismo de Lejanías permitieron solventar los conflictos sociales y crear conjuntamente la asociación Güejar Park con el objetivo de convertir al sector de piscinas del Güejar en un gran parque natural. Paralelamente, se realizaron alianzas con los operadores locales de los municipios de Mesetas, Uribe, San Juan de Arama y Vista Hermosa para ofrecer servicios de turismo de naturaleza en la parte norte de la Sierra de La Macarena. Esta iniciativa se materializó con la creación de la Corporación NatuPaz.

Los proyectos turísticos empezaron de cero bajo la idea de aprovechar el sector como la fuente principal de sus ingresos, por lo que los finqueros concentraron sus esfuerzos en el turismo dejando de lado otras actividades económicas. Estas iniciativas familiares permitieron que, en el caso de la finca “Maravillas del Güejar”, Andrés, el hijo mayor de los Ospina que tiene discapacidad funcional, tenga participación en la sociedad y se sienta útil laboralmente. Sin embargo, obstáculos como el cierre que sufrió la vía que de Bogotá conduce a Villavicencio a mediados de 2019 evidenciaron la dificultad de depender económicamente solo del turismo y la necesidad de diversificar la oferta de cada una de las fincas.

Actualmente, si bien la cadena de valor turística aún no está consolidada, el sector de piscinas del Güejar y el municipio de Lejanías se han visto beneficiados con la llegada de visitantes, ya que para la prestación de servicios en las fincas turísticas se contrata personal local y la compra de los bienes primarios se realiza directamente en el casco urbano del municipio, dinamizando la economía y generando desarrollo económico local. De la misma manera, los finqueros de las piscinas del Güejar pretenden incentivar a los demás campesinos, a través del



ejemplo, a reinventar el trabajo y los productos con valor agregado que desde el campo se pueden ofrecer.

### **III. RESULTADOS Y PROPUESTAS**

#### **3.1. Cuellos de botella del trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena**

La Mesa Ruta Sierra de La Macarena, como se mencionó anteriormente, apoya en la gestión del turismo al municipio de Lejanías debido a la incapacidad del gobierno local de dar solución efectiva al desborde que venía presentando esta actividad a inicios de 2016. El trabajo de la Mesa en Lejanías se centró en planificar y gestionar el turismo a mediano y largo plazo, y coordinar las diferentes capacitaciones que los operadores turísticos requerían. Como resultado del trabajo articulado de los miembros de la Mesa se generaron tres documentos para el desarrollo del turismo, a saber, el estudio de capacidad de carga de las piscinas del Güejar, los protocolos de operación de las piscinas del Güejar y el Plan de Desarrollo Turístico del municipio de Lejanías. Paralelamente, se coordinaban la realización de capacitaciones por parte de diferentes entidades miembros de la Mesa a los operadores turísticos.

La entrevista a la secretaria técnica de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena proporcionó la perspectiva institucional del trabajo que ha desarrollado, la cual resalta las virtudes y los logros que se han obtenido gracias al accionar coordinado de las entidades que la componen. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a los operadores turísticos locales se evidenció una desconexión y algunos obstáculos del trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena que disminuyen el impacto de las acciones que realiza.

Antes de ahondar en los obstáculos identificados, resulta menester señalar que este punto, como el siguiente sobre las propuestas para optimizar el trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, se desarrollan siguiendo los postulados de la co-construcción de políticas públicas, los cuales suponen la participación de diversos actores que, junto al Estado, definen las finalidades, medios de regulación y financiamiento de los procesos de diseño de estas políticas (Vaillancourt, 2011).

Además, la actuación en red, como la de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, se establece con mayor solvencia en la co-construcción democrática mientras contribuye en la búsqueda del logro de mayores grados de utilidad social en los territorios (Álvarez, 2017).

El aporte de esta teoría permite señalar que los operadores locales como principales beneficiados de las acciones de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena deban ser partícipes del proceso de decisión y ejecución de manera determinante. Por eso, es primordial conocer los obstáculos que ellos identifican en el desarrollo de la Mesa, con el fin de solucionarlos para optimizar su trabajo y así mejorar el turismo en el sector de las piscinas del Güejar en Lejanías.

El Instituto de Turismo del Meta convoca a los integrantes de la Mesa a las sesiones para discutir y decidir las acciones que se piensan realizar para mejorar los productos y servicios turísticos ofrecidos en los municipios de la Sierra de La Macarena, a saber, Vista Hermosa, Mesetas, San Juan de Arama, Uribe, Lejanías y La Macarena. Estas sesiones se realizan cada dos o tres meses en el parque Las Malocas en el municipio de Villavicencio.

Las sesiones de la Mesa representan un primer obstáculo para su actividad principalmente por dos razones. Primero, el lugar a realizarse es Villavicencio y los operadores turísticos de los municipios que hacen parte de la Mesa deben desplazarse hasta la capital del Meta para poder participar de la reunión y así conocer y ser parte de las decisiones que se tomen. Adicionalmente, para llegar a Villavicencio, los operadores turísticos del sector de piscinas del Güejar deben llegar al casco urbano de Lejanías en moto en un recorrido de aproximadamente cuarenta minutos y luego viajar por más de dos horas y media en carro hasta Villavicencio. Esta circunstancia dificulta que todos los operadores turísticos puedan asistir a las sesiones, lo que los obliga a enviar un delegado para que los represente.

Evidentemente, con ello se limita la participación de los principales actores de la Mesa y genera dependencia del delegado frente a las acciones que se adelanten. Cabe anotar que Germán Ospina, representante legal de Maravillas del Güejar, es el único delegado que asiste a las sesiones de la Mesa en representación de los

demás operadores de la zona. En este sentido, es la única persona que conoce las dinámicas en las cuales se llevan a cabo las sesiones, los compromisos adquiridos previamente y cuenta con los recursos necesarios para asumir los costos del desplazamiento. Sin embargo, cuando por diferentes compromisos no puede asistir, los lejanienses se quedan sin participar de las sesiones.

