

Diseño de la oficina de representación turística para la administración y el mercadeo de los productos y servicios turísticos de la ruta: Santuario los Capotes, Laguna de la Bolsa en el municipio de Guachucal (Nariño) hacia el año 2020

Jinha Mauren Botina Mora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Enero 2021

Diseño de la oficina de representación turística para la administración y el mercadeo de los productos y servicios turísticos de la ruta: Santuario los Capotes, Laguna de la Bolsa en el municipio de Guachucal (Nariño) hacia el año 2020

Jinha Mauren Botina Mora

Julio César Sánchez Sánchez

Asesor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Enero 2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Agradezco a Dios todo poderoso, gracias por regalarme la vida que ha elegido para mí.

El tiempo de Dios es perfecto.

A mi amado hijo, por ser mi más grande motivación y felicidad...

A mis queridos padres y familiares, por su acompañamiento incondicional

y sus palabras de aliento.

A mis profesores de la Maestría, especialmente a mi asesor, el Mg. Julio Sánchez por sus enseñanzas y orientación en la profundización de una interesante profesión como lo es, la administración de empresas, mil gracias.

Tabla de Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
Justificación	14
Objetivos	16
General	16
Específicos	16
Planteamiento del Problema	17
Delimitaciones	18
Espacial	18
Temporal	19
Marco Referencial	19
Marco Conceptual	43
Metodología	49
Presupuesto	52
Análisis de la Demanda y Oferta de los productos y servicios de la Ruta Turística:	
“Sendero de vida, Santuario los Capotes”	54
Estructuración y Organización de la oficina de representación Turística	98
Organización social	114
Metodología de Trabajo	126
Estudio financiero y económico de la Oficina de	143
Representación Turística	143
Autofinanciación	148
Incidencias sociales, económicas, ambientales y culturales	158
Conclusiones	166
Bibliografía	172

Lista de tablas

Tabla 1. Presupuesto proyecto aplicado.....	52
Tabla 2. Visitantes Regionales 2018.....	93
Tabla 3. Turistas inter regionales 2018.....	94
Tabla 4. Número de Turistas Extranjeros 2018	96
Tabla 5. Gabinete Municipal de Guachucal 2016-2019	116
Tabla 6. Desempeño índice integral. Departamento de Planeación (2018).....	142
Tabla 7. Presupuesto de Ingresos y su Proyección Plan de Desarrollo 2016-2019	147
Tabla 8. Presupuesto proyectado de Ingresos operacionales Oficina de Representación Turística	152
Tabla 9. Gastos de Inversión Diferida	152
Tabla 10. Nómina Personal.....	154
Tabla 11. Gastos operacionales proyectados	155
Tabla 12. Destinación para el fortalecimiento institucional en el 2019.....	156
Tabla 13. Rubros de los Programas de libre Inversión 2019	156
Tabla 14. Producción limpia para la generación de ingresos.....	157
Tabla 15. Ingresos y Gastos operacionales	157

Lista de figuras

Figura 1. Cronograma de Actividades	53
Figura 2. Localización resguardo indígena Muellamues. Lara & Zambrano (2018).....	55
Figura 3. Panorámica de la Laguna de la Bolsa. Lara & Zambrano (2018)	56
Figura 4. Belleza paisajística, flora y fauna en el sendero eco turístico	63
Figura 5. Plato tradicional. Mora (2019)	70
Figura 6. Restaurante Turístico. Mora (2019)	71
Figura 7. Prácticas académicas. Lara & Zambrano (2018).....	72
Figura 8. Cocinas campesinas. Mora (2019)	73
Figura 9. Cocinas Campesinas. Mora (2019).....	74
Figura 10. Plato típico con trucha. Mora (2019).....	75
Figura 11. Peseta para el lavado de truchas. Mora (2019).....	76
Figura 12. Condiciones de salubridad. Mora (2019)	77
Figura 13. Piscinas piscícolas. Mora (2019)	79
Figura 14. Canoas de Asolacum. Lara & Zambrano (2018).....	81
Figura 15. Puerto de embarque de canoas. Lara & Zambrano (2018).....	81
Figura 16. Puerto de embarque. Mora (2019).....	82
Figura 17. Laguna de la Bolsa y Volcán Cumbal. Lara & Zambrano (2018).....	84
Figura 18. Panorámica Volcán Cumbal y Laguna de la Bolsa. Lara & Zambrano (2018).....	84
Figura 19. Vegetación Nevado del Cumbal. Lara & Zambrano (2018)	85
Figura 20. Promoción y publicidad ascenso al Cumbal.	87
Figura 21. Principales formas de Turismo. Villasante (2016).....	89
Figura 22. Demanda interregional. DANE (2020).....	90
Figura 23. Registros Base de Datos de Turistas y Visitantes. FUNDETES (2018)	92
Figura 24. Indicadores actividad turística para Nariño 2018- 2019. CITUR (2019).....	98
Figura 25. Alcaldía Municipal de Guachucal (2019).....	111
Figura 26. Biblioteca Pública. Esta investigación.	112
Figura 27. Hall, entrada principal a la Biblioteca. Esta investigación.....	113
Figura 28. Parque cercano a la Biblioteca. Esta investigación	113
Figura 29. Organigrama del Municipio de Guachucal. Esta Investigación	115
Figura 30. Departamentalización de la Secretaría de Deporte, Cultura y Turismo.	121
Figura 31. Tareas y funciones del proceso Administrativo.	131
Figura 32. Características de los Planes, programas y proyectos	134
Figura 33. Tareas y roles de la Dirección.	138
Figura 34. Funciones específicas de la Dirección.....	139

Resumen

Tras la presentación del Memorando de Entendimiento entre la Gobernación de Nariño y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD se aprobaron diversos proyectos del "Sur Sostenible" para el año 2016 que incluyendo los turísticos presentados por el cabildo indígena de Muellamues,, lo cual hace indispensable iniciar el proceso de formalización, estructuración y mercadeo de los diferentes productos y servicios turísticos a través de la creación de la oficina de representación turística en el municipio de Guachucal cuyo principal atractivo es la laguna de la Bolsa.

Como estrategia de sostenibilidad turística cuyo propósito es la organización y administración eficiente de los servicios ofrecidos por los diferentes operadores y organizaciones que se creen para tal fin, la alcaldía y el consejo municipal se han propuesto dar viabilidad a la iniciativa de estructurar la oficina de representación turística avalada por el Cabildo indígena de Muellamues. Su creación está fundamentada en la necesidad de incrementar la productividad del turismo en la región gracias a la capacidad y autonomía que tendría para regular la gestión administrativa y comercial minimizando los impactos que los grupos de interés, los turistas y visitantes, operadores turísticos y la comunidad en general, pueda causar por las prácticas turísticas. El funcionamiento de dicha oficina estaría enmarcada dentro de los lineamientos de la responsabilidad social empresarial para lograr el equilibrio interno entre las comunidades, los negocios y el destino creando condiciones propicias para el desarrollo social, cultural y económico, pero sobre todo, para la preservación y cuidado ambiental.

Palabras clave: competitividad, productividad, sostenibilidad, turismo local

Abstract

After the presentation of the Memorandum of Understanding between the Government of Nariño and the United Nations Program for Development UNDP, various projects of the "Sustainable South for the year 2016 were approved, including the tourism projects presented by the indigenous council of Muellamues, which does It is essential to start the process of formalization, structuring and marketing of the different tourism products and services through the creation of the tourist representation office in the municipality of Guachucal, whose main attraction is the lagoon of the Stock Exchange.

As a tourism sustainability strategy whose purpose is the organization and efficient administration of the services offered by the different operators and organizations created for this purpose, the mayor's office and the municipal council have proposed to give viability to the initiative to structure the representative office tourist endorsed by the indigenous Council of Muellamues. Its creation is based on the need to increase tourism productivity in the region thanks to the capacity and autonomy that it would have to regulate administrative and commercial management, minimizing the impacts that interest groups, tourists and visitors, tour operators and the community In general, it may be caused by tourist practices. The operation of said office would be framed within the guidelines of corporate social responsibility to achieve internal balance between communities, businesses and destiny, creating conditions conducive to social, cultural and economic development, but above all, for the preservation and environmental care.

Keywords: competitiveness, productivity, sustainability, local tourism

Introducción

Uno de los acontecimientos socio-económicos más relevantes de nuestro tiempo, lo constituye el fenómeno turístico, gracias al cual, miles de personas se trasladan de un espacio habitual a otro temporal con el deseo de conocer otra gente, otros paisajes, así como distintas culturas, costumbres y lenguas. El sector turismo durante la última década ha crecido de manera vertiginosa e inesperada, como también lo han hecho los impactos positivos y negativos frente a los destinos turísticos, la comunidad y ambiente.

El sector turismo se ha convertido en uno de los grandes motores de la economía en Colombia. Sin embargo, para capitalizar estas oportunidades la administración pública de los municipios que poseen grandes riquezas turísticas y los operadores que ofrecen sus servicios y productos enlazados con el turismo local tendrán que esforzarse y trabajar arduamente para mejorar la infraestructura, conectividad, bilingüismo, educación, inversión y comercialización enmarcados siempre en la formalización empresarial, porque es claro, y queda demostrado a través de las experiencias turísticas que no basta con tener hermosos atractivos e inventarios turísticos si no hay una gestión adecuada de los mismos en cabeza de organismos responsables que promuevan, regulen, controlen las actividades socio económicas que validen la calidad, la competitividad y productividad de dicho sector enmarcados dentro de la legalidad nacional e internacional.

Si bien es cierto que el paisaje colombiano ofrece biodiversidad y atractivos turísticos con alto potencial, existen barreras que frenan el desarrollo del sector. Como mencionó la exministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, María Claudia Lacouture (2017): “Para el desarrollo del turismo sostenible es fundamental involucrar a la misma comunidad como mecanismo para superar muchas de las debilidades del sector, tales como, la

informalidad en la que trabajan los operadores turísticos. En este contexto informal aparece el reto de la sostenibilidad”.

Por lo expuesto anteriormente, hoy en día es imperante que cada organización que se beneficie y es consciente de las oportunidades brindadas por el turismo concentre sus esfuerzos en la lucha contra la “informalidad” constituyéndose como un objetivo extremadamente importante. Surge entonces, la necesidad de crear una oficina de representación turística bajo la potestad de la alcaldía del municipio de Guachucal amparada bajo la ley general del turismo para gestionar la planeación estratégica y la implementación del proceso administrativo que dé orden, permita el desarrollo, innovación y evolución de los servicios turísticos ofertados en el municipio basados en la responsabilidad social, la calidad y el cuidado no solo de los turistas, sino también de las comunidades y el medio ambiente.

Tras el análisis efectuado en la presente investigación respecto al componente administrativo entre los operadores turísticos del municipio de Guachucal, departamento de Nariño, se ha encontrado que el obstáculo más importante que se debe atender, es lograr superar la informalidad de las organizaciones, la cual junto a los problemas de institucionalidad se han convertido en una tarea pendiente para regular y dinamizar este sector. En este sentido, en el 2018 el gremio hotelero en cabeza de Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), propuso adelantar un proceso administrativo con una mayor planeación y un peso más fuerte que permita gestionar las inversiones y proyectos para el sector, puesto que en la actualidad muchos operadores turísticos no han podido acceder a los beneficios ni a fuentes de inversión para fortalecerse, crecer, competir y asegurar la sostenibilidad ambiental en el tiempo, debido a la informalidad en la que permanecen. Por lo anterior, la oficina de representación turística nace de la necesidad de formalizar los procesos administrativos y organizacionales en torno a los atractivos turísticos de Guachucal, tales como, la Laguna de la Bolsa, la cual se encuentra bajo la tutela del Estado y el cabildo

indígena de Muellamues. Además, se encargará de ejecutar las actividades propias del mercadeo, así como de perfilar el marketing mix de las diferentes rutas turísticas encaminadas a promover sus destinos a nivel nacional e internacional.

Indiscutiblemente, el turismo local en Guachucal requiere adoptar herramientas de gestiones puntuales y especializadas que sean versátiles, ajustadas a su contexto y les permitan aprovechar nuevas alternativas y oportunidades dentro del sector turístico. Dicha gestión exige conformar un equipo multidisciplinario experto en el tema del turismo, pero, además, requiere de un área especialmente encargada de estos asuntos que goce del reconocimiento legal, la autonomía, el criterio y el respaldo del estado y las organizaciones turísticas para delegarle las responsabilidades y tareas en procura del mejoramiento gradual de los procesos organizacionales en torno al turismo local. Según la ley de Turismo colombiana, estas funciones y responsabilidades suelen ser asignadas a las oficinas de representación turística regionales, las cuales están constituidas por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que actúan por virtud del contrato de agencia comercial u otra forma de mandato de acuerdo con lo previsto en el título XIII del Libro IV del Código de Comercio, para actuar como intermediarios en la venta, promoción o explotación de servicios turísticos ofrecidos por otras personas, en el territorio nacional o en el extranjero.

La oficina de representación turística que se pretende crear como dependencia adscrita a la alcaldía del municipio de Guachucal tendría como objetivos principales lograr la formalización y el fortalecimiento empresarial de los operadores turísticos en procura de mejorar el nivel de competitividad y sostenibilidad del sector a través de intervenciones en áreas de gestión específicas, y por otro parte, trabajar bajo los lineamientos legales, que permitan adelantar procesos de obtención, análisis, interpretación y difusión de información con valor estratégico sobre la industria turística y los competidores, con el fin de identificar la dinámica del sector, diagnosticar las variables del entorno como debilidades, oportunidades,

fortalezas y amenazas para una planeación estratégica que responda a las necesidades y exigencias del turístico mundial, de esta manera, se pueden tomar decisiones asertivas que viabilicen las condiciones de sostenibilidad y competitividad de los destinos turísticos, sus comunidades, operadores y el medio ambiente de las regiones.

Justificación

Hoy en día el turismo como cualquier otro sector de la economía regional requiere de una planeación estratégica sólida que dé inicio al proceso administrativo como herramienta de gestión y formalización en las empresas y sus áreas funcionales de tal manera, que le facilite especializarse en temas como el mercadeo de sus productos y servicios con calidad, productividad y competitividad. A través de las alianzas del sur sostenible, el Cabildo Indígena de Muellamues, la alcaldía local y la academia se ha iniciado un acuerdo de voluntades en beneficio del turismo comunitario desarrollado en el municipio que no solo pretende beneficiar a la comunidad a través de la generación de ingresos, de fuentes de empleo formales que promuevan el bienestar y calidad de vida de los operadores turísticos, sino también asumir un compromiso formal para la preservación del destino turístico bajo las doctrinas de la responsabilidad social empresarial.

Son evidentes los efectos negativos derivados de las precarias formas de organización y comercialización de los productos y servicios turísticos en la zona causados por la informalidad empresarial pueden ser minimizados a través de un organismo que se encargue de la formalización y desarrollo del proceso administrativo, así como de la prospectiva del turismo local. Ante lo cual, la administración municipal decidió crear la oficina de representación turística como una dependencia jerárquica perteneciente a la alcaldía municipal que goce de liderazgo, autonomía y criterio para asumir las decisiones en el tema del turismo. Su propósito sería unificar, regular y normatizar los procesos administrativos y de mercadeo aprovechando los avances adelantados por la oficina de planeación del Cabildo Indígena de Muellamues, ya que es fundamental direccionar la oferta turística del municipio hacia la competitividad nacional e internacional, para ello se requiere formular una planeación estratégica que facilite la organización, dirección, coordinación y control de las actividades turísticas para dar respuesta oportuna a las necesidades y expectativas de la

demanda actual. Con la estructuración de la misma se dará inicio al proceso de normalización y regulación de las actividades turísticas alrededor de laguna de la Bolsa.

Las oficinas de representación Turística en Colombia se encuentran normatizadas bajo la LEY 300 de 1996. Dicha oficina formulará la plataforma estratégica alineada a la misión y visión del turismo comunitario e implementará una metodología de trabajo denominada proceso administrativo para un ordenado y correcto desarrollo de las actividades del turismo local derivadas del aprovechamiento del destino Laguna de la Bolsa puesto que, en la actualidad, los ofertantes (operadores turísticos) del sitio funcionan de manera empírica y desarticulada bajo el panorama de la informalidad empresarial, lo cual genera ineficiencia en la prestación de los servicios turísticos y baja calidad del portafolio de productos.

Esta dependencia de la alcaldía municipal se encargará de establecer las reglas de juego claras, enmarcadas en la normatividad y legalidad las políticas del gobierno para aprovechar los beneficios de economía Naranja y fortalecer una cultura organizacional anclada a las tendencias administrativas más convenientes para el contexto turístico. Esto solo se logra mediante la formalización, administración y control de los actores que integran el sector turismo en el municipio quienes deberán acogerse a la seguridad jurídica como condición necesaria para promover el desarrollo del turístico local y facilita el logro de los objetivos de los planes sectoriales en su respectiva jurisdicción.

Objetivos

General

Diseñar la oficina de representación Turística para la administración y mercadeo del portafolio de productos y servicios turísticos en la Laguna de la Bolsa hacia el año 2020.

Específicos

1. Analizar la demanda y oferta de los productos y servicios turísticos en la Laguna de la Bolsa.
2. Estructurar el área administrativa, la metodología de trabajo y funciones que serían desarrolladas por la oficina.
3. Establecer los requerimientos y elementos necesarios para el óptimo funcionamiento de la oficina de representación turística.
4. Realizar un estudio financiero y económico para el montaje y funcionamiento de dicha oficina
5. Analizar las incidencias sociales, económicas, ambientales y culturales generadas tras la creación de la oficina de representación y sus efectos en el turismo local.

Planteamiento del Problema

El sector turismo se ha convertido en uno de los grandes motores de la economía en Colombia, sin embargo, para capitalizar estas oportunidades el país tendrá que trabajar duro en mejorar la infraestructura, conectividad, bilingüismo, educación, inversión, comercialización y formalización empresarial, porque es claro que no basta con tener hermosos lugares turísticos. Si bien el paisaje colombiano ofrece la biodiversidad y los atractivos de un destino con alto potencial, existen algunas barreras que frenan el desarrollo del sector. Como mencionó la exministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, María Claudia Lacouture (2017): “Para el desarrollo del turismo sostenible es fundamental involucrar a la misma comunidad como mecanismo para superar muchas de las debilidades del sector, tales como, la informalidad en la que trabajan los operadores turísticos. En este contexto informal aparece el reto de la sostenibilidad”.