La segunda razón radica en que las sesiones, que tienen una duración en promedio de dos horas, se convocan para decidir las acciones que se van a realizar en los seis municipios que componen la Mesa. Esto dificulta el estudio a fondo de las necesidades que tiene el sector turístico en cada uno de los territorios ya que, si bien son productos similares, la realidad económica, social, ambiental y política de cada municipio es distinta y requiere de una atención especial.

Uno de los objetivos que tiene la Mesa Ruta Sierra de La Macarena es coordinar la realización de capacitaciones promovidas por las entidades que la componen como el Sena y Cormacarena pues en ocasiones se dictaban los mismos contenidos, generando un mal uso de los recursos económicos y humanos invertidos. Sin embargo, los operadores locales señalan esta situación como una dificultad que aún se presenta en el trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena ya que se siguen realizando capacitaciones con contenidos similares y que no aportan a mejorar habilidades turísticas. En ocasiones, los finqueros prefieren no asistir a estas capacitaciones debido a que se abordan temas que ya conocen e incluso manejan a la perfección, lo cual perciben como un desgaste económico, logístico y humano.

La Gobernación del Meta a través del Instituto de Turismo es la organización líder de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena en los términos de Mcguire (2011), ya que al ser gobierno está en la capacidad de influir en las decisiones que se toman. No obstante, en el trabajo desarrollado en el municipio de Lejanías el Instituto de Turismo del Meta se ha limitado a la realización de capacitaciones para los operadores turísticos y no ha financiado un documento o una transformación física que permita mejorar o promover el desarrollo en el sector de las piscinas del Güejar.

De este último punto se deriva el tercer obstáculo del trabajo de la Mesa debido a que el Instituto de Turismo no tiene una partida presupuestal asignada para el

trabajo de esta y se limita a coordinar acciones que en su mayoría han sido financiadas por los demás miembros. Esta situación disminuye la capacidad de generar políticas públicas, en términos de Vaillancourt (2011), dado que no existe respaldo económico para las decisiones que se toman en las sesiones de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

La participación o aporte de los actores que componen la Mesa Ruta Sierra de La Macarena es voluntaria y depende de la capacidad de cada organismo. Sin embargo, con el trabajo de la Mesa, la Alcaldía Local de Lejanías se desentendió del sector turístico del municipio y no coadyuva en la aplicación de las decisiones que se aprueban en ella. En palabras de los operadores turísticos locales: el apoyo de la Alcaldía de Lejanías radica en no interferir en las acciones y decisiones que los finqueros implementan. Adicionalmente, no existe una reglamentación para el funcionamiento de esta Mesa, ni se han establecido normas y sanciones para garantizar el efectivo cumplimiento de las decisiones, lo que dificulta que los compromisos adquiridos se ejecuten fielmente.

Un ejemplo claro de lo anterior es que la Mesa Ruta Sierra de La Macarena decidió establecer un protocolo para el uso de las piscinas del río Güejar durante la temporada alta. Sin embargo, en la práctica los operadores turísticos no cumplen a cabalidad con este protocolo ya que eso limitaría la cantidad de personas que pueden disfrutar de las piscinas por día y al no existir un seguimiento al cumplimiento de las disposiciones establecidas en estos, los finqueros pasan por alto estas normas con tal de obtener un beneficio económico mayor en las temporadas de mayor visita de turistas.

El último obstáculo que se identifica gracias a las entrevistas y la revisión de fuentes secundarias es la desatención de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena de varias problemáticas locales que han dificultado el desarrollo del turismo en Lejanías:

- (1)** Debido a la poca promoción que se les hace a los atractivos ubicados en estos territorios, los operadores turísticos evidencian la necesidad de crear alianzas económicas estratégicas con diferentes empresas que presten servicios turísticos y la divulgación por diferentes medios de los servicios que

se ofrecen, con el fin de aumentar la llegada de visitantes al sector de las piscinas del Güejar.

- (2) Por otro lado, la señalización de las fincas turísticas es deficiente, como se mostró anteriormente, lo cual representa un claro problema para los operadores turísticos y debería conllevar al desarrollo de acciones de subsanación por parte de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena.
- (3) Por último, la vía de acceso desde el casco urbano de Lejanías hasta el sector de las piscinas del Güejar es defectuosa y encarece la llegada de los turistas, dado que cada trayecto en moto cuesta alrededor de \$15.000 y sólo pueden transitar carros tipo camioneta. Si bien es una acción que requiere de una alta inversión de recursos, en la Mesa se encuentra el Gobierno nacional, departamental y local y podría gestionarse la pavimentación de la vía con el fin de disminuir los costos de llegada, lo que sin duda aumentaría la visita de foráneos.

### **3.2. Propuestas para optimizar el trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena**

Es significativo aclarar que por optimizar se entenderán las acciones concretas que permitan solucionar los obstáculos del trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena sin la mayor erogación de recursos por parte de los actores que hacen parte de esta. En ese sentido, se plantearán propuestas de solución aportadas por los operadores turísticos locales y complementadas por el autor de esta investigación con el propósito de que el trabajo de la mesa mejore el turismo en el sector de piscinas del Güejar en Lejanías.

#### **Obstáculo 1:** *Las sesiones para discusión de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena*

Frente a las sesiones que realiza la Mesa Ruta Sierra de La Macarena los representantes de las fincas turísticas proponen que se realicen en el casco urbano del municipio de Lejanías. Esto no sólo facilitaría la participación de los finqueros, sino que también podría incluirse a la población que reside en el municipio, puesto que se benefician del desarrollo turístico. Además, se propone que las sesiones que se realicen en el municipio sean para tratar temas exclusivos del turismo en el sector

de piscinas del Güejar, concentrando las acciones de la Mesa en el desarrollo de esta actividad económica local.

De no ser posible el traslado de los integrantes de la mesa al municipio, se plantea la posibilidad de realizar las sesiones vía Skype y así garantizar la contribución de todos los operadores turísticos locales en la toma de decisiones.

**Obstáculo 2:** *Coordinación de las capacitaciones ofrecidas por las entidades parte de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena*

Respecto a las capacitaciones que las entidades gubernamentales y de cooperación internacional les ofrecen a los locales, los entrevistados proponen una mayor coordinación entre estos actores para que no abarquen contenidos similares. Sería de gran utilidad que cada entidad se encargara de un tema específico que permita consolidar el turismo en Lejanías y así mismo ofrecer capacitaciones para que los locales aprendan y apliquen estos conocimientos en el territorio.

**Obstáculo 3:** *Asignación de recursos para el desarrollo de acciones que promuevan el sector turístico por parte de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena*

En cuanto a la asignación de recursos para las acciones que realice la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, los operadores comprenden que este factor depende más de una voluntad política. Sin embargo, los alcaldes y pobladores locales de los seis municipios que son partícipes de esta pueden comenzar a gestionar, con la nueva administración departamental, recursos para fortalecer el trabajo y las acciones que se decidan realizar. En la política pública de turismo del departamento del Meta (2017) están establecidas diferentes acciones que requieren de recursos públicos y que serían relevantes para consolidar el turismo en estos territorios. La solicitud de los pobladores es que se cumpla la política pública y que los compromisos adquiridos por la Gobernación se materialicen en acciones concretas que consoliden la actividad turística en el departamento y específicamente en Lejanías.

**Obstáculo 4:** *Ausencia de normas y sanciones para el correcto funcionamiento de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena*

Teniendo en cuenta que, según Bollier (2014), para la gestión de recursos de uso común debe existir una comunidad determinada con un conjunto de prácticas sociales, valores y normas utilizadas para gestionar esos recursos comunes, es perentorio que la Mesa Ruta Sierra de La Macarena -como escenario de gestión donde se encuentran los actores afectados positiva y negativamente por el turismo en Lejanías-, establezca normas de funcionamiento, seguimiento, control y sanción de las decisiones que allí se determinen. Lo anterior, es esencial no sólo para garantizar el desarrollo del turismo en el municipio, sino también para hacer un seguimiento y control a las acciones emprendidas las cuales se ejecutan con recursos públicos y/o privados de por medio.

**Obstáculo 5:** *Desatención de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena de las problemáticas locales*

Es fundamental, para alcanzar una solución integral de los obstáculos que se presentan en relación con la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, que se tengan en cuenta las problemáticas locales que afectan de manera directa o indirecta el desarrollo del sector turístico en este territorio. Esto partiendo de la idea de que el contexto (social, cultural, político, etc.) en el que se pretende prestar un servicio u ofrecer un producto influye directamente en la recepción y/o percepción que tienen del mismo los que lo adquieren, tal como lo demostró el conflicto armado que aquejó a esta zona por años, y con ello, impidió el acceso a este lugar.

En ese sentido, los miembros de la Mesa deben plantear la posibilidad de invertir y gestionar recursos para solucionar las problemáticas identificadas. Un ejemplo positivo de que esto es factible es el Viceministerio de Turismo, el cual se encuentra desarrollando programas para mejorar la señalización sitios turísticos emergentes, como lo hizo en caño cristales en el municipio de La Macarena. Es por ello por lo que se propone: **(a)** que el Viceministerio replique estas acciones en este territorio, **(b)** que la Gobernación del Meta a través de la Agencia de Infraestructura del Meta (AIM) priorice recursos para pavimentar la vía de acceso al sector de piscinas del Güejar o gestionarlos ante el Ministerio de Transporte o el Instituto Nacional de Vías (INVIAS). **(c)** que la Mesa incentive y apoye la participación de los operadores

turísticos en diferentes ruedas de negocios que se realizan en el país con el objetivo de aumentar las alianzas con otras empresas que presten servicios turísticos. Sumado a esto, **(d)** que el Instituto de Turismo del Meta promocioe en los medios de comunicación locales y nacionales, en sitios turísticos del departamento y en las vallas instaladas en la vía Bogotá - Villavicencio los servicios que se ofrecen en el sector de las piscinas del Güejar en Lejanías, con la finalidad de promover la visita a este lugar.

Para finalizar, la Gobernación del Meta para garantizar la continuación en el tiempo del trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena, la formalización de su composición y funcionamiento, y la posibilidad de asignarle recursos directamente puede presentar un proyecto de ordenanza ante la Asamblea Departamental del Meta que permita transformar esta estrategia en una política institucionalizada que consolide el turismo en los municipios que hacen parte de la Sierra de La Macarena.

## **CONCLUSIONES**

El sector turístico en Colombia ha venido en aumento gracias a diversas condiciones que permitieron aunar esfuerzos para consolidar esta actividad económica. Entrar a una etapa de posconflicto favoreció el desarrollo del turismo sostenible en regiones que tenían presencia activa de grupos armados ilegales y ofreció una alternativa de desarrollo económico local en territorios con atractivos naturales. El sector de piscinas del Güejar es un gran reflejo de esto, ya que sólo se obtuvo acceso a él posterior a la firma de los Acuerdos de Paz, dejando al descubierto lo que podría ser un destacado destino turístico en Colombia. En este sentido, los operadores turísticos del sector de piscinas del Güejar han ido tomando consciencia de su papel dinamizador en la economía local. Por eso, en pro de fortalecer la cadena de valor que el sector genera, hacen partícipes a sus vecinos lejanienses y principales consumidores de sus productos, al adquirir los insumos necesarios para el desarrollo de esta actividad.

Lo anterior se produjo luego de que se presentara el desborde de visitantes que llegaron al sector de piscinas del Güejar a inicios del año 2016, dejando en evidencia



la incapacidad del gobierno local de atender esta situación y la necesaria intervención de otras entidades públicas o privadas que tienen relación con el turismo para poder organizar, gestionar y planificar esta actividad a mediano y largo plazo. La inclusión de Lejanías en la Mesa Ruta Sierra de La Macarena fue la respuesta de la Gobernación del Meta para coadyuvar al mejoramiento y desarrollo del turismo local, con el trabajo de una red colaborativa, en la cual se aúnan esfuerzos para organizar y gestionar el turismo en este territorio.