Aunque el turismo comunitario en el municipio de Guachucal se ha desarrollado empíricamente gracias al emprendimiento de la comunidad y la gestión del cabildo indígena de Muellamues para aprovechar las potencialidades del destino turístico, lo cual ha generado resultados aceptables y efectos negativos respecto al cuidado y preservación del destino turístico permitiendo identificar una gran debilidad respecto al desarrollo del proceso administrativo y a las formas de promoción y mercadeo alrededor del sitio turístico como resultado de la informalidad de los operadores junto con los problemas de institucionalidad. Estos aspectos se han convertido en una tarea pendiente ante los organismos de control de la actividad turística en Colombia. Al respecto, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Fondo Nacional de Turismo (Fontur) han definido los lineamientos para el desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, enmarcados en el compromiso de fortalecer la competitividad y el emprendimiento de la población rural, campesina, indígena, mestiza o afro descendiente, con el objeto de contribuir a mejorar la calidad de vida, el entendimiento

entre las comunidades y proveer de una alternativa productiva que permita la protección del medio ambiente y el empoderamiento del patrimonio cultural.

El desafío es enorme pero no imposible, para ello se ha procurado mantener un acuerdo de voluntades entre el Estado, los negocios, la comunidad, el cabildo indígena de Muellamues y la academia para dar inicio a la fase de alistamiento tendientes a la formalización y regulación de las actividades del sector para lo cual se requiere la conformación de un organismo de administración y control del turismo local encaminado a la productividad, sostenibilidad y competitividad del portafolio de productos y servicios ofrecidos al turista y visitante.

Formulación del problema

La situación descrita anteriormente permite formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál sería el diseño adecuado para la estructuración de la oficina de representación turística dedicada a la administración y mercadeo de los productos y servicios turísticos de la ruta: “Santuario los Capotes” en la Laguna de la Bolsa ubicada en el municipio de Guachucal (Nariño)?

Delimitaciones

Espacial

La presente investigación se realizó en el departamento de Nariño, ubicado al sur de la república de Colombia, principalmente en el municipio de Guachucal situado a 99 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto, capital del departamento. Este municipio cuenta con múltiples atractivos turísticos de tipo geográfico como la laguna de La Bolsa y del patrimonio cultural que caracterizan al Resguardo indígena de Muellamues.

Temporal

En el cronograma establecido en la propuesta de investigación se determinó que el proyecto aplicado se realizaría en un lapso máximo de 10 meses contados a partir del mes de octubre del 2019. Sin embargo, por situaciones relacionadas con la situación de pandemia que enfrenta el país, la finalización del proyecto debió postergarse hasta el mes de octubre del 2020. El documento quedará a disposición de la alcaldía de Guachucal a principios del año 2021 en procura de la implementación de la oficina de representación turística en el momento que la administración local estime conveniente.

Marco Referencial

Marco Teórico

El presente proyecto aplicado se fundamenta en la normatividad vigente respecto al tema de Turismo en Colombia, por lo cual se hace indispensable inicialmente revisar y profundizar en la Ley 300 de 1996 con sus respectivas reformas, decretos y resoluciones en materia de turismo emitidas de 1996 a 2018, en donde se contemplan los lineamientos y principios generales y reglamentarios para el funcionamiento de los agentes de turismo, incluyendo aquellos que aplican a las oficinas de representación turística y se resalta la importancia de la industria turística en Colombia. En la actividad turística participan el sector oficial, el sector mixto y el sector privado. El sector privado está integrado por los prestadores de servicios turísticos, sus asociaciones gremiales y las formas asociativas de promoción y desarrollo turístico existentes y las que se creen para tal fin.

En la actualidad existen en el país 68 normas que tienen la finalidad, entre otras, de darle entidad al turismo como industria, entre estas, se cuentan normas constitucionales,

leyes, sentencias, decretos nacionales y distritales, resoluciones, acuerdos etc. De estas se resumirán las más relevantes.

En concordancia con lo establecido en la Ley 300 de 1996, la Ley General del Turismo y su ley modificatoria Número 1558 de 2012, menciona en su artículo 1 la importancia de la Industria Turística: “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social”. Esta actividad goza de protección especial, debido a su importancia para el desarrollo nacional". De la Ley 300 de 1996, se resaltan los siguientes artículos que serán interpretados para la organización de la oficina de representación turística:

Artículo 7º Dirección operativa. La dirección operativa tendrá a su cargo los aspectos operativos del turismo que corresponden al Ministerio de Desarrollo Económico para lo cual contará con las divisiones de normalización y control, y de información, estadística y registro nacional de turismo. La competencia de las entidades territoriales en materia turística se ejerce de conformidad con los principios de coordinación, concurrencia y subsidiariedad que dispone el artículo 288 de la Constitución Nacional. Para tal efecto establecerá programas de asistencia técnica y asesoría a las entidades territoriales.

Artículo 14. Armonía regional. Los departamentos, los distritos, los municipios, los territorios indígenas, así como las regiones y provincias a las que la ley diese el carácter de entidades territoriales, ejercerán sus funciones constitucionales y legales relacionadas con el turismo, de manera coordinada y armónica, con sujeción a las normas de carácter superior y a las directrices de la política nacional turística.

Artículo 25. Peaje turístico. De conformidad con el artículo 313 de la Constitución Política, autoriza a los concejos municipales de aquellos municipios con menos de cien mil habitantes, que posean gran valor histórico, artístico y cultural para que establezcan un peaje

turístico, de acuerdo con el reglamento que para el efecto expida el respectivo concejo municipal. Tal peaje se podrá establecer en los accesos a los sitios turísticos respectivos. Los concejos municipales podrán ejercer la autorización que les otorga este artículo previo concepto favorable emitido por el Ministerio de Desarrollo Económico. Los recursos que se recauden por concepto del peaje formarán parte del presupuesto de rentas y gastos del municipio y se deberán destinar exclusivamente a obras de limpieza y ornato o que conduzcan a preservar o mejorar los sitios, construcciones, vías de acceso y monumentos históricos del municipio. Otros ingresos importantes se encuentran en los recursos provenientes del fondo de promoción turística, los cuales se destinarán a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector, con el fin de incrementar el turismo receptivo y el turismo doméstico.

Artículo 61. Registro nacional de turismo. Reglamentado por el Decreto Nacional 504 de 1997, Modificado por el art. 13, Ley 1101 de 2006, Modificado por el art. 33, Ley 1558 de 2012. El Ministerio de Desarrollo Económico llevará un registro nacional de turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia,

Finalmente, para el control y el fomento de la calidad en el sector turismo, el artículo 69 establece que el Ministerio de Desarrollo Económico promoverá la creación de unidades sectoriales que se registrá por lo establecido en el Decreto 2269.

Por otro lado, de conformidad con el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política, y el numeral 7 del artículo 314, es necesario precisar que el establecimiento y modificación de la estructura administrativa de una entidad territorial le corresponde al Concejo Municipal quien autoriza al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo; determinar la estructura de la

administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.

Por lo anterior es claro que la competencia de establecer la estructura administrativa del Municipio le corresponde al Concejo, bien sea mediante la aprobación de un proyecto de acuerdo presentado por el Alcalde, u otorgándole a éste facultades extraordinarias para que adelante la reforma administrativa. En consecuencia, para que haya una reforma administrativa es imprescindible la discusión y aprobación ante el concejo municipal.

De otro lado, se debe tener en cuenta que la reforma a la planta de personal le corresponde al alcalde municipal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 315 en donde se menciona que son atribuciones del alcalde:

(...) Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.

Esta disposición fue reglamentada mediante Decreto 1227 de 2005, compilado en el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, en los siguientes términos del título 12 sobre las Reformas de las plantas de empleos:

Artículo 2.2.12.1 Reformas de las plantas de empleos. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

Por su parte en el Decreto 1227 de 2005 en el artículo 2.2.12.2 menciona que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de:

1. Fusión, supresión o escisión de entidades.
2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.
3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.
4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.
5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.
6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.
7. Introducción de cambios tecnológicos.
8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.
9. Racionalización del gasto público.
10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Según la funcionaria Maritza de Guzmán Sierra, Coordinadora del Grupo de Administración y Economía Pública (E) en la Dirección de Desarrollo Organizacional (2015), respecto a las anteriores consideraciones normativas se concluye que la autoridad competente para adelantar un proceso de modificación de la planta de personal de la administración

central municipal, es el alcalde. Para llevar a cabo este proceso es necesario que exista la debida justificación técnica, motivada en una o varias de las causales contempladas en el artículo 2.2.12.2 del Decreto 1083 de 2015, y seguir el procedimiento establecido en el artículo 2.2.12.3 del mismo Decreto. (Guzmán, 2015)

Así mismo, el estudio técnico y los actos administrativos que de él se derivan no requieren aprobación por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública, debido a la autonomía administrativa de que gozan las entidades territoriales, siempre y cuando lo hagan con arreglo a las normas arriba señaladas.

No es necesario que la entidad comunique a la CNSC del proceso de modificación de la planta de personal. Sin embargo, si se crean nuevos empleos clasificados como de carrera administrativa, la alcaldía municipal deberá informarlo a la Comisión Nacional del Servicio Civil, para su provisión a través de concurso de méritos.

Los anteriores postulados se emiten en los términos establecidos en el artículo 28 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Ahora bien, la iniciativa de la oficina de representación turística contó con el aval del Consejo de Guachucal quien facultó a la Señora alcaldesa Ana Lucía Inampues T. durante el periodo comprendido entre los años 2016 al 2018 para comenzar con los estudios técnicos, económicos y administrativos que dieran lugar a la estructuración de dicha dependencia en el siguiente periodo de mandato del nuevo alcalde, para lo cual se hizo indispensable revisar las diferentes teorías administrativas que permitan identificar la metodología de trabajo, las funciones y procesos que estarían a cargo de dicha oficina y de esta manera, organizarlos efectivamente para garantizar la continuidad de la ejecución de la planeación turística diseñada en el plan de desarrollo Municipal: “Guachucal municipio modelo, en paz con la vida y el ambiente” 2016-2019.

Dentro de la plataforma estratégica de la alcaldía durante este mandato se encuentra una ruta apunta (...) a lograr metas ineludibles en las dimensiones: Ambiental, Económica, Social e Institucional. Este plan de gobierno contiene un Modelo Estratégico de Desarrollo Integral Sostenible apoyado en los recursos y riquezas de orden natural y cultural que el esfuerzo comunitario y de la Administración Municipal, rescate y haga posible. Guachucal es un municipio creado sobre la base de un proceso socio-cultural singular el cual indica que la planeación consensuada tenga un enfoque diferencial para lograr que la población indígena alcance la realización de tantos anhelos y urgencias aplazadas; es por eso que los compromisos ineludibles de este mandato fueron lo ambiental, la soberanía alimentaria, una educación pertinente que respete los valores ancestrales, una economía competitiva que constituya al Municipio en el territorio lechero más importante del Sur de Colombia que genere prosperidad y trabajo, resolviendo los problemas estructurales mediante un gran acuerdo Institucional y colectivo plasmado en un esquema de Ordenamiento Territorial que finalmente diseñe un futuro más sólido para los diferentes sectores de la comunidad. (Toro, Alcaldía de Guachucal en Nariño, 2016).

Además, es preciso mencionar que el nuevo alcalde, antiguo gobernador del Resguardo Indígena de Muellamues, Fernando Arturo Malte López en su plan de desarrollo municipal: “unidos construimos futuro” (2020-2023) mantiene su compromiso por el trabajo en pro de la planeación turística y continua con el respaldo para la implementación de la oficina de representación turística.

Para iniciar con el diseño de administrativo y organizacional de la oficina de representación turística se hace indispensable realiza un bosquejo sobre las principales teorías de la administración que son implementadas, combinadas y fusionadas en el modelo de gobierno del Estado colombiano y de sus entidades territoriales considerando que la oficina será una dependencia municipal que debe acogerse al modelo administrativo actual.

El modelo de la administración estatal se basa en las Teorías clásicas de la administración (Teoría científica, Clásica y Relaciones Humanas) de los autores Frederick Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo respectivamente, de las cuales Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la administración* describe los principales aportes de dichos autores. De la Teoría científica de Frederick Taylor, se resaltan los siguientes principios:

1. El concepto de la Organización racional del trabajo –ORT, la cual les facilitará a los operadores turísticos una correcta división del trabajo y redistribución equitativa de funciones, diseñar sus cargos y tareas evitando la recarga y negligencia en las funciones.
2. Los cuatro principios de la teoría científica incluyen la implementación de Procesos de Selección y entrenamiento adecuados de personal para garantizar el ajuste del perfil laboral.
3. La especialización individual del trabajador en el área operativa y la especialización grupal en las áreas de trabajo asegurando la calidad y eficiencia en el servicio prestado, aumentando la productividad laboral.
4. El Estudio de Tiempos y movimientos que elimine el tiempo improductivo, la fatiga humana, evitando el desperdicio de materiales y tiempo, la acumulación de desechos y movimientos innecesarios que puedan producir ineficiencia. Por ejemplo, aplicado al diseño de rutas turísticas atractivas que agilicen el servicio de transporte siguiendo un recorrido apropiado en un tiempo determinado. (Robbins S. , 2014)

Por su parte la teoría clásica de Henry Fayol argumenta que es indispensable para la organización de la oficina integrar la parte social y material en una relación simbiótica que articule, armonice y una los esfuerzos colectivos e individuales a través de la coordinación de las diferentes cargos, funciones y responsabilidades al interior de un departamento para que

exista eficiencia administrativa, comercial, financiera, contable, seguridad y de talento Humano. De esta manera, se puede desarrollar el objeto social para la cual fue creada. Fayol también promueve la aplicación en las organizaciones y sus departamentos de una metodología de trabajo universal denominada proceso administrativo conformado por las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control de todas las actividades. La práctica del proceso administrativo facilita la retroalimentación y mejora continua de la dinámica empresarial. (Dávila, 2001).

Respecto al enfoque humanístico, Renzo Miranda en su escrito “El turismo es humanismo” expone al turismo como una expresión vital de humanismo, abierta y plural, realizable en la integración humana, que se hace patente, desde su forma más rudimentaria como en la más sofisticada, el verdadero sentido del viaje: la experiencia auténtica y múltiple. El humanismo es, pues, la revalorización del hombre. El turismo, también, ya que permite esa “revalorización del hombre”, por el mismo hombre, en cualquier contexto cultural, sea local o extranjero, sin que la duración del viaje melle dicho propósito. No obstante, es necesario señalar que esa “revalorización del hombre”, explícita en turismo, está amenazada por el afán comercial que actualmente acarrea efectos negativos con graves costos culturales, sociales y ecológicos. Resulta imperioso destacar que el turismo es un humanismo en sí mismo. (Miranda, 2010).

La actividad turística se convierte en una forma para reivindicar la condición humana. Por lo anterior, la administración de las empresas de turismo incluye poseer una visión que va más allá de la perspectiva puramente turística, orientándose hacia una actividad más humana, cuyo objetivo sea la satisfacción del turista, capacidad de trabajo en equipo y atención eficaz de las necesidades del turismo nacional e internacional. En consecuencia, se debe comprender el turismo como actividad económica, social y humana y en este sentido, se trata de darle a la oficina de representación turística una orientación de gerencia humanista, “gestión centrada

en el ser humano, que con hechos concretos de sostenibilidad financiera, social y humana demostrando que es posible manejar una empresa dándole autonomía a los empleados y cediendo el autocontrol en el trabajo y responsabilidad empresarial.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que el estado colombiano enfoca su administración en el modelo Burocrático de Max Webber. Este sociólogo alemán, definió el concepto de burocracia, como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos. Claros ejemplos de la adopción de esta teoría se los puede observar en el Estado Moderno, el ejército, las empresas, la iglesia, etc. Dichos organismos actúan bajo un régimen de organización, disciplina, respeto por la autoridad y jerarquía, y normatividad que regula todo lo planeado para cumplir en forma eficaz y eficiente su misión y objetivo al desarrollar sus actividades productivas y de servicios.

En este modelo se destacan ciertas características que aún persisten e imperan en las entidades de gobierno colombiano, tales como: normas preestablecidas por escrito, división sistemática de trabajo, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados. Weber definió cuales serían sus ventajas y desventajas dentro de este modelo, argumentando que dentro de sus beneficios se encuentran el adecuado desempeño en el cargo por la especialización de los trabajadores, la asertividad en la toma de decisiones, el surgimiento del conducto regular, la selección de los servidores públicos por mérito y competencia, naciendo el concepto de Meritocracia. No obstante, este modelo presenta desventajas como el exagerado apego a los reglamentos, la impersonalidad en las relaciones, la resistencia al cambio, decisiones muy centralizadas que hace lento el proceso y la poca flexibilidad a la innovación. Aunque la administración estatal se basa en el modelo propuesto por Webber, los avances tecnológicos lo han obligado a actualizarse y adoptar ciertas teorías modernas para sobrevivir y desarrollarse permitiéndole innovar en su gestión y procesos. (Reyes, 2018)

Enfoque sistémico del turismo

En su artículo “El turismo como sistema significativo. Ideas para la gestión de las empresas turísticas” Gonzalez (2013, p 3) manifiesta que el turismo constituye un sistema significativo. Es un sistema porque integra de manera global y local elementos y procesos diversos que se nutren de inputs para ofrecer outputs turísticos; es significativo porque constituye un sector con un elevado impacto económico y social que está interrelacionado con otros sectores. En la actualidad, el sistema turístico es reconocido por su complejidad, por su carácter multidisciplinar, por su naturaleza caótica no lineal, así como por su necesaria sostenibilidad y responsabilidad social, aspectos que las empresas turísticas debieran considerar.

El enfoque sistémico permite un acercamiento al turismo rural como fenómeno complejo, que desde las más diversas disciplinas ha generado un importante cuerpo teórico y empírico, representativo de la búsqueda de metodologías que permitan un análisis integral del turismo. A partir de los subsistemas clásicos de este enfoque, que incluye la descripción de la demanda, la oferta, la infraestructura, la comunidad receptora y la superestructura, se presenta la relación con el contexto a través de cinco dimensiones: cultural, económica, social, ambiental y política. En tanto propuesta metodológica, se mencionan algunos de los temas centrales para analizar los determinantes de cada contexto y las repercusiones. Estas etapas, que dan cuenta de estudios multidisciplinarios e interdisciplinarios respectivamente, se completan con conceptos transdisciplinarios como territorio, nueva ruralidad, y desarrollo territorial, propuestos como claves de lectura y análisis que sintetizan las interacciones de todos los componentes del sistema. (Varisco, 2014).

Es importante tener presente la prospectiva del modelo sistémico turístico propuesto por Morrison y Mill (1992) en donde se incluye cuatro dimensiones básicas con los

elementos del lado de la demanda, que se relacionan con el comportamiento del turista. En segundo lugar, el modelo incluye el marketing, desarrollado por las organizaciones para promocionar y distribuir productos y servicios turísticos. El destino es otro de los elementos del modelo que incluye los viajes y los flujos, incluidos los de transporte. En este modelo económico del sistema turístico la demanda se refiere al mercado, el marketing hace referencia a las propuestas y promociones de las empresas turísticas. Además, hace referencia, aunque sea de manera implícita e indirecta, a la sostenibilidad económica del sistema y da relevancia a los destinos turísticos.