Esta situación es un claro ejemplo de lo aportado por Aguilar (2007) donde **(1)** los problemas perversos dominan la agenda pública; **(2)** hay un aumento del número de actores sociales, económicos, internos y externos que se informan, protestan y buscan incidir en las decisiones gubernamentales; **(3)** la sociedad se entiende como parte de la solución de los problemas; **(4)** el Estado es un agente más en los procesos de acción pública; **(5)** el gobierno enfrenta los problemas coordinando los recursos y mecanismo directivos de otras instancias sociales y de mercado.

El trabajo de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena permitió organizar el turismo en Lejanías paulatinamente y aportó documentos estratégicos para el desarrollo de la actividad. Sin embargo, tiene en su concepción y funcionamiento diferentes obstáculos que limitan la efectividad de sus acciones. Resulta prioritario la solución de estos obstáculos por parte del Instituto de Turismo del Meta para mejorar la efectividad de las acciones de la Mesa.

La Mesa Ruta Sierra de La Macarena es una estrategia que puede aprovechar la Gobernación del Meta para lograr las acciones contempladas en la Política Pública de Turismo, que van más allá de la planificación y ordenamiento. Esta red es un escenario de gestión y de co-construcción de políticas donde participan diversas entidades con recursos que pueden ser invertidos en varios aspectos necesarios para la consolidación del turismo en Lejanías.

Si bien la Mesa se concibió como una herramienta de gobernanza en red para coordinar y gestionar el turismo, en la práctica es una estrategia de la Gobernación del Meta para mostrar resultados en Lejanías con recursos de otras entidades, pues

los lejanienses sólo reciben apoyo institucional a través de estas acciones desarrolladas han sido financiadas por entidades ambientales y de cooperación internacional.

Esta investigación es un primer acercamiento al trabajo que se realiza para fortalecer el turismo en el municipio de Lejanías y es útil para conocer detalladamente lo realizado por la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena. A partir de este documento, los operadores turísticos y las entidades que apoyan el turismo pueden tomar decisiones que permitan seguir fortaleciendo el turismo, por ejemplo, desarrollar las estrategias de gestión de recursos de uso común propuestas por Ostrom (2011) donde una población en ciertas condiciones y con la orientación adecuada es capaz de manejar sola, y de forma sustentable, los recursos de los que dispone.

Este estudio aporta elementos que pueden ser identificados en otras latitudes. La propuesta de tejer lazos comunicantes entre las teorías de acción colectiva, las mesas de co-construcción de políticas públicas y la necesaria optimización de las condiciones institucionales para su funcionamiento óptimo pueden generar una trayectoria que sin duda requiere de estudios y análisis cada vez mayores.

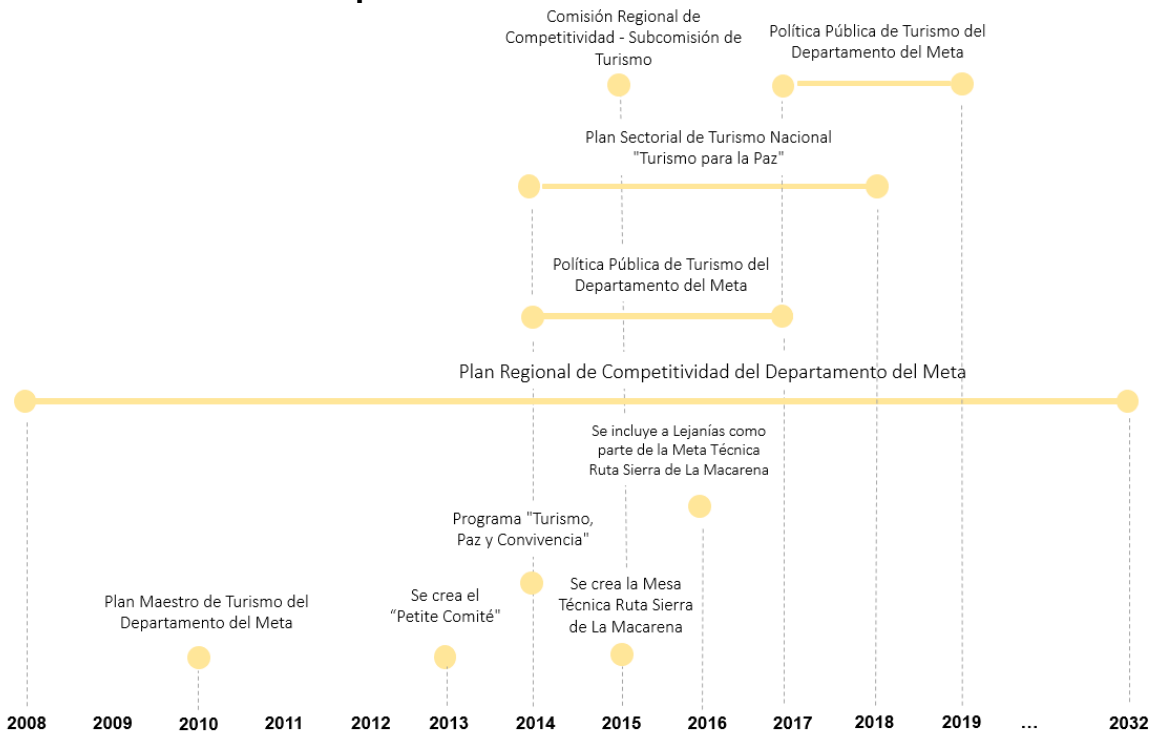
## ANEXOS:

### Gráfico 1: Bases para el desarrollo local



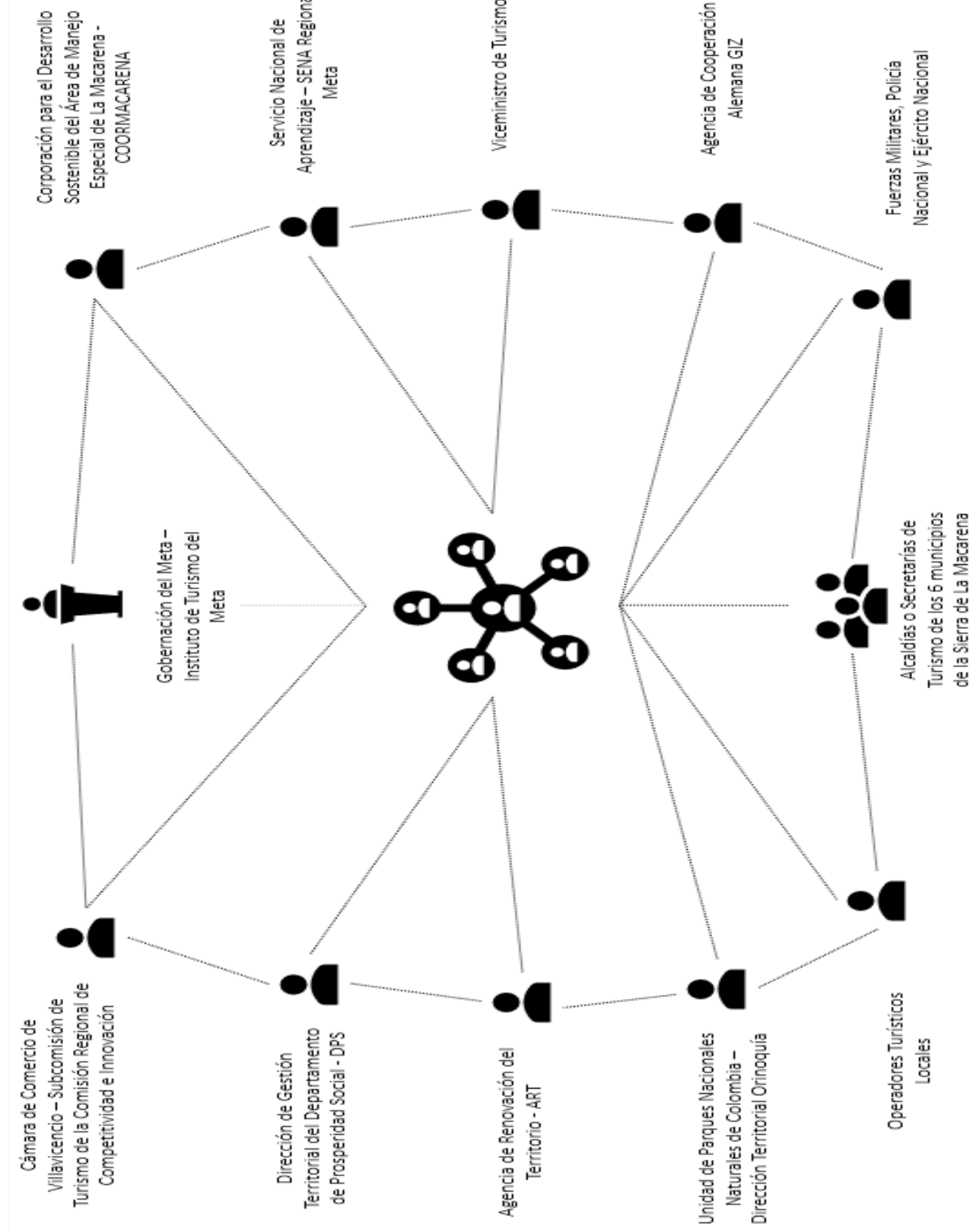
Fuente: Cadena, J., Navarro, E. y Guevara, A. (2019) a partir de Albuquerque (2003).

### Gráfico 2: Línea de tiempo de la Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría Técnica de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

**Gráfico 3: Mapa de actores de la Red Mesa Técnica Ruta Sierra de La Macarena**



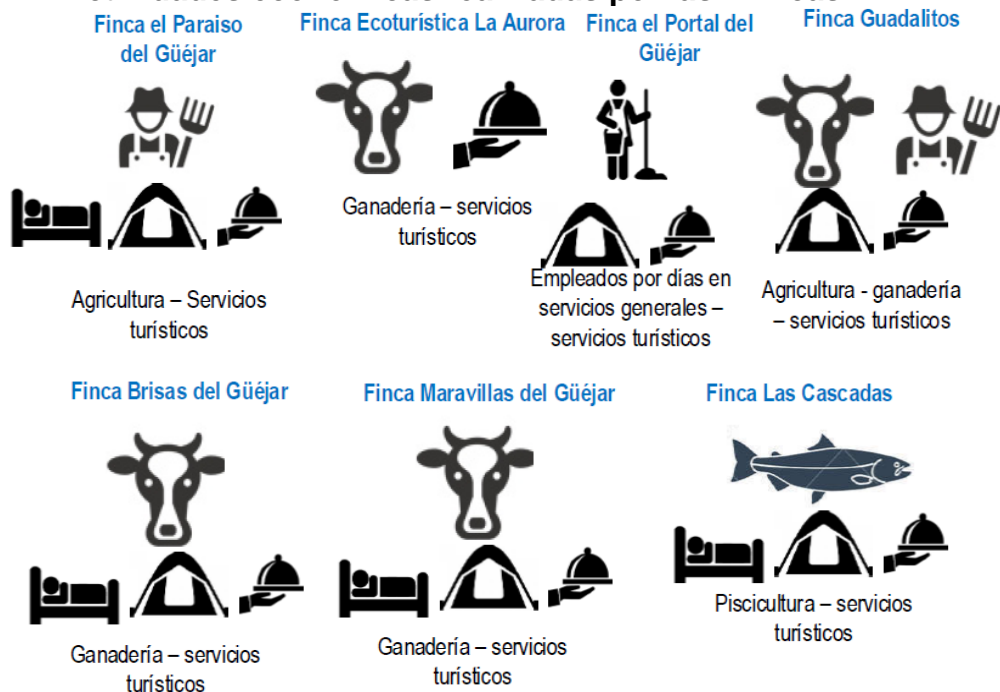
**Fuente:** elaboración propia con datos de la Secretaría Técnica de la Mesa Ruta Sierra de La Macarena.