Planeación estratégica en el turismo

La planificación turística posee diferentes escalas; internacional, nacional, regional, local. “La planificación es fundamental para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad turística” (Cornejo, 2008). En la Guía para planificadores locales de la OMT (2004) se menciona que la planificación turística constituye un requerimiento fundamental en el desarrollo de la actividad turística puesto que garantiza, por una parte, la correcta integración del turismo en la economía, la sociedad, la cultura y el medio ambiente locales; y por otro lado, la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad y posibilidad económica de los proyectos turísticos de competencia creciente.

La planificación estratégica turística está enfocada hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno. Por consiguiente, la incorporación de dicha planificación va de acuerdo a las tendencias a nivel mundial y se debe realizar tomando en cuenta el contexto del país y de las particularidades de las regiones y localidades para asegurar la congruencia entre las tendencias de desarrollo y las posibilidades reales de

implementación, lo que permite diseñar estrategias y acciones específicas para cada situación y aumentar sus impactos positivos. (Osorio, 2006).

Competitividad y ventajas competitivas en el turismo

Para el caso del turismo, considerado como un sector de potencial desarrollo en la mayoría de los países del mundo, incluida Colombia, el análisis de la competitividad resulta muy importancia dado que, como afirman Torre (2012) esta categoría “aún necesita encontrar un cauce de definición y operacionalización para su aplicación”. Contextualizando la competitividad al ámbito turístico, es imperante crear, desarrollar y fortalecer las ventajas competitivas en este sector.

Porter (2012) en su libro ventaja competitiva menciona que, es fundamental la creación y sostenibilidad de una ventaja competitiva, la cual se desarrolla a través de una serie de estrategias enfocadas a impulsar la competitividad de la organización. En razón de lo anterior, se pretende que las ventajas competitivas tanto del destino turístico, de la cultura indígena de Muellamues y de cada uno de los operadores se unifiquen y sobretodo, sean resaltadas por la oficina de representación turística, quien debe ser capaz de añadir valor a los bienes y servicios que se ofertan a los turistas actualmente, de tal manera que, no se incurra en exceso de costos. Porter también establece que la empresa puede encajar en dos tipos de ventajas competitivas, costos bajos y diferenciación, las cuales dan paso al desarrollo de tres estrategias genéricas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costo se constituye como la estrategia genérica más clara, sobre todo en el sector turístico en donde un factor determinante a la hora de decidir visitar un sitio turístico es el precio. (Hetherintong, 2017).

Los beneficios para las comunidades que participan en el desarrollo del turismo bajo la competitividad son varios, como la reducción de la pobreza y la generación de fuentes de

empleo. A ello se suma que este enfoque descentraliza la industria del turismo mediante la transferencia de la toma de decisiones a las comunidades, contribuyendo así al desarrollo de productos turísticos regionales, además de conducir al fortalecimiento de las comunidades locales, al tiempo que actúa como un estímulo para la producción de productos locales, como la gastronomía, entre otros (Inmaculada, 2012). Para crear competitividad en los agentes turísticos de Guachucal requiere centrarse en los siguientes temas: Planificación turística; asesoría técnica; mecanismos de financiación, articulación y fortalecimiento institucional y organizacional, empoderamiento comunitario, promoción y comercialización e infraestructura turística.

Responsabilidad social empresarial

Una de las preocupaciones mundiales más importantes relacionadas con el turismo sostenible radica en el impacto ambiental que produce la actividad humana sobre los sitios turísticos. Las acciones de las personas sobre el medio ambiente siempre provocarán efectos colaterales sobre el medio ambiente (Lawson, 1997). Esta preocupación no es ajena a los operadores de la laguna de la Bolsa, ya que los impactos ambientales abarcan varios tipos de acciones como la contaminación, el manejo de basura, la pérdida de la superficie de hábitat entre otros aspectos que hay que tener muy en cuenta a la hora de ofrecer un servicio turístico, pero sobretodo existe una preocupación constante por la preservación, mantenimiento y recuperación de los ecosistemas que cohabitan en el santuario de la laguna de la Bolsa. El turismo y el medio ambiente son dos elementos fuertemente unidos. La relación existente entre ambos crea la necesidad de controlar y reducir el impacto ambiental que esta actividad económica está teniendo sobre la naturaleza y los entornos naturales considerados de interés turístico. Por lo anterior, hoy en día se trata de ofrecer un turismo sostenible que atienda las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo proteja y fomente las oportunidades para el futuro. (Hetherintong, 2017)

El núcleo de la responsabilidad social de la empresa viene dado actualmente por el ejercicio de su capacidad para suscitar nuevas realidades que promuevan una mejor calidad de vida en el entorno social mediante sectores como el turismo. Calidad de vida, que no solo se identifica con el aumento del consumismo, sino que tiene como base el respeto a la dignidad de la persona humana y la atención a sus operaciones superiores, entre las que destacan el conocimiento. (Santamaría, 2000)

El turismo comunitario en el municipio de Guachucal bajo el acuerdo de voluntades consolidó un compromiso firme para mitigar los efectos del turismo en el medio ambiente que fue pactado entre el Estado, las comunidades indígenas, los operadores turísticos, representantes del sector empresarial y la sociedad civil para crear un espacio de cooperación que permita mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, pero al mismo tiempo, promueva y ejecute un conjunto de actividades de protección y preservación del medio ambiente ligadas al patrocinio de actividades culturales o deportivas, las actividades de beneficencia para el trabajo con jóvenes y los proyectos de apoyo a los niños en riesgo social, programas de ayuda para el desarrollo, incluidos de manera transversal en los proyectos del sur sostenible, el cabildo indígena de Muellamues y los planes de desarrollo de la alcaldía local.

Hoy en día el turismo ha comenzado a reflexionar y analizar sobre cómo los operadores turísticos ven afectadas sus actividades empresariales y funciones de producción a las comunidades en las que están insertas. Las organizaciones entienden que las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son: Crear riqueza de la manera más eficaz posible y respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación. (Santamaría, 2000).

Comercio electrónico

Debido al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) en el sector turístico, el surgimiento del Turismo Electrónico (e-Tur) es una consecuencia natural. El e-Tur permite poner en el Internet a todos los actores turísticos (hoteleros, huéspedes, instancias oficiales relacionadas con el turismo, agentes de viajes, etc.) que conforman cadenas de valor.

El e-Tur constituye una nueva forma de hacer negocios. Esto significa comunicaciones rápidas, accesibilidad global y costos mínimos para los nuevos negocios que deciden operar on-line. Algunos rasgos distintivos del e-Tur, en contraste con los mercados tradicionales, son la velocidad por la cual la información puede ser comunicada y la capacidad de ser globalmente accesible. (Pérez, 2011)

De hecho, una de las primeras industrias en apostarle a los negocios online fue la turística. No hay duda de que uno de los principales motores que mueve el comercio electrónico es precisamente este sector.

El turismo es uno de los sectores que más rápido convencieron a las personas de realizar su primera compra en línea, y en estos últimos años se ha enfocado en personalizar más la experiencia de los usuarios que planean sus viajes a través de internet, desarrollando nuevas herramientas para que los turistas puedan armar sus propios paquetes de viaje, además de reservar cualquier tipo de servicios turísticos por medio de aplicaciones móviles.

La importancia y la necesidad de la utilización del Comercio Electrónico en la industria turística ayuda a mejorar las operaciones tradicionales practicadas en los negocios, tanto en la estrategia empresarial como en la reingeniería del negocio turístico. El hecho de que predominen las pequeñas y medianas empresas en el sector implica que la utilización del

e-Commerce no se ha extendido todavía suficientemente, sin embargo, este puede ayudar a mejorar los procesos de gestión, control en la toma de decisiones, de estas empresas para que actúen de manera eficiente. (Pérez, 2011)

Debido al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en el sector turístico, el surgimiento del Turismo Electrónico (e-Tur) es una consecuencia natural. El e-Tur permite poner en el Internet a todos los actores turísticos (hoteleros, huéspedes, instancias oficiales relacionadas con el turismo, agentes de viajes, etc.) que conforman cadenas de valor.

Por otro lado, como afirma Pérez (2011) el e-Commerce permite a las empresas turísticas tener una presencia global y asociarse con otras empresas de todo el mundo de manera eficiente y rentable, además de que ofrece oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos específicos para determinados nichos de mercado, y alcanzar así una ventaja competitiva a través de la diferenciación. También pueden ayudar a la reducción de los costos de operación y comunicación a través de la disminución de la plantilla de personal administrativo, reducción del número de comunicaciones personales o telefónicas, autorización a los usuarios para acceder a toda la información que anteriormente sólo se conseguía por el contacto directo con las empresas turísticas.

Finalmente, Pérez (2011) afirma que: “La aparición del Turismo Electrónico está provocando importantes cambios estructurales en el negocio turístico tradicional. Por ello, las empresas turísticas deberán adaptarse a la nueva situación y aprovechar las posibilidades que este nuevo canal de distribución ofrece, especialmente en lo relativo a reducción de costos y presencia global.

Por todo ello, las empresas que quieren competir en el Turismo Electrónico deberán ofrecer una información personalizada e incluso distribuir productos de las más prestigiosas

empresas turísticas bajo una misma página web, lo que está forzando a las empresas replantearse su negocio. Así pues, la elección de una estrategia adecuada por parte de las diferentes empresas turísticas será clave para su supervivencia.

Precisamente, crear una página web que permita hacer comercio electrónico para el destino turístico puede ser sencillo y económico y se constituye en una de las tareas principales a desarrollar en la oficina de representación, quien podrá diseñar y administrar un Website que les permita a los operadores vender directamente sus habitaciones, planes, restaurantes, transporte y demás servicios ofertados. De esta forma, se eliminan intermediarios, se evitaría la especulación en los precios generando valores competitivos pero justos, se obtendrían mayores ingresos de forma más rápida y segura fomentando el mercadeo y ventas incluso antes de que los turistas viajen. Este modelo ha sido usado por años en otros países con gran éxito. Se tiene que empezar a creer en Internet como una de las mejores vitrinas turísticas que acerque a los operadores a la competitividad en un mercado global. Su potencial es inmenso y hay mercados como el norteamericano, europeo y australiano, entre otros, que son cada día más atraídos por conocer las riquezas naturales de Latinoamérica.

Ligado al e-commerce surge otra tendencia denominada **Fair Trade**. Según Aroca y Otros (2018) la actividad turística en el comercio justo es una actividad de libre comercialización donde prevalece el servicio para el comerciante y el consumidor como beneficiarios equitativos, tratando de equilibrar los precios y calidad. El objetivo de mantener una alta calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente es sobrevivir en el mercado altamente competitivo de hoy, un destino sigue siendo competitivo solo si proporciona productos y servicios que ofrecen completa satisfacción para los visitantes.

Esta iniciativa les permitiría a los turistas obtener mejores condiciones comerciales, entre las que se incluyen un mejor precio por los servicios contratados, con precios de compra

pre-establecidos, planear inversiones con el objetivo de mejorar la infraestructura de la comunidad y, finalmente, tener un contacto directo con los visitantes.

La dinámica de la demanda turística es más exigente con la relación calidad – precio del producto o servicio consumido. La provisión de un servicio de calidad pretende ser el rasgo diferenciador del sector turístico ecuatoriano en el que basa su estrategia de desarrollo, por lo tanto, no abra desarrollo turístico sin una adecuada atención al cliente.

La expectativa de todo turista es recibir un trato atento, cordial, acorde con su interés de buscar relajarse y divertirse. Si un turista es recibido y tratado de la mejor manera posible este responderá recíprocamente a este trato. La dinámica de la demanda turística, además de ser más respetuosos con el ambiente, es más exigente con la relación calidad – precio del producto o servicio consumido (Yumisaca, 2017). La provisión de un servicio de calidad pretende ser el rasgo diferenciador del sector turístico en el que basa su estrategia de desarrollo, y representa el principal factor de competitividad con miras a un modelo de desarrollo sostenible de los destinos turísticos. (Turismo, 2018)

El comercio justo del turismo ha surgido como uno de los intentos de minimizar los efectos secundarios negativos como consecuencias de las prácticas del turismo, el objetivo de los partidarios de esta tendencia, es que los visitantes, las comunidades que acogen a turistas y las empresas de turismo de local, se benefician del desarrollo del turismo. (García, 2011). Por lo tanto, es necesario que los empresarios locales conozcan cuáles son las tendencias de consumo en los mercados internacionales, y cuáles son las herramientas disponibles para lograr una mayor aceptación de sus productos y servicios pudiendo generar alianzas comerciales sin intermediarios.

Turismo Sostenible

La idea de desarrollo sostenible fue planteada por primera vez por la Unión Internacional sobre la Conservación de la Naturaleza (UICN) en 1980, cuando se dio a conocer la Estrategia Mundial de Conservación, en la cual se concebía la sustentabilidad en términos ecológicos y no se consideraba suficientemente los aspectos económicos del desarrollo. Posteriormente, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU definió el concepto de desarrollo sostenible de la siguiente manera: “es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”.

En su libro, Acerenza (2006) menciona que en una conferencia mundial realizada entre la UNESCO, MAB, PNUMA, OMT, INSULA, MOPTMA, Secretaría General de Turismo, Gobierno de las Canarias y Universidad de La Laguna se proclama la “Carta del turismo sostenible”, la cual en su primer punto establece:

“El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. El desarrollo sostenible es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad, permitiendo conservar nuestro capital natural y cultural, incluyendo las áreas protegidas. Siendo el turismo un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible. Una buena gestión del turismo exige la sostenibilidad de los recursos de los que depende.”

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo (OMT) concibe al turismo sostenible como “una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

La exministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, María Claudia Lacouture (2016) concluyó que para el desarrollo del turismo sostenible es fundamental involucrar a la misma comunidad como mecanismo para superar muchas de las debilidades del sector, tales como, la informalidad en la que trabajan los operadores turísticos para ayudar a resolver los problemas ambientales más apremiantes del planeta y promover el desarrollo sostenible.

En este contexto informal de los operadores turísticos aparece el reto de la sostenibilidad. Respecto a este tema, El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha definido los lineamientos de para el desarrollo del Turismo Comunitario en Colombia, enmarcados en el compromiso de fortalecer la competitividad y el emprendimiento de la población rural, campesina, indígena, mestiza o afro descendiente, con el objeto de contribuir a mejorar la calidad de vida, el entendimiento entre las comunidades y proveer de una alternativa productiva que permite la protección del medio ambiente y el empoderamiento del patrimonio cultural, con el fin de atender una demanda turística cada vez más exigente y mejor informada y atender las necesidades de mejoramiento de la calidad de la oferta turística, bajo un enfoque de turismo sostenible, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en virtud del artículo 69 de Ley 300 de 1996 ha conformado la Unidad Sectorial de Normalización en sostenibilidad turística, con el fin de proponer normas que promuevan prácticas sostenibles tanto en destinos como para prestadores de servicios. En este sentido, la norma Nts ts 001-1 que ha sido creada con el fin de atender una demanda turística cada vez más exigente y mejor informada, así como las necesidades de mejoramiento de la calidad de la oferta turística establece los requisitos de sostenibilidad en los aspectos ambientales, socioculturales, económicos y de gestión para la sostenibilidad que son aplicables a las agencias de viajes y turismo, así como mayoristas y operadores. (FONTUR, 2006).

Negocios inclusivos

CECODES- Desarrollo Sostenible trajo el concepto de Negocios Inclusivos a Colombia en 2007 buscando generar alianzas entre empresas y sector social para generar un impacto significativo. Sergio Rengifo, director de Capital Social de CECODES-Desarrollo Sostenible menciona que: “Los Negocios Inclusivos no son filantropía ni paternalismo, tratan de buscar un balance entre lo económico, social y ambiental, son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables que en una lógica de mutuo beneficio incorporan a sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida.”

Los NI son estrategias empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, enfocados en desarrollar un turismo inclusivo y sostenible, pero esto requiere combatir la informalidad y la para hotelería - ofrecimiento de apartamentos o habitaciones a turistas que no cumplen con los requisitos de la ley- capacitar a un mayor número de personas en bilingüismo, mejorar la infraestructura de zonas rurales, pequeños municipios e involucrar a los jóvenes de la región. (Rengifo, 2011)

Esta iniciativa empresarial es económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable, de mutuo beneficio para el sector empresarial y las comunidades de bajos ingresos que mejora su calidad de vida y garantiza la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, requiere de una empresa ancla, que en este caso sería la oficina de representación turística que incorpore a comunidades de bajos ingresos como: aliados estratégicos en la cadena de valor, socios empresariales, proveedores de materia prima o de servicios turísticos, distribuidores y consumidores. Este último se considera cuando la empresa ancla pone en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de los visitantes en condiciones accesibles a ellas.

A fin de fortalecer el alcance y el escalonamiento de un Negocio Inclusivo, se debe contar con la participación multisectorial del sector privado, público, academia, entidades multilaterales y sociedad civil, para que aporten desde sus conocimientos y experiencias durante las fases de implementación de esa iniciativa. Su aplicación implica la construcción de una relación de confianza entre las partes, a partir de una colaboración activa y equitativa. (Garatizabal, 2017).

Economía Naranja

También conocida como economía creativa es, según la Unesco, la unión de los sectores de la economía "que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial". Para favorecer a los empresarios de las industrias culturales y creativas es fundamental articular los incentivos existentes y revisar la legislación para un mejoramiento normativo que beneficie a los actores del sector y sus cadenas de valor. Asimismo, es importante incentivar el reconocimiento, acceso y consumo de la producción cultural y creativa del país.

El sector creativo tiene un gran impacto en la economía, pues actualmente genera una gran cantidad de empleos, tributa millones en impuestos, y puede presentar un impulso económico para los países, pues estos pueden, entre otros, adquirir tecnologías con las que no cuentan y mover la economía con el desarrollo de las ideas en todos los sectores. Dada la apuesta por la economía naranja del nuevo gobierno, nació el denominado Turismo Naranja, cuyo propósito es tener mayor flujo de viajeros nacionales e internacionales de la mano de la diversidad de razas, ancestral y de fiestas patronales de Colombia.

De acuerdo con la presidenta ejecutiva de Anato, Paula Cortés Calle, "el Turismo Naranja es una gran oportunidad para nuestra industria. Sin importar de dónde nos visiten,

tenemos mucho que enseñarles de nosotros a los turistas. No se trata de solo recorrer los lugares más representativos de cada destino sino de vivirlo, sentirlo y de que conozcan sobre nuestra cultura y tradiciones”. (Sectorial , 2019).

En Colombia ya existe la llamada “ley naranja”, sancionada el 23 de mayo de 2017, que establece como una prioridad el fomento a la economía creativa. La norma ordena incentivos y facilidades de financiación para productores creativos y culturales y debe dar paso a la creación de un reglamento que le permitirá aportar los mecanismos para administrar esos incentivos, por lo que la ley aún no colma de los beneficios que se espera que brinde. (Lacouture, 2019)

Desde el 19 de octubre del 2018 se activó el Consejo Nacional de Economía Naranja en Colombia y validó los lineamientos generales de la política nacional para la protección, promoción y desarrollo de las industrias culturales y creativas para convertirse en motor de desarrollo, los cuales buscan articular la oferta institucional de más de una docena de ministerios y agencias de primer nivel del Estado, de manera que desde el acceso para disfrutar del arte y la cultura de nuestros carnavales, hasta el crecimiento acelerado de las empresas de contenidos creativos más exitosas, pasando por etapas de formación de talentos, creación de empresas, consolidación de actividades de impacto social, encuentren de manera simple y efectiva herramientas y recursos que necesitan.

La ex ministra de Comercio, Industria y Turismo María Claudia Lacouture mencionó que la economía naranja tiene efectos transversales en el programa de gobierno actual de Colombia, pues no se trata solo de hacer más y mejores políticas en cuanto a la cultura, sino en turismo, comercio, industria, agricultura, desarrollo urbano, cambio climático, tecnología e innovación. Este concepto, en cuyo desarrollo intervino el presidente Iván Duque, encaja a la perfección en el turismo como el mejor vehículo para desarrollar la economía naranja y abre

un enorme abanico de posibilidades para los destinos del país si tenemos en cuenta que varios de ellos han incorporado la cultura, la innovación y la creatividad como pilares.

La diversificación de la oferta turística en lo que tiene relación a experiencias sostenibles, la ruptura de la estacionalidad y la combinación de diferentes segmentos turísticos son algunas de las características del turismo naranja. Así, se configura los eslabones de la cadena de valor que va desde el uso sostenible de materias primas hasta la comercialización en contextos regionales, nacionales e internacionales. (Lacouture, 2019).

Marco Conceptual

Actividades características del turismo

Aquellas que generan típicamente productos característicos del turismo.

Alianzas Estratégicas

Proyectos del Fondo de Promoción Turística o PROCOLOMBIA celebrados con empresarios turísticos nacionales y turoperadores nacionales e internacionales.

Análisis económico

Estudios de las repercusiones económicas para cuantificar los beneficios económicos, incremento neto de la riqueza de los residentes de las zonas de turismo.

Atractivo Turístico

Es todo lugar, objeto o acontecimiento capaz de generar un desplazamiento turístico.

Autoridad Tradicional

Miembros de una comunidad indígena que ejercen, dentro de la estructura propia de la respectiva cultura, un poder de organización, gobierno, gestión o control social.

Cabildo Indígena

Entidad pública especial, cuyos integrantes son miembros de una comunidad indígena.

Cadena Productiva

Conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, en la transformación y en el traslado hacia el mercado del mismo producto.

Calidad

Resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto de los productos y servicios.

Casa de vacaciones

Vivienda secundaria visitada por los miembros del hogar, fundamentalmente con fines de ocio, vacaciones o cualquier otra forma de esparcimiento

Capacidad de Carga

Número máximo de personas para el aprovechamiento turístico que una zona puede soportar.

Clúster Turístico

Concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, empresas relacionadas e instituciones asociadas en campos particulares que compiten y al mismo tiempo cooperan.

Cofinanciación

Mecanismo de financiación de proyectos a través de recursos no reembolsables aportados por diversas fuentes, entre las cuales están el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo de Promoción Turística de Colombia, PROCOLOMBIA.

Competitividad

La capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Competitividad Turística

Capacidad de que un atractivo turístico de que lo diferencien y lo hagan atractivo con posibilidades de venta, y la capacidad de los empresarios de generar rentabilidad y de mantener el negocio en el tiempo.

Consumo turístico

Suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo y de objetos valiosos, para uso propio y para regalar, antes y durante los viajes turísticos, lo que corresponde a transacciones monetarias.

Consumo turístico emisor

El consumo turístico de un visitante residente fuera de la economía de referencia.

Consumo turístico interno

El consumo turístico de un visitante residente en la economía de referencia.

Consumo turístico nacional

Consumo turístico de los visitantes residentes, dentro y fuera de la economía de referencia.

Consumo turístico receptor

Consumo turístico de un visitante no residente en la economía de referencia.

Contribución Parafiscal

Gravamen establecido de carácter obligatorio por la ley general del turismo, ley 300 de 1996, modificada por la ley 1101 de 2006 y 1558 de 2012 para la promoción y competitividad del turismo.

Destino

Lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje

Desarrollo Sostenible

Desarrollo del turismo en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones.

Gasto turístico

Suma pagada por la adquisición de bienes y servicios y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, antes y durante los viajes turísticos. Incluye los gastos incurridos por los propios visitantes, así como los gastos pagados o reembolsados por otros.

Gasto turístico emisor

El gasto turístico realizado por un visitante residente fuera de la economía de referencia.

Gasto turístico interno

El gasto turístico realizado por un visitante residente en la economía de referencia.

Gasto turístico nacional

Gasto turístico de los visitantes residentes tanto dentro como fuera de la economía de residencia.

Gasto turístico receptor

Gasto turístico realizado por un visitante no residente en la economía de residencia.

Guía de Turismo

Persona natural que presta servicios profesionales en el área de guionaje o guianza turística.

Impacto

Cambio logrado en la situación de la población como resultado de los productos y efectos obtenidos con el proyecto.

Industrias turísticas

Establecimientos cuya actividad principal es una actividad característica del turismo.

Inteligencia competitiva

Proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores.

Oficinas de Representación Turística

Las constituidas por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que actúan por virtud del contrato de agencia comercial u otra forma de mandato de acuerdo a con

lo previsto en el título XIII del Libro IV del Código de Comercio, como intermediarios para la venta, promoción o explotación de servicios turísticos ofrecidos por otras personas, en el territorio nacional o en el extranjero.

Organización Mundial del Turismo (OMT)

Organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

Sector turístico

Agrupación de unidades de producción en diferentes industrias que suministran los bienes y servicios de consumo que demandan los visitantes.

Servicios

Resultado de una actividad productiva que cambia las condiciones de las unidades que los consumen o que facilita el intercambio de productos o de activos financieros.

Turista

Un visitante (interno, receptor o emisor) se clasifica como turista (o visitante que pernocta) si su viaje incluye una pernoctación, o como visitante del día (o excursionista) en caso contrario.

Turismo interior

Turismo interior engloba el turismo interno y el turismo receptor.

Turismo internacional

Actividades realizadas por los visitantes residentes fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos o emisores, y las actividades realizadas por los visitantes no residentes en el país de referencia, como parte de sus viajes turísticos receptores.

Turismo interno

Actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.

Turismo nacional

Actividades realizadas por los visitantes residentes dentro y fuera del país de referencia, como parte de sus viajes turísticos internos o emisores.

Turismo receptor

Actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.

Visitante

Persona que viaja a un destino principal distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a un año, con cualquier finalidad principal (ocio, negocios u otro motivo personal).

Metodología

La presente investigación trabajó con los siguientes aspectos metodológicos definidos en el libro de metodología de la investigación del autor Roberto Hernández Sampieri, del cual se extrajo lo siguiente:

Paradigma

El proyecto aplicado se inscribe en el paradigma positivista, ya que se considera una realidad objetiva respecto al tema del turismo, la cual se puede conocer a través de la observación, la experimentación y la razón para luego formular, a través del método inductivo, leyes generales que permiten relacionar las causas con sus efectos y explicar los fenómenos

observados, verificándose luego de manera empírica la aplicación de dichas leyes (Sampieri R. H., 2003). En este caso, a partir de la observación de las prácticas de gestión de los operadores turísticos de la laguna de la Bolsa, se realizará un diagnóstico que permita diseñar la oficina de representación turística como una de las estrategias de mejoramiento que genere competitividad empresarial y sostenibilidad.

Enfoque

Desde el punto de vista epistemológico y metodológico el presente proyecto utiliza un enfoque cualitativo, ya que se planteó un problema, se observó los hechos acontecidos durante el proceso investigativo que permitieron comprender la realidad para su transformación. En la mayoría de estas investigaciones no se contrastan hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se van perfeccionando conforme se recaban más datos.

La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación de la realidad. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. Parte de postulados constructivistas, basados en que la realidad se construye en función de la interpretación de cada individuo.

Este enfoque emplea para la recolección de informaciones herramientas como la observación, grupos de discusión, entrevistas abiertas, revisión y análisis de documentos. Al respecto, es importante mencionar que esta investigación consolida la información obtenida a través del comité de Turismo comunitario del municipio de Guachucal conformado por 10 operadores, 3 agentes turísticos, 2 de las directivas de FUNDETES, 2 líderes comunitarios expertos en turismo local, el gobernador indígena, y 3 funcionarios de la Alcaldía de Guachucal (Alcaldesa, secretario de planeación, secretario de Deporte, Recreación y Cultura durante el periodo 2016-2019), quienes han venido trabajando arduamente en favor de este

sector en el municipio y por ende, se convirtieron en las fuentes primarias que suministraron datos e información vitales para su comprensión y análisis.

Con la información anterior se realizó el diagnóstico y se definieron las características que tendría de la oficina de representación turística relacionadas con su estructuración física y organización social, la definición de sus procesos administrativos y demás aspectos técnicos y financieros a tenerse en cuenta en la dependencia que se encontrará bajo la responsabilidad de la sub secretaría de turismo.

Método

Se aplicará el método empírico analítico puesto que se pretende conocer la realidad de la gestión empresarial en torno al Turismo que los agentes turísticos realizan en sus operaciones diarias y al servicio prestado al visitante de la laguna de la Bolsa, para tal fin, se hará un análisis detallado de cada una de las practicas, estrategias y funciones que desempeñan los operadores cuando asumen su trabajo y responsabilidades frente al destino turístico. Una vez diagnosticado el sector, se analizó la conveniencia y pertinencia de la creación de la oficina de representación turística y de la sub secretaría de Turismo como dependencia de la alcaldía municipal con el propósito de iniciar un proceso de formalización, normatización, regulación y control de la actividad turística local en procura de organizar la casa de los anfitriones para brindar un servicio de calidad y competitivo a los visitantes y turistas que se pueda mercadear a nivel regional, nacional e internacional.

Tipo de Investigación

El proyecto aplicado adopta un carácter descriptivo, por cuanto busca especificar las necesidades administrativas, operativas y financieras que requiere la creación de la oficina de representación turística en el municipio de Guachucal con el propósito de organizar y formalizar la actividad turística ejercida por los diferentes operadores turísticos en torno a

ella. Con la información obtenida se procederá a realizar un análisis, cuyos resultados servirán de base para estructurar las políticas, requerimientos y elementos constitutivos, y metodologías de trabajo, mecanismos de financiamiento e inversión para la creación y administración de la oficina, es decir, proponer un modelo de gestión especializado en el turismo, que posteriormente se pueda replicar entre los agentes turísticos actuales y futuros que deseen implementar un modelo propio de gestión y administración turística acorde a las necesidades de su entorno y objeto social garantizando la prestación de un servicio de calidad, competitivo y sostenible.

Presupuesto

Para la realización del presente proyecto de investigación se proyectaron e incurrieron en los siguientes costos y gastos descritos a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Presupuesto proyecto aplicado

RECURSOS NECESARIOS		
RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Equipo Humano	Un Asesor y un encuestador	\$500.000
Equipos y Software	3 Memorias USB	80.000
Viajes y Salidas de Campo	20 Viajes a Guachucal: 10 Terrestres y 10 fluvial	600.000
Materiales y suministros	Materiales de papelería, un cartucho de impresora, fotocopias, material fotográfico, empastados.	460.000
Bibliografía	Compra de material escrito como: dos cartillas, un libro y 4 revistas de turismo.	200.000
	TOTAL	\$ 1. 780.000

La investigación y elaboración del documento del proyecto aplicado tuvo una duración de 12 meses debido a la situación de pandemia que enfrenta el país, lo cual retrasó el proceso investigativo. No obstante, se estima presentar el documento final ante la administración municipal de Guachucal a principios del año 2021 para dar inicio a su implementación una vez superada la crisis sanitaria y se autorice la reactivación de las actividades turísticas en el municipio, ya que es un firme compromiso asumido por las autoridades locales que se hace cada vez más evidente e indispensable para enfrentar la situación de reactivación socio-económica como se indica en la figura 1.

ACTIVIDAD	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión documental	■											
Análisis documental		■										
Elaboración y corrección estudio de mercado			■									
Elaboración y corrección estudio técnico				■	■							
Elaboración y corrección componente administrativo						■	■					
Elaboración y corrección estudio financiero								■	■			
Redacción y revisión del documento										■	■	
Presentación documento final												■

Figura 1. Cronograma de Actividades

**Análisis de la Demanda y Oferta de los productos y servicios de la Ruta Turística:
“Sendero de vida, Santuario los Capotes”**

Nariño se convirtió en el primer departamento de Colombia en reconocer a su naturaleza como sujeto de derechos, este hecho histórico se logró mediante la firma del decreto 348 del 15 de julio de 2019. Con este decreto, la Gobernación de Nariño busca promover el respeto, protección, conservación y restauración de los ecosistemas estratégicos del Departamento, las áreas de especial protección ecológica y de la naturaleza en su generalidad, adoptándolos como titulares de derechos y sujetos de protección de promoción de los derechos de la naturaleza, y la protección de ecosistemas estratégicos en el departamento de Nariño, el cual se encargará de proteger los 39 ecosistemas estratégicos que posee y que representan el 11,6% de las reservas del país. Por ecosistema estratégico se entiende a aquellos que mantienen el equilibrio y los procesos ecológicos básicos como la regulación de climas, del agua, del aire, y la conservación de la biodiversidad. Dentro de estos importantes ecosistemas se encuentra la Laguna de la Bolsa.

Dentro de la norma, en el artículo tercero, se incluye la conformación de un equipo llamado “Guardianes de la Naturaleza” que será liderado por el gobernador Camilo Romero e integrado por el secretario de Ambiente y Desarrollo Sostenible, un representante de las comunidades indígenas de Nariño, de las comunidades afro, de la Mesa Agraria Étnico y Popular, de las Universidades, de las ONG nacionales y departamentales afines a la defensa del ambiente, de la Mesa Departamental de Cambio Climático, de la Mesa de Mujeres y LGBTI, y el secretario de Corponariño.

El municipio de Guachucal perteneciente al departamento de Nariño, se sitúa a 99 kilómetros de la ciudad de San Juan de Pasto capital del departamento, tiene una extensión de 15.020 hectáreas que representan el 0.45 % del total de la superficie del Departamento de Nariño. En el centro del poblado su topografía es plana, con pendientes leves a la salida de

Ipiales, Cumbal y El Espino, como accidentes orográficos están los cerros Buena Vista, Calima y Colimba y el Páramo de Paja Blanca. Estas tierras están comprendidas en pisos térmicos fríos y páramos, regado por el Río Juntas, que más abajo recibe el nombre de Sapuyes y otras corrientes menores. La mayor parte de su territorio es montañoso, comprendido en el Nudo de los Pastos con 159 km². Su piso térmico es páramo, es el segundo municipio más alto de Colombia después de Vetas. En el municipio de Guachucal habita la comunidad del Resguardo indígena de Muellamues. (Lara & Zambrano , 2018)

Muellamués (imagen 1.) es una comunidad ubicada al suroccidente del departamento de Nariño, en la parte andina conocida como Altiplano de Túquerres e Ipiales, este territorio ocupa la parte occidental montañosa de lo que, de acuerdo con la división política administrativa del Estado Colombiano, es el municipio de Guachucal, con una extensión aproximada de 100 km². En la figura 2 se aprecia el Resguardo indígena de Muellamues, legalmente constituido, el cual cuenta con 6.613 habitantes aproximadamente y su territorio cuenta con un área de 66.8 km²., perteneciente al Pueblo indígena de los Pastos. Dentro de este territorio se encuentra ubicada la Laguna de la Bolsa. (Lara & Zambrano , 2018).

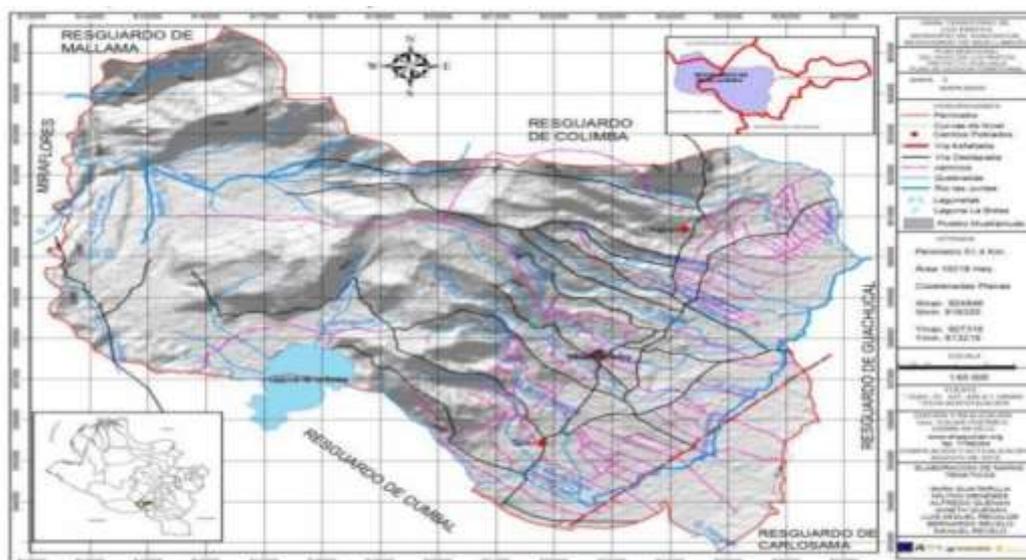


Figura 2. Localización resguardo indígena Muellamues. Lara & Zambrano (2018)

La laguna de la Bolsa (Imagen 2), está ubicada en la falda del volcán Cumbal, a 3.638 metros de altitud en el municipio de Guachucal, a una distancia de 10 km al oriente de la población de Cumbal, con la que se comunica por una vía terrestre aproximadamente a 30 minutos en vehículo por carretera pavimentada en un tramo y abierta en otro. La cuenca de la Laguna es pequeña en cuanto a su extensión, tiene una extensión de 5 Km de largo y 2 Km de ancho y se encuentra en una zona muy sensible de recarga de acuíferos. La componen dos sub cuencas; la de la quebrada Cusculgo y la de la quebrada Capotes que por medio de infiltración da origen a una intrincada red de manantiales y ojos de agua. Es circundada por vistosas colinas y pequeñas llanuras tapizadas de pastos naturales y de vegetación propia de los páramos. En la figura 3 se vislumbra el color gris de sus aguas, su temperatura es muy fría y hay ausencia de oleaje. Entre la fauna característica en la región se encuentran águilas, cusumbos, venados y guaguas; mientras la flora está representada por frailejones, encenillos y cojines, en sus aguas abunda la trucha arco iris



Figura 3. Panorámica de la Laguna de la Bolsa. Lara & Zambrano (2018)

Como parte del territorio del Resguardo se encuentra el Santuario Los Capotes, ubicado en el norte de la Laguna de la Bolsa. Cuenta con un área aproximada de 15 hectáreas, las que se encuentran representadas por bosque alto andino, páramo y áreas transformadas donde se desarrolla principalmente el proceso piscícola (producción de trucha), la infraestructura para atención de los visitantes y zonas de pastizales.