Imagen 1: Ubicación del sector de las piscinas del Güejar en el municipio de Lejanías, Meta.



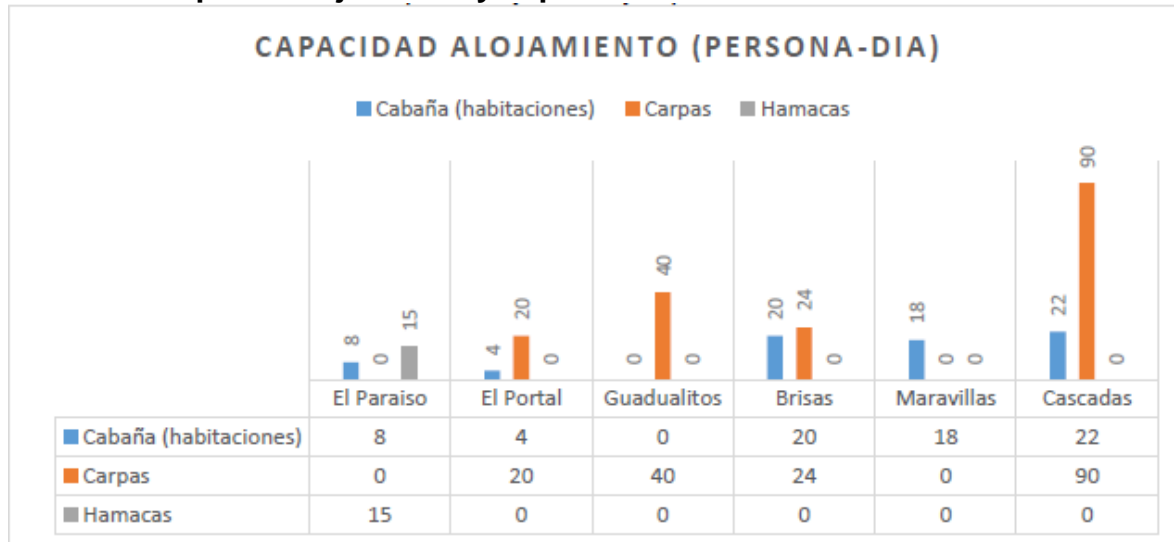
Fuente: Cormacarena (2018).

Imagen 2: Actividades económicas realizadas por las 7 fincas



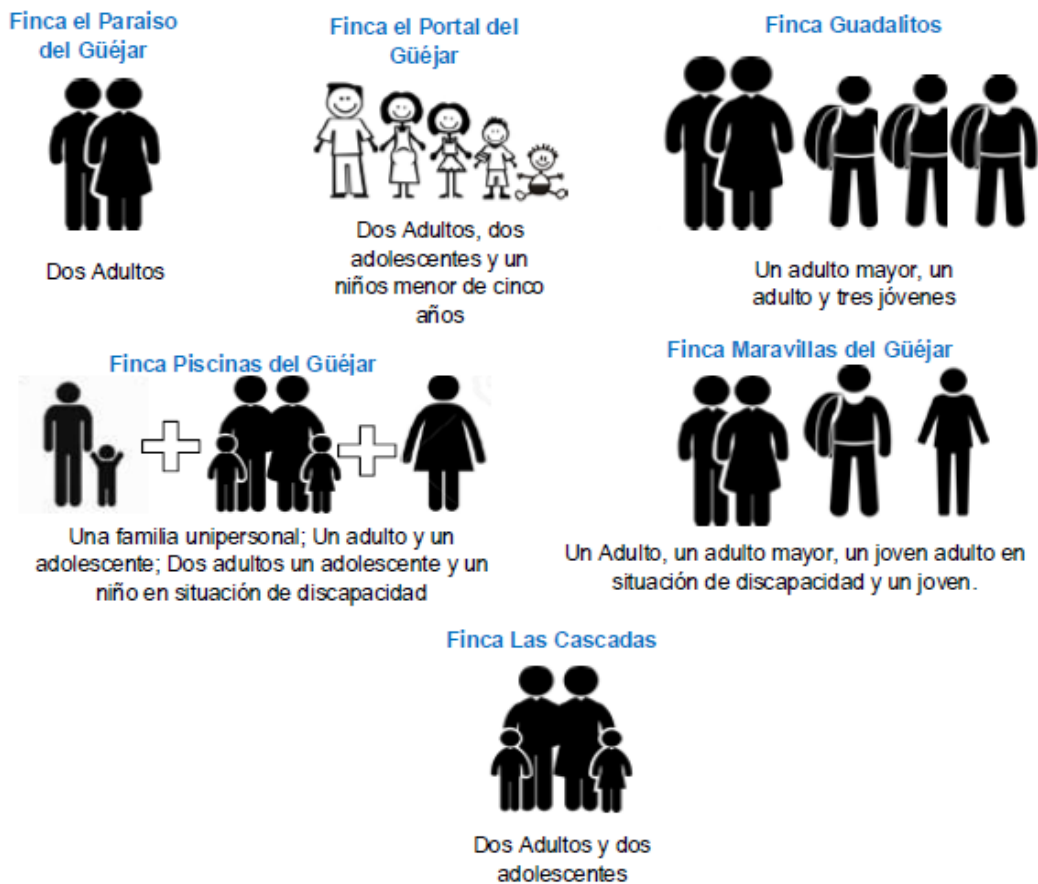
Fuente: Cormacarena (2018).

Gráfico 4: Tipo de alojamiento y capacidad



Fuente: Cormacarena (2018).

Imagen 3: Composición familiar



Fuente: Cormacarena (2018).

**Imagen 4: Acceso a servicios públicos**



Fuente: Cormacarena (2018).

**Imagen 5: Fotos señalización de las fincas**



Fuente: Cormacarena (2018).

**Imagen 6: Fotos senderos**



Fuente: Cormacarena, (2018).