La prestación de servicios turísticos contenidos en el sendero de vida, Santuario los Capotes, se desarrolla de manera informal, repartiéndose las actividades entre la Asociación de lancheros ASOLACUM del Resguardo Indígena del Gran Cumbal, quienes prestan el servicio de transporte y la administración de la Reserva Natural Bio turístico Los Capotes a cargo del Resguardo Indígena de Muellamues. Estas agrupaciones, además de compartir los beneficios derivados de las actividades conexas a la práctica del turismo, son los reconocidos operadores oferentes de los productos y prestadores de los servicios ligados a dicho sector y han liderado desde hace más de 18 años en conjunto con autoridades del municipio de Cumbal, las gestiones respecto a la administración y conservación del sitio turístico.

Para dar cumplimiento al primer objetivo de esta investigación y analizar la *demand* y *oferta* se tomó como referente el portafolio de productos y servicios contemplados en la ruta turística formalmente reconocida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia denominado: “Sendero de vida, Santuario los Capotes” cuyas especificaciones se describe más adelante. En el caso de la *oferta*, se estudió la caracterización, atributos, debilidades y fortalezas de los principales servicios contenidos en la ruta turística comercializada en la actualidad, la cual ha sido diseñada y ajustada permanentemente por Fundetes (Fundación para el Desarrollo Territorial Sostenible) de acuerdo a los requerimientos de los turistas, los cambios del mercado objetivo bajo la asesoría de funcionarios expertos de la alcaldía y la gobernación de Nariño, respetando las decisiones tomadas por las autoridades del Resguardo Indígena, quienes son un cabildo dirigido por 10

personas que agrupa a las familias del resguardo. La organización está luchando por la defensa de su territorio y trabaja en un proceso de turismo comunitario denominado Sendero de vida.

Respecto al análisis de la *demanda*, ha sido fundamental la colaboración obtenida para el suministro de información documental y estadística generada por las instituciones gubernamentales, tales como la Secretaría de Turismo de la Gobernación de Nariño y su programa bandera “Experiencia Nariño”, así como los informes, estudios, investigaciones, actas y demás material bibliográfico en poder del comité de turismo comunitario, la alcaldía municipal de Guachucal y Fundetes quienes constituyen las fuentes primarias de esta investigación. Para analizar el comportamiento de la demanda se estudiaron principalmente los registros entregados por Fundetes a través de archivos de bases de datos de visitantes y turistas reportados durante el periodo comprendidos entre los meses de marzo y noviembre de 2018. Para complementar la información se revisaron documentos de revistas electrónicas, de universidades y organismos oficiales relacionadas con el sector Turismo como Fontur, Procolombia, PNUD y COTELCO, entre otros.

Estudio de la Oferta

La ley 300 de Turismo de 1996 en su artículo 6, define el producto turístico, como: “el conjunto de bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades y requerimientos del turista”. Los principales productos y servicios turísticos ofertados en la laguna de la Bolsa se encuentran integrados en la denominada ruta turística que reciben el nombre de “Sendero de vida, Santuario los Capotes”.

El Santuario los Capotes es un territorio perteneciente al Resguardo Indígena de los Muellamueses, ubicado en el municipio de Guachucal, con un área que se encuentra al extremo norte de la Laguna de la Bolsa, reconocida en el Plan de Vida del Resguardo como el

pulmón que da la vida y el líquido vital. El sendero está habilitado para realizar actividades eco turísticas, tiene una longitud total de 1726 metros, con una variación altitudinal entre los 3439 y 3590 msnm. (Lara & Zambrano , 2018). Las rutas turísticas, se pueden definir como la creación de un clúster de actividades y atracciones que incentivan la cooperación entre diferentes tareas y que sirven de vehículo para estimular el desarrollo económico a través del turismo. Ello implica que las rutas turísticas deben de tener una serie de elementos que las respalden como destino turístico. (Acerenza, 2006). El diseño de una ruta turística debe basarse en la necesaria construcción de la misma y en su posterior comercialización, lo cual debe de permitir poner en relación al demandante y al oferente del producto turístico. Por tanto, en la construcción de una ruta turística debe, en primer lugar, definirse un objetivo concreto que explique qué es lo que se quiere conseguir con dicha ruta turística. (Acerenza, 2006)

En segundo lugar, es necesario que los señalen cuáles son los valores y prioridades con los cuales se va a iniciar la creación de la ruta, y sus posibles ampliaciones y modificaciones. En tercer lugar, y una vez que el producto ya esté en el mercado, debe de identificarse si la demanda turística ha aceptado el producto o, en su caso, establecer las pautas de mejora y modificación del mismo. Y, en cuarto lugar, los creadores de la ruta deben de interpretar los datos que, poco a poco, vayan recibiendo de los propios turistas. Herbert (2001)

Esta última etapa debe de desarrollarse a lo largo de toda la elaboración del producto para, de esta manera, ir adaptándose mejor a los gustos de los viajeros. Sin embargo, no debe de olvidarse que cualquier ruta turística es un elemento productivo que hay que vender y que, como tal, está sujeto a una serie de variables, incluido el propio marketing. Según el informe denominado capacidad de carga sendero eco turístico " Santuario los Capotes" del resguardo indígena de Muellamues realizado en el 2018, desde hace aproximadamente 20 años las

actividades turísticas en el Santuario los Capotes se han desarrollado con un incremento importante en los últimos cinco años. Sin embargo, esta actividad se enfocaba solamente a la visita de las instalaciones piscícolas (criadero y restaurante de truchas) del Resguardo y pequeños recorridos por el ecosistema del páramo.

En el artículo 14 de la ley 300 de turismo se menciona que: “ los departamentos, los distritos, los municipios, los territorios indígenas, así como las regiones y provincias a las que la ley diese el carácter de entidades territoriales, ejercerán sus funciones constitucionales y legales relacionadas con el turismo, de manera coordinada y armónica, con sujeción a las normas de carácter superior y a las directrices de la política nacional turística, a fin de garantizar un manejo unificado, racional y coherente del turismo” le permite a los territorios indígenas prestar el servicio turístico bajo la definición de una ruta turística. (López & Sánchez , 2008)

Actualmente, gracias a la gestión de Fundetes y como parte del Plan de Vida de la comunidad del cabildo de Muellamues se ha tratado de formalizar una ruta que no solo sea un atractivo turístico comercialmente viable, sino también, un mecanismo de interconexión cultural, social y económica que mejore las condiciones de vida de sus habitantes a través de la práctica del turismo, no solo a nivel regional, sino proyectarse hacia otro tipo de visitantes a nivel Nacional e Internacional.

El Resguardo Indígena de Muellamues priorizó en su primera fase, un tramo del Sendero de Vida, con el objetivo de promover el ecoturismo, como alternativa socio-económica sostenible con un enfoque étnico y ambiental. El sendero le permite recorrer al turista 1.726 metros durante los cuales puede apreciar la majestuosidad del ecosistema de páramo y bosque alto andino, a lo largo del cual se ofrece una descripción detallada del significado e importancia de la conservación de la biodiversidad, así como del aspecto

cultural e idiosincrasia del territorio, como ejes principales de los diferentes tipos de turismo alrededor de la laguna de la Bolsa. (Lara & Zambrano , 2018)

En aras de determinar con exactitud la oferta viable y conveniente para el destino turístico, se debe revisar el concepto de capacidad de carga que según la ley 300 de turismo, en su artículo 26 define la como: “el nivel de aprovechamiento turístico (número de personas), que una zona puede soportar asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos naturales y culturales. Esta noción supone la existencia de límites al uso, determinada por factores medio ambientales, sociales y de gestión que define la autoridad ambiental”.

El estudio de Capacidad de carga realizado por Fundetes en el año 2018, permitió definir la oferta del destino turístico y además, contribuyó a la organización de la ruta turística, al diseño de su portafolio de productos y servicios y a mejorar la seguridad de los visitantes. También planteó estrategias para sensibilizar a los nativos y turista sobre la protección de los ecosistemas, de los procesos ecológicos y del recurso hídrico.

La información plasmada en dicho estudio menciona que el ingreso de visitantes al sendero en época de invierno se encuentra alrededor de 91 personas por día y en época de verano, durante los meses de enero hasta abril y de junio a septiembre, se menciona que se incrementa en 240 personas por día. La prestación de servicios turísticos genera en promedio un total de visitantes anuales de 64.036 personas, quienes pueden disfrutar a través del sendero del portafolio de productos y servicios que integran la ruta. Es importante considerar estos valores como un instrumento para la gestión y conservación del área nativa y como mecanismo para generar el menor impacto que puede ocasionar el desarrollo de actividad ecoturística a los ecosistemas naturales, la flora, la fauna y la diversidad cultural presente en el sendero. A continuación, se describen los productos y servicios turísticos ofertados.

Portafolio de Productos y servicios turísticos comercializados en la Ruta

“Santuario los Capotes”

Los ecosistemas de alta montaña, donde pertenece el Bosque Alto andino, se hacen cada día más significativos e importantes para la supervivencia del ser humano; este ecosistema y su interrelación con los demás ecosistemas, es un gran generador y regulador de recursos hídricos. Además, estos ecosistemas son el refugio de animales y plantas, debido a que se consideran ecosistemas estratégicos (Páramos) que aportan un sin número de servicios y que por otra parte se pueden constituir en atractivos turísticos para el disfrute de quien los aprecia.

Descripción “Sendero de vida, Santuario los Capotes”

El informe de la capacidad de carga realizado por Lara & Zambrano (2018) menciona que el sendero del Santuario Los Capotes priorizado para la práctica del ecoturismo es de tipo lineal, cuyo recorrido tiene 1.726 metros de longitud, con una dificultad de acceso media baja, presenta un buen potencial para el ecoturismo por contar con una importante riqueza eco sistémica en flora, fauna, paisajística y cultural que debe conservarse tomando unas medidas de manejo y organización para que estas no se deterioren y puedan ser apreciadas por los visitantes locales, regionales, nacionales e internacionales.

Debido a la vulnerabilidad de la comunidad receptora, el Estado velará por que los planes y programas que impulsen el tipo de turismo denominados senderismos contemplen el respeto por los valores sociales y culturales de los campesinos. En este sentido, será función de la oficina de representación turística, de velar y procurar por el cuidado, la preservación y mantenimiento de dicho sendero y supervisar las actividades de los operadores turísticos tratando de minimizar los riesgos y perjuicios que puedan ocasionar los turistas en procura del sostenimiento ambiental de la Reserva Natural los Capotes, ya que se han generado algunos impactos negativos que se asocian a la presencia de basura en el sendero, para lo cual

se propone realizar un proceso de educación ambiental dirigido por los interpretes ambientales y quienes deben estar de manera permanente en el acompañamiento de visitantes que ingresen al sendero, garantizando la conservación de los ecosistemas y del aspecto visual del sendero. Las maravillas turísticas que ofrece el sendero se pueden apreciar en la figura 4 en donde se observa la variedad de flora y fauna apreciada por los turistas al realizar el recorrido.

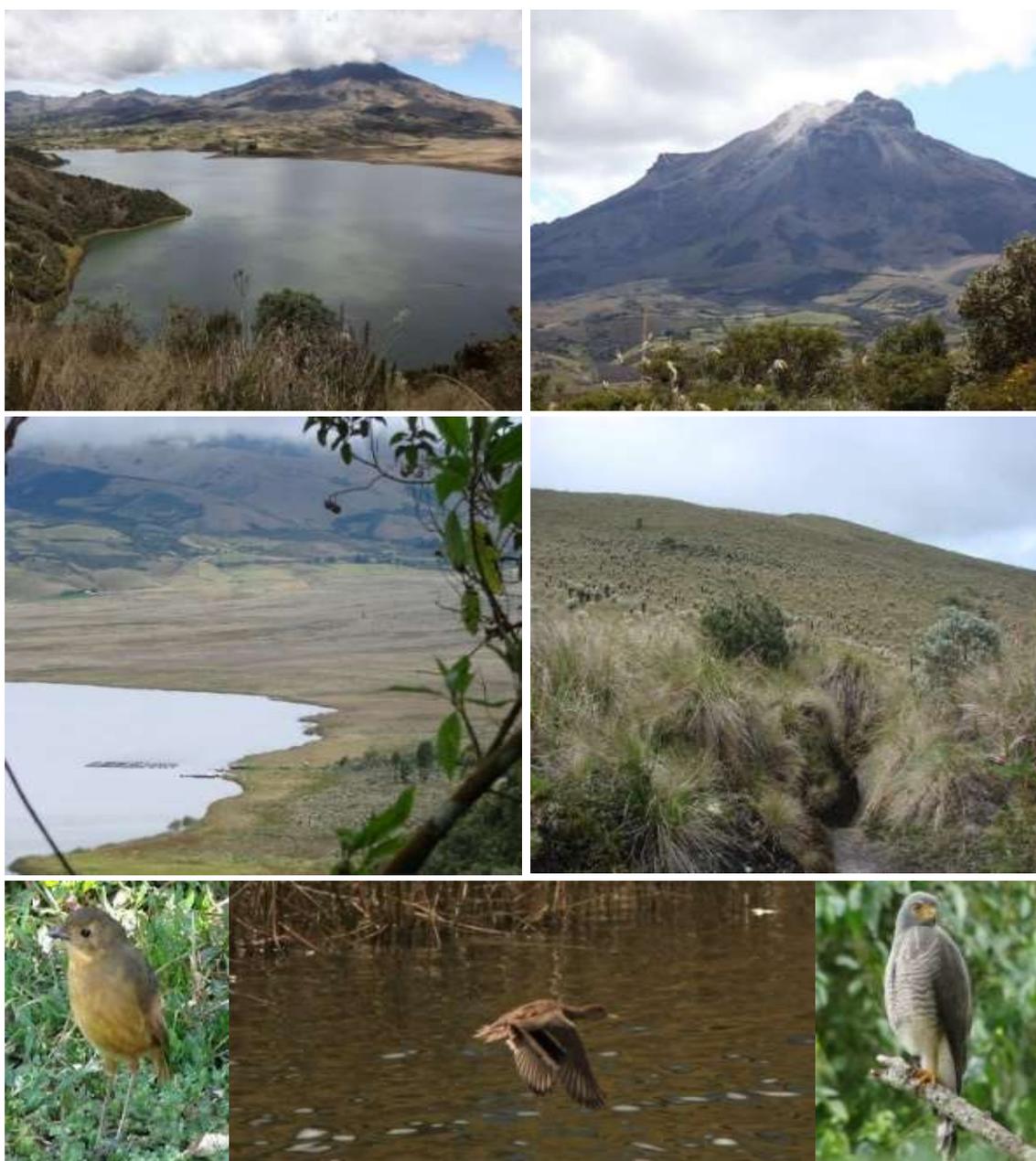


Figura 4. Belleza paisajística, flora y fauna en el sendero eco turístico

Al recorrer el sendero incluido en la Ruta turística diseñada por Fundetes, el turista puede desarrollar los siguientes tipos de turismo, definidos por la ley 300 en su artículo 26 de la siguiente manera.

Ecoturismo

El ecoturismo es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos. Por lo tanto, el ecoturismo es una actividad controlada y dirigida que produce un mínimo impacto sobre los ecosistemas naturales, respeta el patrimonio cultural, educa y sensibiliza a los actores involucrados acerca de la importancia de conservar la naturaleza. El desarrollo de las actividades eco turísticas debe generar ingresos destinados al apoyo y fomento de la conservación de las áreas naturales en las que se realiza y a las comunidades aledañas.

Etnoturismo

Es el turismo especializado y dirigido que se realiza en territorios de los grupos étnicos con fines culturales, educativos y recreativos que permite conocer los valores culturales, forma de vida, manejo ambiental, costumbres de los grupos étnicos, así como aspectos de su historia.

Agroturismo

El agroturismo es un tipo de turismo especializado en el cual el turista se involucra con el campesino en las labores agrícolas. Por sus características, este tipo de turismo se desarrolla en actividades vinculadas a la agricultura, la ganadería u otra actividad, buscando

con ello generar un ingreso adicional a la economía rural. Debido a la vulnerabilidad de la comunidad receptora, el Estado velará por que los planes y programas que impulsen este tipo de turismo contemplen el respeto por los valores sociales y culturales de los campesinos.

Acuaturismo

Es una forma de turismo especializado que tiene como motivación principal el disfrute por parte de los turistas de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, prestados durante el desplazamiento por ríos, mares, lagos y en general por cualquier cuerpo de agua, así como de los diversos atractivos turísticos que se encuentren en el recorrido utilizando para ello embarcaciones especialmente adecuadas para tal fin. Las embarcaciones podrán prestar simultáneamente servicio de carga, siempre y cuando su destinación principal sea el acuaturismo y la carga esté absolutamente separada de los turistas.

Aviturismo

El turismo ornitológico, también llamado orniturismo, turismo de observación de aves, es la actividad que implica desplazarse desde un sitio de origen hacia un destino específico con el interés de observar la avifauna local en su entorno natural. En el santuario Los Capotes se pueden apreciar diversidad de especies nativas. Con relación a fauna silvestre, se registra aves características de los ecosistemas de alta montaña como: *Urotharupis stolzmanni*, *Diglossa cyanea*, *Anisognathus igniventris*, *Grallaria quitensis*, algunos colibríes que fácilmente se observan como *Aglaeactis cupripennis*, *Eriocnemis mosquera*, aves rapaces como la Curiquina (*Phalcoboenus carunculatus*). Entre los mamíferos reportados por la comunidad se encuentra al Zorro colorado (*Lycalopex culpaeus*) y el Venado Chonta. (Lara & Zambrano , 2018).

Servicios turísticos ofertados

En el mundo de hoy, el marketing turístico ha cobrado especial importancia, convirtiéndose no sólo en una función gerencial de primer orden, sino que constituye, en sí misma, una filosofía de servicio, pues a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor, la empresa oferta un mix ajustado a los gustos de los compradores, entrega beneficios e incrementa el nivel de satisfacción, todo lo cual se traduce en valor. (Gonzalez, 2013) . Por lo tanto, para complementar el estudio de la oferta es imperante revisar el marketing mix de la ruta turística, el cual se enfoca en lo que se conoce como las 4Ps: producto, precio, promoción y distribución analizando a través de estos conceptos, unas sub variables, tales como: la atención al cliente, los puntos de venta y las relaciones con intermediarios, que constituye una información valiosa para la planeación de estrategias de marketing que serían ejecutadas por la oficina de representación Turística en un futuro próximo.

Servicio de hospedaje campesino

Las visitas técnicas realizadas en el periodo comprendido entre los meses de octubre del 2018 y septiembre del 2019 en calidad de profesional voluntario adscrito al programa Experiencia Nariño de la secretaría de Turismo de la Gobernación de Nariño permitieron realizar el diagnóstico sobre las características de los servicios ofertados en la ruta turística. Asumiendo el rol de turista y a la vez, de profesional en el área de administración de empresas se identificaron unas debilidades y fortalezas que los servicios poseían y que fueron descritas en los informes Técnicos presentado a la secretaría de Turismo.

La Norma Técnica NTSH sectorial 008 menciona que a este tipo de alojamiento rural pertenecen aquellos establecimientos en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo

de actividades asociadas a su entorno natural y cultural. Ofrecen además como mínimo, servicios de alimentación bajo la modalidad de pensión completa, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

En relación a este servicio denominado hospedaje campesino, se presta en las casas de habitación con arquitectura tradicional y autóctona de la región ubicadas alrededor de la vía principal que conduce a la Laguna de la Bolsa y que son de propiedad de líderes agricultores pertenecientes a la comunidad indígena de Muellamues, quienes además de ofrecer sus habitaciones, también suelen atender contratos de alquiler de salón para eventos con preparación de comida típica, servicio de restaurante y guianza turística. En estas casas posadas, las instalaciones han sido modificadas para albergar dentro de sus posibilidades cómodamente a los turistas obteniendo gran acogida debido a que cada vez más, se vuelve una tendencia pensar en turismo rural y en posadas eco ambientales. Esto se debe, en parte, a iniciativas y emprendimientos de habitantes rurales que quieren fomentar el turismo local y a su vez, buscar otras fuentes de ingresos para las economías de familias campesinas.

Adicionalmente, cuando se hace senderismo, los turistas aguzan los sentidos y pueden apreciar la belleza de los paisajes que recorren y es que en estos sitios hay una belleza paisajística tremenda que se quiere compartir y que se logra conectando a las personas con los hospedajes rurales. Según datos de Fontur en diciembre de 2019, el concepto de Posadas Rurales conectó al 50% de sus miembros con clientes que buscaban posadas campesinas en Colombia. En temporada baja, el porcentaje puede llegar al 30%. Esto puede ser por la favorabilidad de los precios que pueden encontrar los turistas, que van desde los diez mil pesos por zona de camping, los 25 mil por hospedaje, hasta los 250 mil por alquiler de fincas rurales.

A las familias rurales de Guachucal que quieren promover el turismo en tono rural se los debe acompañar en todo el proceso de formalización, que puede ser una de las partes más complicadas para estas familias. Sobre todo, porque deben hacer una inversión importante que no siempre se ve retribuida en el corto plazo, aunque todos los fines de semana reciban nuevos turistas. Por otra parte, pese a la recursividad e inversión en la adecuación de estas propiedades, las características del servicio de hospedaje no son las más adecuadas y aptas para atender a los turistas. FONTUR (2006), ya que la norma Técnica NTSH sectorial 008 también menciona que las habitaciones, consideradas como las unidades de alojamiento en un establecimiento rural; deben constar de un dormitorio y cuarto de baño, aunque puede tener espacios y servicios adicionales según la orientación hacia el mercado que caracterice el establecimiento.

Este tipo de alojamientos rurales en la zona, aún no cuentan con los requisitos de distribución en planta y servicios incluidos en la norma Norma Técnica NTSH sectorial 008, estipulada por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia y Cotelco dictaminadas bajo las normas Icontec. Dicha norma tiene como objeto definir las características de calidad y los requisitos de planta y servicios para los establecimientos de alojamiento rural, la cual será una directriz que tendrá que abordar más adelante la oficina de representación turística. Además, las viviendas destinadas a la prestación de servicios turísticos, deben estar inscritas ante el Registro Nacional de Turismo. El Registro constituye un requisito previo y obligatorio para que el inmueble pueda ser utilizado como vivienda turística. El Registro Nacional de Turismo debe actualizarse cada año.

Servicio de Restaurante

La norma Técnica establece que el servicio de restaurante gastronómico cuyo objeto es la transformación de alimentos, la venta y prestación del servicio de alimentos y bebidas preparadas puede ofrecerse en este tipo de alojamiento rural. Pueden además ofrecer servicios complementarios tales como: la atención de eventos, recreación y otros.

En cuanto al servicio de restaurante ofrecido dentro de la Ruta turística, que por lo general es contratado conjuntamente con el servicio de hospedaje se puede mencionar que gradualmente se ha venido regulando bajo las buenas prácticas de manufactura BPM y las capacitaciones recibidas por parte de la alcaldía municipal, el SENA y Fundetes con el fin de garantizar la inocuidad y calidad en la preparación de los alimentos ofreciendo variedad de comidas y platos típicos de la región sin especulación de los precios establecidos en relación con los demás restaurantes del municipio de Guachucal, lo cual se constituye en un valor agregado ofrecido a los turistas como parte de la estrategia para incentivar el turismo gastronómico.

La parte gastronómica de Nariño es un atractivo y un enganche turístico bastante llamativo, sobre todo en lo que corresponde a los platos típicos como el cuy, el conejo y la trucha. Estas delicias admiradas en la figura 5 se preparan bajo previo pedido del turista, por ejemplo, en el caso del cuy se debe solicitar con dos horas de anticipación y tiene un valor que oscila entre \$45.000 y \$50.000 según el peso del animal, lo mismo aplica para el conejo cuyo valor generalmente es de \$60.000 pesos.



Figura 5.Plato tradicional. Mora (2019)

La demanda por degustar estos productos es alta entre los turistas. Pero además en los alojamientos campesinos también se ofrecen almuerzos y comidas tradicionales cuyo valor oscila entre \$10.000 y \$12.000 pesos. En la figura 6 se observa el establecimiento y los platos económicos ofrecidos a los turistas y visitantes.

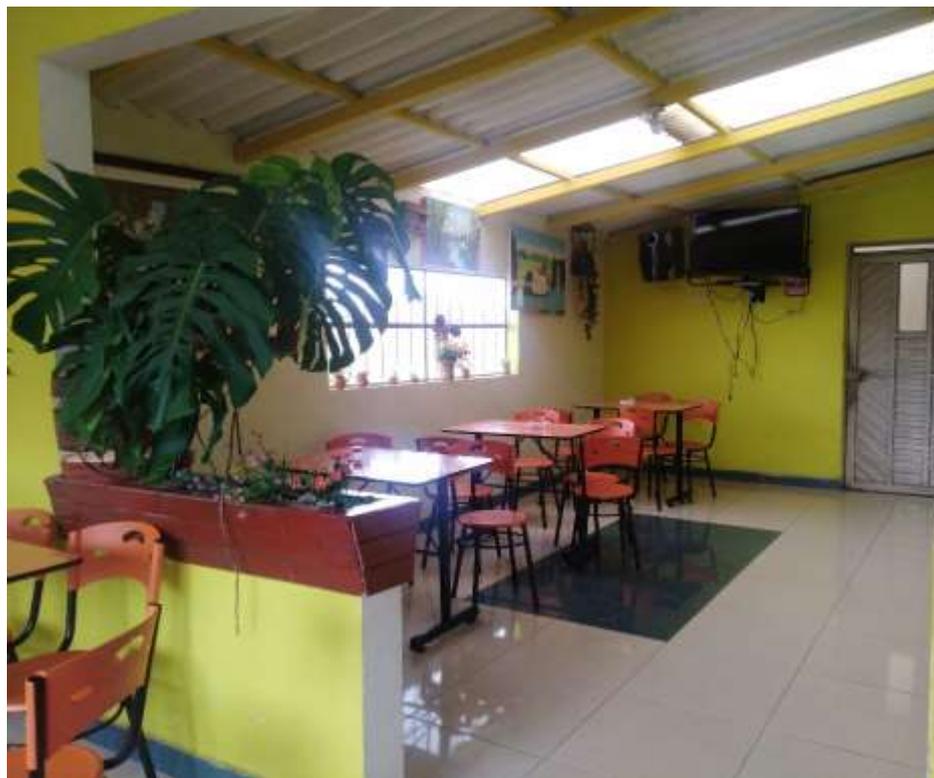


Figura 6. Restaurante Turístico. Mora (2019)

Las propietarias de las casas posadas y sus familiares se encargan directamente de la preparación de la comida con productos alimenticios cultivados en las huertas y animales criados en las fincas agropecuarias propias de la región cuidando de la higiene y la seguridad en la preparación de alimentos aplicando los conocimientos adquiridos en las capacitaciones del SENA, UMATA y la alcaldía local. No obstante, cambiar los hábitos y costumbres de los operadores para la aplicación permanente de las BPM y las normas de higiene y seguridad se ha convertido en una ardua tarea que requiere constancia y bastante sensibilización.

Otros aspectos que deberá atender la oficina de representación turística y que están en saldo rojo respecto al servicio de restaurante es el cuidado del medio ambiente, en el sentido de reemplazar de fuentes de energía alternativas que sustituyan el uso de la leña y el carbón, el manejo de los desechos y basuras y la contaminación hídrica y del aire. Además, es importante capacitar constantemente a los operadores en temas como la atención al cliente, el

marketing y la adopción de normas de seguridad y salud en el trabajo considerando que durante todo el año en los alojamientos rurales también se prestan los servicios de alquiler de salones, contratación de platos típicos para reuniones y eventos a la comunidad en general.

La anterior figura 7 indica otro de los servicios contenidos en el paquete turístico comercializado por Fundetes es la contratación de visitas y prácticas académicas que liga el servicio de restaurante para grupos de estudiantes de universidades y colegios de Nariño que visitan frecuentemente el destino turístico, a los estudiantes se les ofrece un servicio integral que incluye el alquiler de transporte, estadía, alimentación, acompañamiento y guía turística, siendo sus mejores clientes, los universitarios de carreras de agronomía, veterinaria, mercadeo, entre otras profesiones y los aprendices SENA



Figura 7. Prácticas académicas. Lara & Zambrano (2018)

Los grupos de estudiantes por lo general tienden a alojarse en las casas campesinas, las cuales son adecuadas para albergar de 8 a 10 personas en amplios espacios, además de ofrecerles el servicio de restaurante, los visitantes y turistas mencionan sentirse más a gusto y en confianza para hospedarse en estos lugares, ya que consideran que el servicio recibido por las propietarias es más personalizado imprimiéndoles calor de hogar para sentirse como en casa. El factor cultural hace que el servicio de hospedaje rural en las llamadas casas posadas sea más atractivo y acogedor para el turista, por ejemplo, el clima de la zona hace que los turistas ingresen a la cocina y alrededor de la hornilla de leña, se entable un diálogo con las auxiliares de la cocina, quienes intercambian conocimientos culturales y comparten tradiciones culinarias con los turistas y visitantes mientras se toman un agua de panela o un café como se puede apreciar en las siguientes figuras..



Figura 8. Cocinas campesinas. Mora (2019)



Figura 9. Cocinas Campesinas. Mora (2019)

En la reserva natural Los Capotes también se presta el servicio de restaurante y cafetería ofreciendo un menú variado que consta de sancocho de gallina y bandeja con trucha arcoíris, agua de panela y postre. El valor del almuerzo es de \$ 15.000. Este plato típico se elabora con las truchas que provienen de los estanques piscícolas cuya producción está a cargo de miembros del resguardo indígena de Muellamues. También se ofrecen otro tipo de menús que incluyen comidas de la región, como el sancocho de gallina criolla, frito con habas, choclos con queso y almuerzos ejecutivos acompañados de carne de res, cerdo y pollo a un precio más económico de \$10.000 pesos.

Por otra parte, en la Reserva Natural los Capotes también se ofrece el servicio de hospedaje y restaurante en el territorio del resguardo indígena de Muellamues, en donde se han construido cabañas en madera que pueden albergar a 4 personas máximo con acomodación múltiple en camarotes cuyo valor es de \$25.000 por noche. El lugar tiene una

zona verde que suele utilizarse para ubicar carpas de camping cuando pernoctan grupos grandes. La figura 10 hace referencia al plato típico ofrecido en los Capotes.



Figura 10. Plato típico con trucha. Mora (2019)

El servicio de restaurante es otorgado a las familias pertenecientes al resguardo indígena que han sido previamente seleccionadas por el gobernador de forma aleatoria entre las que se postulan para ser operadores de este servicio. En el informe técnico se mencionó las preocupantes debilidades registradas en el diagnóstico respecto a las precarias condiciones sanitarias, de higiene y seguridad industrial, así como la mínima aplicación de buenas prácticas de manufactura en la preparación de los alimentos que fueron evidenciadas durante la visita. Pese a que los operarios del restaurante han asistido a cursos del SENA para capacitarse en estas cuestiones, no se llevan a la práctica y continúan con la ejecución de sus tareas diarias como tradicionalmente lo han hecho. Por lo tanto, se hace indispensable

sensibilizar y concientizar a los prestadores de los servicios turísticos sobre la importancia de adoptar estas medidas de higiene y calidad como una rutina diaria de trabajo que debe ser adicionada a su cultura emprendedora.

Es importante recordar que las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y la forma de manipulación. Las BPM se deben aplicar en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos, y son una herramienta fundamental para la obtención de productos inocuos. Constituyen un conjunto de principios básicos con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la preparación de alimentos. (Gonzalez, 2013). En la figura 11 y 12 se puede observar la ausencia de buenas prácticas de manufactura.



Figura 11. Peseta para el lavado de truchas. Mora (2019)



Figura 12. Condiciones de salubridad. Mora (2019)

En este orden de ideas, es fundamental que la oficina de representación Turística trabaje arduamente en moldear la cultura de los prestadores del servicio de restaurante para que apliquen las políticas que normaticen y regulen dichos servicios e integren el concepto de consumo socialmente responsable (CSR) y la responsabilidad social empresarial (RSE), los cuales constituyen dos caras de una misma moneda denominada consumo sostenible. El primero se ha definido como aquel realizado por un consumidor que “tiene en cuenta las consecuencias públicas de su consumo privado y quien intenta hacer uso de su poder de compra para lograr cambios sociales”, mientras que el segundo se ha descrito como un “enfoque equilibrado de las organizaciones para hacer frente al tema económico, social y ambiental, de forma que busque beneficiar la comunicación con las personas y establecer lazos con la sociedad”. (Leonard & MacAdam, 2003)

En el restaurante ubicado en el santuario de Flora y Fauna los Capotes se ha tratado de aprovechar los recursos naturales de los cuales se dispone en la zona. Sin embargo, es

preocupante la situación observada con las fuentes hídricas que a pesar de no presentar agentes contaminantes, no existe un tratamiento adecuado de las mismas como en un acueducto y hay que considerar que los parásitos pueden vivir en fuentes naturales de agua que están expuestas al aire libre, por lo tanto es indispensable tratar el agua antes de beberla y utilizarla para no enfermar a los turistas y residentes ya que el agua de los nacientes de la Reserva Natural es utilizado para las actividades de preparación de alimentos, aseo y la producción de trucha.

Producción de Trucha

Con un proyecto piscícola financiado en el año 2010 por las autoridades del Cabildo de Muellamues y el apoyo del entonces alcalde Libardo Benavides, cuyo objetivo pretendía reducir el desempleo y mejorarán los niveles nutricionales en más de 30 familias de escasos recursos económicos del municipio de Guachucal, se construyó en la Reserva Natural Los Capotes las piscinas para la crianza y comercialización de los alevinos de la trucha. De estos proyectos productivos no sólo se beneficia el 10% de los campesinos, sino también el 15% de las comunidades indígenas, las cuales ejercen esa actividad económica en la laguna de la Bolsa. Los productores venden el kilo de trucha entre 13.000 y 15.000 pesos, dependiendo del tamaño. En el corregimiento de Muellamués siete profesionales pertenecientes al cabildo indígena incursionaron con la truchicultura, porque saben que esa alternativa económica produce buenos dividendos al mes y no requiere de mucha inversión. En el marco de un diagnóstico hecho al plan agropecuario se encontró que los pobladores que se dedican a la obtención de ese alimento trabajan individualmente y que la Administración local aporta con asesorías permanentes. (Narvaez, 2013)

Respecto al proceso de crianza de las truchas, durante la visita técnica realizada a los Capotes, se entrevistó a los encargados del mantenimiento, crianza y cuidado de las truchas, identificando algunas debilidades respecto a la producción y comercialización que dieron

lugar a recomendaciones que, aunque sencillas, son de suma importancia para mejorar estos procesos, por ejemplo, la utilización de un instrumento como la pesa para determinar la cantidad exacta del producto antes de ser vendido, ya que actualmente se vende un kilo de trucha a \$ 13.000 pesos según el criterio del vendedor, sin tener un control exacto sobre el peso del producto vendido. Otro aspecto a mejorar, es que a las truchas se les deben extraer las vísceras al momento de ser vendido sin ser un servicio adicional que genere mayor valor transferido al precio de venta del producto y finalmente, se debe aplicar buenas prácticas sanitarias en lo que respecta a la pesca, recolección, lavado y empaquetado de las truchas.

Aunque estas debilidades están tratando de solventarse gradualmente con las capacitaciones y seguimiento de la alcaldía, la producción de trucha en los Capotes es elevada y se comercializada en gran volumen garantizando no solamente el permanente suministro de materia prima para la preparación de los almuerzos que suelen disfrutar con gran deleite de los turistas y visitantes facilitando la unión de eslabones de la cadena de valor en torno la producción piscícola. En la figura 13 se aprecian las piscinas para la producción de trucha.



Figura 13. Piscinas piscícolas. Mora (2019)

Servicio de Transporte en lancha o canoa

Para llegar a la Reserva Natural Los Capotes, administrada por el resguardo indígena de Muellamues en donde se concentra el ecoturismo y el turismo gastronómico del lugar, es necesario atravesar la Laguna de la Bolsa. La asociación Turística Indígena de Lancheros del Cumbal ASOLACUM registrada ante Cámara de Comercio local son los encargados de prestan el servicio de transporte en lancha o canoa desde hace aproximadamente 18 años. Atravesar la laguna toma 20 minutos aproximadamente desde el quiosco de embarque. El tiempo de espera para que el visitante retorne al puerto de embarque es limitado, siendo cobrado un excedente adicional después de sobrepasar una hora de espera.