**Imagen 7: Fotos escaleras**



**Fuente:** Cormacarena, (2018).

**Imagen 8: Fotos puentes**



**Fuente:** Cormacarena, (2018).

**Imagen 9: Fotos decoración interna**



**Fuente:** Cormacarena (2018).



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, V. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*.
- Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 25(28006), 1–24.
- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/buenosaires>
- Álvarez, J. (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Aparicio Guerrero, A. (2004). El turismo rural: una de las alternativas al desarrollo rural en la Serranía de Cuenca. *Cuadernos de turismo*, (13).
- Barroso, M., y Flores, D. (2010). *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*. España: Sevilla.
- Beaumont, N. y Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of sustainable Tourism*, 18 (1), 7 – 28.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? *Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local*, 103, 28.
- Boisier, S. (2005). Hay espacio para el desarrollo local en la globalización. *Revista de La Cepal*, 86, 48–62.
- Bojórquez, A.; Zizumbo, L.; Pérez, C. y Márquez, C. (2018). La gestión comunitaria del turismo. Análisis desde el enfoque de los bienes comunes y los sistemas socio-ecológicos. *Ra Ximhai*, 14 (1), 1 – 17.
- Bollier, D. (2014). *Pensar desde los comunes una breve introducción*. Traficante de sueños

- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997), Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Norma.
- Brida, J., Risso, W., Zapata, S., Pereyra, J. y Such, M. (2009). Turismo y crecimiento económico: un análisis empírico de Colombia. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18 (1), 21 – 35.
- Butler, G., y Rogerson, C. (2016). Inclusive local tourism development in South Africa: Evidence from Dullstroom. *Local Economy*, 31(1–2), 264–281.
- Cadena, J., Navarro, E. y Guevara, A. (2019). Desarrollo local y turismo: conceptualización, metodologías y aplicaciones. *Revista espacios*, 40 (25), 13 – 19.
- Cárdenas, J. (2002). "Overcoming Asymmetries in Local Commons Dilemmas". *Ecological Economics*, 40, 379-395.
- Causevic, S.; Lynch, P.A. (2013). Political (in)stability and its influence on tourism development. *Tourism Management*, 34, 145 – 157.
- Chiu, H., Chan, C., y Marafa, L. (2016). Local perception and preferences in nature tourism in Hong Kong. *Tourism Management Perspectives*.
- Clirck, M. (1992). "Representaciones del turismo internacional en las ciencias sociales: sol, sexo, paisajes, ahorros y servilismos", en Jurdao Arrones, F. (comp.) *Los mitos del turismo*. Madrid: Endymion.
- Coraggio, J. (2003). Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?, 1–11. Recuperado de [http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/78\\_Las\\_.pdf](http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/78_Las_.pdf)
- Donner, M., Horlings, L., Fort, F., y Vellema, S. (2017). Place branding, embeddedness and endogenous rural development: Four European cases. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(4), 273–292.
- Drabek, T. (2000). Disaster Evacuations: Tourist – business managers rarely act as customers expect. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (4), 48 – 57.

- Drumm, A. (2008). The threshold of sustainability for Protected Areas. *Bioscience*, 58 (9), 782 – 783.
- Fairer-Wessels, F. (2017). Determining the impact of information on rural livelihoods and sustainable tourism development near protected areas in Kwa-Zulu Natal, South Africa. *Journal of Sustainable Tourism*.
- Fajardo, G. (2010). La acción colectiva como escenario para el desarrollo del ecoturismo. Evaluación de las capacidades cooperativas de Asegüicoc y su contribución al desarrollo del ecoturismo en la Sierra Nevada de El Cocuy y Güican, Colombia. *Revista cooperativismo y desarrollo*, 18 (97), 139 – 15
- Flores, C. (2008). Desarrollo local y turismo. Instituto de Investigación y Servicios y Consultoría Turística, 8.
- Fuchs, G.; Pizam, A. (2011) “The importance of safety and security for tourism destination”.
- Galtung, J. (1969). Violence, Peace and Peace Research. *Journal of Peace Research*, 6 (3), 167 – 191.
- Gobernación del Meta. (2014). Política pública de turismo departamento del Meta. Recuperado de <http://www.turismometa.gov.co/>
- Gobernación del Meta. (2016). Experiencia “Mesa Ruta Sierra de La Macarena”, se dará a conocer en el Segundo Foro Regional de Desarrollo Económico Local. Recuperado de <https://www.meta.gov.co/web/blog/experiencia-%E2%80%9Cmesa-ruta-sierra-de-la-macarena%E2%80%9D-se-dar%C3%A1-conocer-en-el-segundo-foro-regional-de>
- Gobernación del Meta. (2017). Política pública de turismo departamento del Meta. Recuperado de <http://www.turismometa.gov.co/>
- Gómez, J.A. (2002). Turismo, conflicto armado y paz en Colombia: Apostándole al futuro. *Anuario Turismo y Sociedad*, 1, 57 – 69.
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936.

- Guevara, B. A. (2005). Los grandes errores institucionales de la planeación del turismo en México. *Teoría y Praxis*, 1, 69-80.
- Hawamdeh, S. (2007). *Creating collaborative advantage through knowledge and innovation*. River Edge, NJ, USA: World Scientific
- Hillmer-Pegram, K. (2016). Integrating Indigenous values with capitalism through tourism: Alaskan experiences and outstanding issues. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(8–9), 1194–1210.
- Inmark. (2019). Plan de desarrollo turístico sostenible del municipio de Lejanías – Meta.
- Jara, O. (2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos. *Educación Global Research*, 1, 56-70.
- Johnston, E., Hicks, D., Nan, N. y Auer, J. (2011). Managing the inclusion process in collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 699-721.
- Kortoci, Y. y Kortoci (Kellezi), M. (2017). The assessment of the rural tourism development in the Valbona Valley National Park. *Tourism Economics*, 23(8), 1662–1672.
- Lagunas, D. (2007). *Antropología y turismo: claves culturales y disciplinares*. México: Plaza y Valdés.
- Leal, M. (2008). Propuesta de turismo rural para la región andina. IICA, Recuperado de <http://www.iica.int/Esp/organizacion/LTGC/agroturismo/ProyectosAndina/ResumenPropuestaTurismoRuralAndino>
- Liscovsky, I. (2011). *Gobernanza ambiental: cultura pesquera versus política ecoturística en La Encrucijada (Chiapas, México)*. Tesis de Doctorado. México, El Colegio de la Frontera Sur.
- Litvin, S. (1988). Tourism—The World’s Peace Industry. *Journal of Travel Research*, 27, 35-40.