El recorrido por el sendero hasta el mirador puede tomarse más de una hora y el turista requiere destinar mayor tiempo para degustar con tranquilidad los platos típicos y apreciar las bondades y atributos del paraje turístico por esta razón muchos de ellos deciden pernoctar en la Reserva, aspecto que es muy conveniente para las actividades económicas de turismo puesto que generan mayores ingresos por venta de servicios. En el caso de los visitantes, existe la preocupación de que al superar el tiempo límite de espera advertido por los canoeros, se incurra en mayores gastos por el excedente en el valor del transporte por lo que muchas veces suelen desistir de recorrer el sendero o consumir los platos típicos que puedan ocasionar demoras en para el retorno en lancha. El valor del transporte en canoa equivale a \$ 20.000 pesos e incluye ida y vuelta al Santuario los Capotes y el excedente por hora adicional es de \$10.000 pesos. También se ofrece el servicio para recorrer en aproximadamente 45 minutos los borden de la Laguna de la Bolsa, atravesándola de norte a sur, el valor por este recorrido es de \$35.000 pesos. En las siguientes figuras se puede apreciar el puerto de embarque y las canoas que prestan el servicio de transporte hacia los Capotes.



Figura 14.Canoas de Asolacum. Lara & Zambrano (2018)



Figura 15.Puerto de embarque de canoas. Lara & Zambrano (2018)



Figura 16. Puerto de embarque. Mora (2019)

La ruta turística diseñada por Fundetes incluye el servicio de guianza durante todo el recorrido por el sendero los Capotes. Los visitantes son atendidos por reconocidos guías pertenecientes al cabildo, entre las cuales se encuentran las líderes de Fundetes Yurani Guancha y Tatiana Morales, quienes forman parte del grupo de 8 guías certificados por el Sena para desempeñar esta labor y quienes, además, poseen gran conocimiento sobre la zona, las tradiciones, historia e idiosincrasia del pueblo indígena. Estas líderes continúan desarrollando proyectos de la alianza Sur Sostenible conformada entre las instituciones: PENUD, PPD, Gobernación de Nariño y GEF para el desarrollo, fortalecimiento, sostenibilidad y competitividad del Turismo local.

Servicio de Ascenso al volcán Cumbal

Otro de los servicios de gran atractivo turístico que forma parte de la ruta del santuario los Capotes, es el ascenso al Volcán Cumbal, el cual tiene a sus faldas la laguna de la Bolsa. Este servicio se presta por contratación expresa de los turistas quienes desean conocer la imponente cima del Volcán que contiene nieve a su alrededor. Llegar a la cumbre del volcán es una travesía bastante desafiante para los turistas regionales, nacionales y algunos internacionales. El imponente volcán Cumbal, se encuentra localizado en el departamento de Nariño, al occidente de la población de Cumbal, a 79 km al sur-occidente de la ciudad de Pasto y 585 km al sur-occidente de Santafé de Bogotá. Es catalogado como un excelente destino turístico por su deslumbrante colorido de sus cumbres debido a la nieve que lo cubre permanentemente y su asombrosa majestuosidad. Su cumbre, formada por varios picos que corresponden a domos volcánicos con emanaciones de azufre posee dos cráteres contiguos: Mundo Nuevo: un cráter de 200 m de diámetro mayor, la Plazuela: un cráter de 600 m de diámetro, abierto hacia el sector sur-oriente. (Lara & Zambrano , 2018)

La cima del Volcán Cumbal, alcanza la cota de 4.764 m de altura. Éste gigante recompensa a los escaladores con una impresionante vista, desde su cima se puede contemplar en días despejados el Volcán Chiles, Volcán Azufral, nevados y ciudades del vecino país del Ecuador, ciudades del departamento de Nariño y el mar de las zonas costeras del litoral Pacífico. A los pies del Volcán Cumbal, yace plácida y tranquila, la Laguna de “La Bolsa”, la cual posee una reserva natural de especies vegetales. (Lara & Zambrano (2018).

Durante el año se realizan con frecuencia expediciones para escalar la cumbre del volcán y disfrutar de una experiencia única e inolvidable para los turistas guiada por expertos habitantes nativos del municipio de Cumbal, entre ellos, el más reconocido, el señor Segundo Homero Guaical, de origen campesino ha realizado múltiples ascensos a los más altos volcanes

y nevados de Nariño, ha colaborado con la Defensa Civil en rescate de turistas y guías perdidos en la recuperación de cuerpos en el accidente aéreo en el nevado de Cumbal y colaboró en varias ocasiones con excursionistas de Ingeominas. También participó en el documental de Pirry “el camino del azufre” donde fue él quien ayudó a subir al equipo de producción de Pirry y fue en su casa campesina donde se alojaron antes de subir. En la figura 18 y 19 se admira el hermoso paisaje del volcán Cumbal y a los pies del mismo la laguna de la Bolsa con su rica vegetación.



Figura 17. Laguna de la Bolsa y Volcán Cumbal. Lara & Zambrano (2018)



Figura 19. Vegetación Nevado del Cumbal. Lara & Zambrano (2018)

El acceso a la cima se realiza por carretera abierta que parte desde el casco urbano de Cumbal, hasta la vereda la Ortiga que se encuentra aproximadamente a 30 minutos en carro, luego se desprende un amplio y largo camino de herradura hasta las cercanías de los dos cráteres principales, a los cuales se debe llegar a pie. (Lara & Zambrano , 2018). El recorrido toma como mínimo cinco horas entre terreno barroso, empedrado y al final un tanto empinado. En este tramo es posible encontrarse con especies como conejos, cusumbos, venados, guagas; se dice que también aún se pueden encontrar Cóndores y águilas, además de la flora típica de los páramos colombianos como frailejones, encenillos y cojines entre otros.

El lugar para ascender al Volcán a pie se encuentra como a 30 minutos en moto desde el municipio de Cumbal, el sendero no está señalizado y hay un par de puntos donde el camino se bifurca como a la mitad del recorrido para ingresar al sendero de arena y rocas que suele presentar bastante niebla. Se puede subir en moto hasta el refugio Cumbe Chay donde se puede desayunar y/o almorzar el plato típico con trucha. El costo se la guianza con transporte en moto cuesta entre \$70.000 y \$80.000 pesos. Se requiere que cada turista acate

las normas de seguridad y se verifique previamente las condiciones de salud y estado físico antes del ascenso.

La contratación de la oferta oficial del sendero: Santuario Los Capotes y su portafolio de productos y servicios incluidos en la ruta turística se realiza directamente con Fundetes, quien a través de su página en Facebook y las redes sociales promocionan y se suministran la información de la ruta para que los turistas y visitantes coticen y contraten los servicios que les interesa, diseñando el paquete turístico de acuerdo a su preferencia, convirtiéndose en uno de los atributos agregados a esta ruta turística.

Por ser particularmente este servicio uno de los más demandados por los turistas algunos nativos de los municipios de Cumbal, Guachucal y sus alrededores también prestan el servicio de guianza de manera informal y bajo condiciones inseguras para los turistas, lo cual ha generado a parte de una competencia ilegal, una serie de inconvenientes que ha perjudicado la buena imagen del turismo local produciendo experiencias negativas para los turistas, ya que se llevan una mala impresión y replica un voz a voz que en nada beneficia a la captación de nuevos clientes para el turismo local, por lo cual estas debilidades se convierten en una preocupación constante que tratará de superarse a través de la conformación de la oficina de Representación Turística.

Por otra parte, Algunos turistas extranjeros contratan el servicio a través de intermediarios como las agencias de turismo que les brindan mayor seguridad y confianza. Sin embargo, como las agencias subcontratan a los guías nativos o a Fundetes el valor de la experiencia se incrementa en un 40%. En la figura 20 se puede observar un ejemplo de la promoción que circula en Facebook para ofertar el servicio.



Figura 20. Promoción y publicidad ascenso al Cumbal. Página de Facebook los Capotes

Estudio de la Demanda

Según la definición de la OMT, La demanda en el turismo se define como el conjunto de turistas que, de forma individual o colectiva están motivados por una serie de productos y servicios turísticos con el objetivo de cubrir sus necesidades. Económicamente, se la define como la cantidad de “producto turístico” que los consumidores están dispuestos a adquirir en un momento dado a un precio determinado. (FONTUR, 2006)

El concepto de demanda turística está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones que los individuos realizan constantemente en el proceso de planificación de sus actividades de ocio y, por lo tanto, su determinación depende de numerosos factores

no sólo económicos, sino también psicológicos, sociológicos, físicos y éticos. (Acerenza, 2006)

En Colombia, el turismo es un sector que está en proceso de consolidación y que tiene enormes posibilidades de potencializarse como motor de desarrollo económico. En Colombia se evidencia un incremento del 24.8% en los ingresos generados por el turismo entre los años 2007 y 2010. En el año 2016, el país registró 3.3 millones de llegadas de turistas, lo que representa un crecimiento del 11%, los cuales generaron 4.700 millones de dólares en ingresos según cifras CITUR (2019). Para el año 2017 arribaron a Colombia un total de 6.535.182 turistas, representando un crecimiento del 28% en el sector turístico, mientras que el crecimiento en el resto del mundo fue en promedio de 7%, siendo esta la mayor cifra registrada en la historia del país. Estos datos evidencian un crecimiento sostenido del turismo como sector relevante para el desarrollo económico del país y se ha convertido en el segundo renglón económico que más divisas genera, lo que impone la necesidad de mirar y profundizar en el análisis del sector, en las características de su demanda y las potencialidades de la posible oferta turística para formular políticas y estrategias encaminadas a ampliar y fortalecer dicho sector.

El estudio de la demanda se hace a través de las diversas formas de turismo que actualmente se practican en el mundo y que a su vez han sido referente para el municipio de Guachucal por cuanto muchos de estos enfoques sirvieron de base en el diseño de la ruta turística realizada por Fundetes. En la figura 1 se contempla las formas de turismo que se manejan en Latinoamérica actualmente.

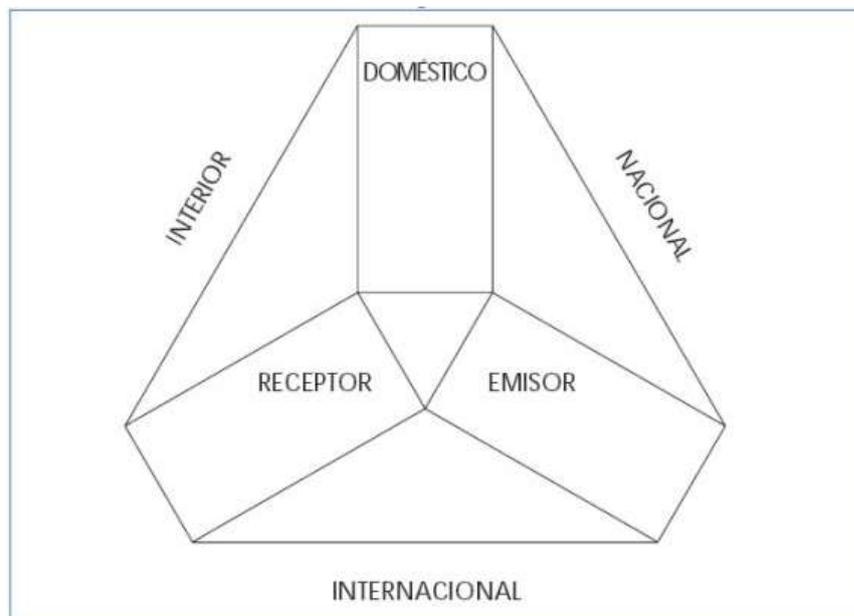


Figura 21. Principales formas de Turismo. Villasante (2016)

Según Villasante (2016) asesor en temas de turismo en Perú, en el sector turismo, el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos permite distinguir los diferentes tipos de turismo que pueden demandar una ruta turística en particular como se observa en la figura 21. En este sentido, el autor clasifica la demanda de una ruta turística en los siguientes tipos:

Según Torres & Monsalve (2017), en Colombia son muy pocos los datos que existen acerca del sector turístico en general y del turismo interno en particular. El primer levantamiento de datos en este sector fue realizado por el DANE en 2003 cuando aplicó por primera vez la Encuesta de Turismo a hogares particulares residentes en Colombia (ETUR). Posteriormente, en los años 2006 y 2007 se incluyó un módulo de turismo en la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) con el fin de recolectar información relacionada con el turismo interno y definir las características del gasto en turismo realizado por los colombianos residentes visitando su propio país. La EGIT fue aplicada en las trece ciudades principales del país (Medellín, Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Manizales, Montería,

Villavicencio, Pasto, Cúcuta, Pereira, Bucaramanga, Ibagué y Cali). La encuesta tiene como objetivos la recolección de los insumos base para la realización de estrategias de marketing y promoción del turismo en el país, al reconocer su interés en términos de impacto y desarrollo económico a nivel nacional (DANE, 2020). Dentro de las principales variables estudiadas en la encuesta que se incluyen en la EGIT son: el gasto realizado durante el último viaje, el principal medio de transporte, el tipo de alojamiento, el promedio de noches pernoctadas, así como el gasto realizado en excursionismo.

Una vez indagada la demanda nacional, es importante adentrarse en el estudio de la variación de la demanda regional y los flujos de turistas intrarregionales, esto es el saldo obtenido cuando se calcula la diferencia entre los viajes recibidos y emitidos por un departamento como se relaciona en la siguiente figura.

Departamento	Entradas	Salidas	Neto
Antioquia	1 516	1 433	83
Atlántico	375	847	-472
Bolívar	706	379	327
Caldas	722	1 333	-611
Córdoba	252	857	-605
Cundinamarca	1 324	1 713	-389
Meta	251	407	-156
Nariño	847	1 120	-273
Norte de Santander	805	1 032	-227
Risaralda	409	656	-247
Santander	847	938	-91
Tolima	831	962	-131
Valle del Cauca	1 377	1 187	190

Fuente: elaboración propia con datos de la EGIT.

Figura 22. Demanda interregional. DANE (2020)

Al respecto, como se aprecia en la anterior figura para el año 2017 se encontró que en Colombia, los departamentos que presentan un mayor flujo intrarregional de turismo son en

orden de importancia: Nariño, donde el 73% de los viajes recibidos provienen de residentes de este mismo departamento, seguido por Valle del Cauca (70.7%), Antioquia (70%) y Norte de Santander (65.9%); mientras que los departamentos que presentan un menor flujo intrarregional son: Atlántico (12.2%), Córdoba (23%), Meta (29%), Risaralda (34.3%) y Bolívar (36.9%).

Torres & Monsalve (2017) mencionan que para el cálculo de la demanda se debe aplicar la matriz Origen-Destino de flujos turísticos domésticos, la cual es una herramienta necesaria para calcular dichos flujos dentro de un país tomando como base los viajes en un periodo determinado. Además, es importante también realizar una estimación de los coeficientes de atracción de estos flujos.

Se encontró que el turismo doméstico en Colombia sigue un patrón intrarregional más que uno interregional. Entre las razones que justifican este comportamiento se observa que la distancia entre las regiones se impone como una restricción a la hora de viajar, lo que es especialmente evidente en el país, ya que por tener una geografía montañosa y un precario desarrollo vial que conecte las diferentes regiones, el desplazamiento de un lugar a otro no solo requiere una gran cantidad de tiempo sino también altos costos, lo que dificulta que las personas con un ingreso medio puedan desplazarse muy lejos de su región de origen. (Torres & Monsalve, 2017).

Lo anterior, aplica para la demanda y el comportamiento del turista y visitante que arriba a la laguna de la Bolsa y accede a la ruta turística del Santuario los Capotes, quienes al parecer siguen esta dinámica. Por otra parte, según la información analizada en la base de datos digitalizada por Fundetes durante el año 2018 confirman el tipo de demanda intrarregional desarrollada en el sitio turístico. Como lo revelan los registros contenidos en la figura 23 tomada de la base de datos de Fundetes, el 97% de los turistas provienen de lugares

aledaños al municipio de Guachucal, es decir, existe una fuerte tendencia y preferencia de los visitantes por el turismo doméstico, predominando la práctica del turismo intrarregional antes que del interregional.

A	B	C	D	E	F
Nro.	FECHA	NOMBRE Y APELLIDOS	CEDULA	LUGAR DE ORIGEN	CELULAR
1	31/03/2018	WILLIAM CUAICAL	1088589375	0	3147900836
2	31/03/2018	JHOAN STIVEN CUAICAL	1110300035	0	3147900836
3	31/03/2018	JENIFFER DAYANA CHINGUAD	1007268478	0	3185592455
4	31/03/2018	ANYELA FERNANDA PALACIOS	1192745441	PUPIALES	3154368344
5	31/03/2018	ALFREDO TARAPUES	1088595921	PUPIALES	3158657482
6	31/03/2018	FREDI ALPALA	1088594344	CUMBAL	3126282258
7	31/03/2018	GABRIEL OSWALDO	1088158198	CUMBAL	3147396778
8	31/03/2018	ANDRES ALPALA	1088586642	CUMBAL	0
9	31/03/2018	NICOLAS TUPE	1085937599	PASTO	3158084976
10	31/03/2018	YUDY MONCAYO	1085346635	PASTO	3053945905
11	31/03/2018	DARIO ENRIQUEZ HERNANDEZ	1085517588	PASTO	3166280760
12	31/03/2018	CAMILO IMUEZ	1085302013	PASTO	3006965848
13	31/03/2018	HUMBERTO VILLOTA	12961320	PASTO	3128274551
14	31/03/2018	MARIO VILLOTA	1122782520	PASTO	3107852689
15	31/03/2018	ARIEL ENRIQUEZ	98357752	GUALMATAN	3164694215
16	31/03/2018	JESUS ARMANDO ROSERO	98363029	PUPIALES	3155964228
17	31/03/2018	ARIEL DAVID ERIQUEZ	1086754004	GUALMATAN	3152083750
18	31/03/2018	DINA SOFIA HENRIQUEZ ESTACIO	0	GUALMATAN	3173060465

Figura 23.Registros Base de Datos de Turistas y Visitantes. FUNDETES (2018)

La base de datos antes mencionada recopila la información suministrada por los turistas al momento de ingresar a la Reserva Natural los Capotes y cancelar un aporte de \$2.000 por persona. De 3.952 turistas registrados durante el periodo de marzo a junio del 2018, se observó que 3.066 de los visitantes eran provenientes de los municipios y localidades más cercanas al destino turístico, siendo en su mayoría los que viajan desde Pasto con 678 personas, Ipiiales con 502, Guachucal con 211, Cumbal con 154, Túquerres con 114 y Muellamues con 111 visitantes como se puede apreciar en la tabla 2 en donde se visualizan la cantidad de visitantes provenientes por cada uno de los municipios del departamento de Nariño.