- Mauri, M. (2013). La investigación en turismo y desarrollo en España. Una mirada antropológica. In *Cooperación en turismo: Nuevos desafíos, nuevos debates* (pp. 85-105). Universitat Oberta de Catalunya.
- McGuire, M. (2011). Network Management. En M. Bevir (Ed.), *The sage Handbook of Governance*. London: SAGE Publications.
- Menchero, M. (2018). Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo? *Revista iberoamericana de filosofía, política y humanidades*, (39), 415-438.
- Mendoza, X. y Vernis, A. (2008). El Estado relacional y la transformación de las administraciones públicas. En *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Francisco Longo y Tamiko Ysa (eds.). Barcelona: Bellaterra.
- Messner, D. (1999). Del Estado céntrico a la “sociedad de redes”. *Nuevas exigencias a la coordinación social*. En: Lechner N. et. al., *Reforma del Estado y coordinación social*. México: Editorial Plaza y Valdés, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Viceministerio de Turismo y Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014-2018. Turismo para la construcción de la paz. Bogotá: MinComercio.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Documento base de turismo, paz y convivencia. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=a5de7188-9f64-4187-b688-14d2eded977f>
- Organización Mundial de Turismo. (2015). Panorama OMT del turismo internacional. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>
- Organización Mundial del Turismo. (1980). Declaración De Manila Sobre El Turismo Mundial. Conferencia Mundial Del Turismo Reunida En Manila (Filipinas), 7–13.
- Organización Mundial del Turismo. (21 de enero de 2019). Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>

- Ostrom, E. (2011). *El Gobierno de los bienes comunes*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Palomino, B; Gasca, J; y López, G. (2015). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El periplo sustentable*, (30), 06 – 37.
- Porras, J. (2001). Policy network o red de políticas públicas: una introducción a su metodología de investigación. *Revista de Estudios Sociológicos*, 19(57), 721-745.
- Presidencia de la República. (2016). Proyecto ecoturístico en La Macarena, Meta, exitoso ejemplo de esfuerzo conjunto. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/161128-Proyecto-ecoturistico-en-La-Macarena-Meta-exitoso-ejemplo-de-esfuerzo-conjunto>
- Presidencia de la República. (2017). Estos son los municipios ZOMAC. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/171009-Estos-son-los-municipios-de-las-Zomac>
- Ramírez, C. (26 de abril de 2019). “Esperamos que el sector turismo aporte \$34,1 billones de ingresos este año”. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/turismo-abril-2019/esperamos-que-el-sector-turismo-aporte-341-billones-de-ingresos-este-ano-2855536>
- Ramírez, E. y Salas, M. (2017). El caso de la línea 4 del metrobús y la gestión de redes colaborativas urbanas. *Economía, sociedad y territorio*, 17(53), 145 – 169.
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Kock, N., y Ramayah, T. (2015). A revised framework of social exchange theory to investigate the factors influencing residents' perceptions. *Tourism Management Perspectives*, 16, 335–345.
- Rhodes, R. (2005). La nueva Gobernanza: gobernar sin gobierno. En: A. Cerrillo, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Riddering, L. (2016). The art of development: economic and cultural development through art in San Juan la Laguna, Guatemala. *Journal of Tourism and Cultural Change*, pp. 1–15.
- Schneider, S. y Peyré, I. (2006). Territorio y Enfoque Territorial: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales. En M. Manzanal; G. Neiman y M. Lattuada. (org.), *Desarrollo Rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio* (pp. 71 – 102). Buenos Aires, Argentina: Ed. Ciccus.
- Su, M. M., y Wall, G. (2015). Community involvement at Great Wall World Heritage sites, Beijing, China. *Current Issues in Tourism*, 18(2), 137–157.
- Vaillancourt, Y. (2011). La economía social en la coproducción y la co-construcción de las políticas públicas. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, (3), 31-69.
- Van Broeck, A. (2002). Turismo doméstico en Colombia en un contexto de conflicto armado (1996 – 2001). *Anuario Turismo y Sociedad*, 1, 44 – 60.
- Vásquez, C. (2014). Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 3(1), 147 – 178
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183–210.
- Villamizar, P (2017). Turismo y paz: una apuesta para el desarrollo en la región de Urabá-Darién. *Opera*, 20, 107-127.
- Wintersteiner, W. y Wohlmuther, C. (2014). Peace sensitive tourism: How tourism can contribute to peace. En Wintersteiner, W. (ed.). *International Handbook on Tourism and Peace* (pp. 31-61). Klagenfurt: Drava.
- Wittrock, M. (1986). Análisis de datos y redacción del informe. La investigación en la enseñanza II. Métodos cualitativos y de observación. Barcelona: Paidós Educador
- World Economic Forum. (2017). The travel and tourism competitiveness report 2017.

- World Economic Forum. (2019). The travel and tourism competitiveness report 2019.
- World Travel & Tourism Council. (2016). *Tourism as a driver of peace*. Recuperado de <https://zh.wttc.org/-/media/files/reports/special-and-periodic-reports/tourism-as-a-driver-of-peace--full-report-copyrighted.pdf>
- Youcheng Wang y Abraham Pizam (Eds.). Destination Marketing and Management. Theories and Applications (300 – 311). Oxfordshire: CAB International.
- Yunis, E. (2011). El turismo como generador de equidad social. El turismo como inductor del desarrollo, de la inclusión social y de la integración regional – Tourism as an Inducer of Development, Social Inclusion and Regional Integration. Fortaleza: unwto.