Tabla 2. Visitantes Regionales 2018

Procedencia	Número de turistas
Cumbal	154
Pupiales	34
Pasto	678
Ipiales	502
Gualmatan	88
Guachavez	56
Tuquerres	114
Carlosama	67
Guachucal	211
Guatarilla	45
Chiles	76
Ospina	91
Mueses	45
Ricaurte	62
Muellamues	111
Aldana	78
Colon	61
Potosí	45
Piedrancha	43
Sandoná	68
San Juan	44
Panan	14
Puerres	86
La Florida	15
Tangua	23
Samaniego	65
La Unión	26
Otros	105
No informan	59
TOTAL	3.066

Para hacer el análisis de la demanda interregional se ha tomado como referencia los datos suministrados por la Fundación Fundetes quienes llevan de manera ordenada y fidedigna las estadísticas y registros sobre el ingreso de los turistas provenientes de otras

ciudades de Colombia que pernoctan en el Santuario los Capotes. El número de turistas (inter regionales) desagregado por las principales ciudades de Colombia se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Turistas inter regionales 2018

Procedencia	No. De Turistas
Cali	77
Palmira	23
Jamundí	31
Medellín	48
Bogotá	65
Orito	21
Mocoa	36
Otros	89
TOTAL	390

La mayor cantidad de demandantes de la ruta provienen principalmente de la ciudad de Cali con 77 personas registradas, seguidos por los habitantes procedentes de Bogotá con 65 personas y de Medellín con 48 visitantes. La demanda nacional se ha visto incrementada con nuevos turistas provenientes de diversos departamentos que visitan el departamento para encontrarse con sus familias en épocas de vacaciones y carnavales, hecho que ha contribuido a incrementar el número de visitantes que frecuentan la Laguna de la Bolsa. Esto también ha producido un aumento en la *demanda intrarregional* respecto a los 3 años anteriores en el mismo periodo de referencia.

En los tres últimos años debido a la apertura de planes ofertados para universidades, colegios y grupos de turistas bajo convenio con agencias de viajes de Pasto y las promociones incluidas en las redes sociales como estrategia para articular las actividades turísticas con las prácticas académicas el número de demandantes aumentó significativamente a partir del 2016. Además, las alianzas y el apoyo permanente por parte de entidades gubernamentales como la alcaldía de Guachucal, la Secretaría de Turismo de la Gobernación, el PENUD, el

cabildo indígena de Muellamues y las facultades de universidades regionales han sido fundamentales en el crecimiento de la demanda intra e interregional. Por ejemplo, con la firma del Memorando de Entendimiento entre Fundetes e instituciones estatales mundialmente reconocidas se financiaron diversos proyectos comunitarios y ambientales bajo el denominado "Sur Sostenible", en el marco del Programa de Pequeñas Donaciones GEF-PNUD presentados por el cabildo indígena de Mallamues, relacionados con el sector turismo.

Por otra parte, el Turismo Receptivo, es decir, los no residentes procedentes de un país determinado también ha presentado un crecimiento destacado en el mismo periodo de referencia, siendo los turistas de mayor afluencia provenientes del Ecuador con 254 registros en la base de datos de Fundetes, ésta cifra tan importante puede deberse a factores que han contribuido al desarrollo de la actividad turística de la Laguna de la Bolsa, tales como: la cercanía de la zona de frontera con el municipio de Guachucal, el incremento en el precio del dólar, que durante este año ha estado en aumento y una fuerte tendencia de los ecuatorianos por conocer destinos turísticos en Colombia. Por otra parte, la migración de venezolanos que pasan hacia Ecuador y Perú por la zona de frontera también ha contribuido en el incremento de turistas registrando en total 67 visitas de venezolanos. Por otra parte, las visitas de turistas de países como Perú con 42 personas y Francia con 26 han incrementado en el último año gracias a las referencias de personas que ya han tenido la experiencia de conocer la ruta turística.

El número de visitantes de diversos países del mundo como Estados Unidos, Canadá, Suecia, Italia, China, Guatemala, Honduras, Brasil, Argentina, entre otros, registra una cifra importante alcanzando un total de 88 personas que han contratado la ruta turística y quienes también ascienden al volcán Cumbal no solamente persiguiendo propósitos turísticos sino investigativos y académicos. La relación del número de turistas extranjeros que contratan la ruta turística se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Número de Turistas Extranjeros 2018

Países	No. De Turistas
Ecuador	254
Francia	26
España	33
México	12
Perú	42
Venezuela	67
Chile	17
Panamá	15
Otros	30
TOTAL	496

Como menciona Torres & Monsalve (2017) la demanda efectiva o actual, es el número de personas que participan en la actividad turística, es decir, que efectivamente viajan. Este grupo es el que se mide más fácilmente y el que se encuentra reflejado en las estadísticas mundiales. En relación a este tipo de demanda, según la base de datos de Fundetes, el número total de turistas y visitantes fue de 3.952 personas durante en el periodo comprendido entre marzo y junio de 2018, cifra que indica que 3.066 personas corresponderían a la demanda intrarregional, 390 personas conforman la demanda interregional y 496 demandantes fueron extranjeros.

Los datos anteriores constituyen indicadores valiosos en el cálculo y proyección de la demanda efectiva, que muestra la propensión a viajar y por lo tanto visualiza un aumento en los viajes con fines turísticos de una población determinada que oscila entre los rangos de edad de los 20 a los 50 años. Además, estas cifras dan un acercamiento más preciso para proyectar la demanda potencial, la cual se refieren a aquéllos que podrán viajar en el futuro a conocer el destino turístico, cuando experimenten un cambio en sus circunstancias personales más tiempo libre, más dinero, etc. (Torres & Monsalve, 2017).

Si se estudia los datos suministrados por Centro de información turística CITUR (2019) sobre el comportamiento de los indicadores que monitorean la actividad turística, en el caso del departamento de Nariño al comparar los dos últimos años en donde se evidencia un crecimiento significativo en los siguientes indicadores: Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares con un 15% y Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares con un 4,92% ; Prestadores de servicios turísticos activos en RNT del 10%; en Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje del 9% y en Ocupación hotelera del 7,59% se puede concluir que la demanda potencial deberá en primera instancia enfocarse en los mercados regionales y nacionales para luego ser proyectada hacia mercados internacionales. En la imagen 17 recuperada de CITUR se observa la variación presentada en los indicadores de turismo entre los años 2018 y 2019.

La figura 24 hace un comparativo de los dos años en donde se observa que indicadores como *el número de visitantes extranjeros no residentes* ha sufrido para el año 2019 una disminución importante del 11,71% como también ha decrecido el número de *Visitantes a parques nacionales naturales en el departamento* con un 14,25% respecto al año 2018. Estas disminuciones también se han visualizado en los registros de Fundetes, en donde los turistas provenientes de países pertenecientes a Europa, América de Norte y Asia no superan los 86 turistas para el 2018, lo cual permite analizar que al parecer existió en estos años un leve desinterés por parte del mercado extranjero hacia la práctica del turismo ecológico.



INDICADOR	2018	2019	Crecimiento %19/18
Llegada de Pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares	2.846,00	3.277,00	15,14%
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	169.002,00	177.313,00	4,92%
Visitantes extranjeros no residentes	12.126,00	10.706,00	-11,71%
Visitantes parques nacionales naturales	16.170,00	13.866,00	-14,25%
Salidas pasajeros terminal de transporte terrestre	0,00	0,00	0%
Pasajeros en Crucero	0,00	0,00	0%
Prestadores de servicios turísticos activos en RNT	0,00	10,00	10%
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	0,00	9,00	9%
Ocupación hotelera (%)	45,68	53,27	7,59%

Figura 24.Indicadores actividad turística para Nariño 2018- 2019. CITUR (2019)

Estructuración y Organización de la oficina de representación Turística

Una vez identificadas las características de la oferta y demanda, es necesario iniciar con la estructuración de la oficina de representación turística como una dependencia autónoma y empoderada adscrita a la actual Secretaria de Deporte, Recreación y Cultura perteneciente a la alcaldía de Guachucal. La organización de la oficina se realizó teniendo en cuenta los lineamientos de la administración pública para la independencia, autonomía y funcionamiento de la misma bajo los criterios y principios del modelo burocrático y las teorías y tendencias administrativas que faciliten la organización social y material en las entidades del Estado Colombiano, con el fin de dar respuesta a una latente necesidad de gestionar y administrar eficientemente las bondades de la comercialización de los productos y servicios turísticos alrededor del principal atractivo turístico que posee el municipio, la Laguna de la Bolsa y su Santuario los Capotes de tal manera, que se implementen estrategias

que beneficie no solo al sector turismo, sino a la comunidad, los operadores y sobre todo garantice la sostenibilidad del destino turístico.

Este Proyecto aplicado amparado bajo el acuerdo del consejo y la administración municipal tiene por objeto crear la sub secretaría de Turismo dentro del organigrama de la alcaldía para especializarse en las funciones vinculada a ésta, como órganos de Promoción Turística. Este ajuste en la estructura organizacional es necesario para responder de manera adecuada, eficiente y eficaz al reto que tiene el municipio frente a uno de las fuentes principales de sus ingresos como lo es el Turismo local y poder convertirse de esta forma, en un municipio competitivo, de alto desarrollo económico, social y cultural a nivel nacional e internacional.

Solo de esta manera podrá el municipio planear, diseñar y desarrollar programas y proyectos ambiciosos de mediano y largo plazo que den cumplimiento a la Política regional de Turismo e impulse la actividad turística verdaderamente como una industria esencial para el desarrollo socio-económico de las regiones, en concordancia con lo establecido en la Ley 300 de 1996 , Ley General del Turismo y su ley modificatoria Número 1558 de 2012, "Artículo 1 : Importancia de la Industria Turística .- El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial, de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

La Oficina de Representación Turística, será el brazo ejecutor de las políticas en materia de promoción turística se diseñen desde la Sub Secretaría de Turismo. Ahora bien, es necesario que recordemos la naturaleza jurídica que debe tener la oficina Turística que se creará y que estará vinculada a la administración municipal.

En la constitución de 1991.- La Constitución Política de 1991, dentro de su propósito descentralista, le dio un fuerte impulso a la descentralización territorial, pero también, aunque en menor escala, a la llamada descentralización: por servicios, dentro de la cual se han

destacado por su número o importancia, desde la reforma constitucional de 1968, dos clases de organizaciones: los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales del Estado.

Por su parte, en cuanto a la creación de las entidades descentralizadas en el plano nacional, el artículo 210 de la Constitución dispone: "Las entidades del orden nacional descentralizadas por servicios solo pueden ser creadas por ley o por autorización de ésta, con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes". Esta norma concuerda con el numeral 7 del artículo 150 de la Carta a nivel territorial, en donde se menciona que las asambleas departamentales, por medio de ordenanzas, tienen la atribución de "crear los establecimientos públicos y las empresas industriales a comerciales del departamento" a iniciativa del gobernador (art. 300-7 y último Inciso) y los concejos municipales, la de "crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales" (art. 313-6).

Así mismo, el último inciso del artículo 115 de la Constitución establece: "Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado y sus dependencias, forman parte de la Rama Ejecutiva".

De igual manera, si se va a reestructurar una entidad descentralizada, se puede cambiar su naturaleza jurídica, según el propósito que se tenga, como, por ejemplo, darle un fin lucrativo, ubicarla en el plano jurídico privado para otorgarle mecanismos de competencia con los particulares, o adecuarla a nuevas actividades, todo de acuerdo con las finalidades estatales y centro del, marco de la ley. Esta ley trae el conjunto de normas sobre la organización y el funcionamiento de las entidades del orden nacional; sin embargo, en

diversos aspectos atinentes a las entidades descentralizadas como el acto de su creación" su régimen jurídico y sus características se extiende a las entidades territoriales.

Las reglas relativas a los principios propios de la función administrativa, sobre delegación y desconcentración, características y régimen de las entidades descentralizadas, racionalización administrativa, desarrollo administrativo, participación y control interno de la administración pública se aplicarán, en lo pertinente, a las entidades territoriales, sin perjuicio de la autonomía que les es propia de acuerdo con la Constitución Política".

Por otra parte, en el Artículo 70 se menciona que los establecimientos públicos. - Los establecimientos públicos son organismos encargados principalmente de atender funciones administrativas y de prestar servicios públicos conforme a las reglas del derecho público, que reúnen las siguientes características:

- a. Personería jurídica.
- b. Autonomía administrativa y financiera.
- c. Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, el producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial, en los casos autorizados por la Constitución y en las disposiciones legales pertinentes".

Según el Fondo Nacional del Turismo FONTUR (2006) las oficinas de Representación Turísticas se define como aquellas organizaciones constituidas por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que actúan por virtud del contrato de agencia comercial u otra forma de mandato de acuerdo a con lo previsto en el título XIII del Libro IV del Código de Comercio, como intermediarios para la venta, promoción o explotación de servicios turísticos ofrecidos por otras personas, en el territorio nacional o en el extranjero, además, es la organización encargada de proveer información a los visitantes y turistas potenciales que

visitan un determinado lugar con el fin de facilitar su decisión de viajar, facilitar su estadía y disminuir el riesgo de experiencias negativas durante su viaje, influyendo positivamente en la imagen del destino turístico. La oficina de turismo suele ser de carácter público y sin fines de lucro, dependiente de organismos estatales como las alcaldías y gobernaciones con el fin de mantener la neutralidad y calidad de la oferta turística e información, sin sesgos de intereses comerciales. (Acerenza, 2006).

En su concepto inicial, la oficina fue concebida como una organización cuyo papel de intermediario se ocupará de brindar información precisa que incluya datos de contacto de prestadores de servicios turísticos (oferta turística: alojamientos, agencias de viajes, guías, restaurantes, transportes y otros como hospitales, cabinas de Internet y teléfonos, vacunas), atractivos, lugares, eventos y actividades de interés, horarios de atención, tarifas, rutas, sugerencias de seguridad y otros datos relevantes para el turista proporcionando materiales informativos gratuitos como mapas, planos y folletos, postales, afiches, recuerdos, vídeos, listados de empresas registradas y otros materiales de interés y contribuye a la promoción e internacionalización del turismo local a nivel regional, nacional e internacional. Sin embargo, su misión va más allá de ser un punto de información, ya que dicha oficina tiene como objetivos fundamentales: prestar un servicio público, mejorar la calidad de los destinos turísticos de la zona, hacer más fácil la estancia a los potenciales turistas, aumentar la demanda de turistas facilitando y haciendo más cómoda sus futuras reservas, estancias y recorridos en su radio de acción, en pocas palabras, fortalecer las potencialidades de los destinos turísticos para hacerlos atractivos y competitivos para los turistas mundiales.

Dicha oficina tendrá como objeto general cumplir funciones de naturaleza industrial, comercial y de gestión económica para la ejecución de políticas, planes y programas orientados a la promoción del municipio como destino turístico a nivel nacional e

internacional, así como la difusión y comercialización de su oferta turística. Dentro de este panorama, los propósitos de la oficina se enfocarían en los siguientes aspectos:

- a. Incrementar la productividad y calidad del sector, de manera que el municipio de Guachucal se reconozca como destino turístico nacional e internacional.
- b. Armonizar proyectos turísticos regionales.
- c. Fortalecer los componentes espaciales y socioeconómicos de las Zonas de interés turístico.
- d. Promover la gestión y financiación público privada mediante la conformación de asociaciones cívicas gremiales.
- e. Consolidar y promocionar las zonas de interés turístico del municipio.
- f. Incrementar el número de turistas nacionales e internacionales.
- g. Prolongar la permanencia de los turistas nacionales e internaciones.

Esta oficina Turística estará al servicio de todas las formas y tipos de turismo desarrollado en Guachucal en todas sus manifestaciones y en diferentes ámbitos de tipo culturales, sociales, económicos, políticos, ambientales y de internacionalización, con el fin de contribuir a superar no solo la informalidad de los operadores turísticos frente a la prestación del servicio.

Su misión es coadyuvar a superar las debilidades y minimizar las amenazas que actualmente se presentan por la precaria atención a visitantes y turistas y principalmente, con la conservación del santuario ecológico los Capotes y demás lugares y patrimonios incluidos en el inventario turístico del municipio.

Sus funciones principales estarán ligadas con la regulación de la explotación comercial directa o por medio de terceros de la oferta y servicios turísticos, la concesión y explotación comercial de licencia de marcas que posea, el apoyo o el patrocinio de proyectos o eventos de carácter social, cultural y turístico u otro similar, la administración y explotación comercial directa o por medio de terceros de la Red de Puntos de Información Turística en el municipio, la concesión a terceros de cualquier clase de derechos que recaen sobre la explotación comercial de las áreas de su propiedad o posesión, uso comercial directamente o a través de terceros de los materiales relacionados con la actividad turística.

Las responsabilidades misionales que le han sido encomendadas a esta nueva oficina justificada en el concepto de especialización y departamentalización de Henry Fayol permite comprender la necesidad de separar las funciones enfocadas en el turismo de otras conexas, que, aunque relacionadas en su razón de ser, son diferentes. Lo anterior evidencia una recarga de funciones que viene presentado dentro de la secretaria de Deporte, Recreación y Cultura, razón por la cual, el consejo municipal ha facultado a la alcaldía 2016-2019 para dividir esta dependencia y crear una oficina adscrita a ella, pero que goce de autonomía administrativa para tomar decisiones propias en su especialidad teniendo en cuenta que el turismo local en Guachucal ha crecido de forma vertiginosa, pero también, de forma desordenada sin que exista un organismo que logre integrar los intereses en pro del desarrollo socio-económico de las comunidades y a la vez, garantice la preservación y sostenibilidad del inventario turístico que posee el municipio de Guachucal.

Al constituirse como un ente autónomo en su direccionamiento estratégico y con un rubro presupuestal, la oficina estará facultada para especializarse en sus funciones y alcanzar los objetivos incrementando la productividad, garantizando la ejecución de planes, programas y proyectos que mejoren las condiciones del sector turismo; así como también dedicarse inicialmente al ordenamiento de la casa para la recepción de los anfitriones a

través de la formalización empresarial de los operadores y rutas turísticas presentes y futuras. Gracias a la eficiente gestión y a la destinación de recursos y talento humano propios para atender la oficina, se puede lograr la competitividad y sostenibilidad del sector

Según Henry Fayol, autor de la teoría clásica de la administración, las organizaciones son un conjunto de estructuras y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo del talento humano. Son entidades de carácter social que asocian grupos de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante su trabajo, sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas. Por otro lado, Koontz menciona que las organizaciones están compuestas por departamentos, definidos por el autor como un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas (Dávila, 2001). Ahora bien, aparecen otro concepto relacionado denominado departamentalización entendido como una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales. (Chiavenato, 2006).

Otro concepto que se debe considerar para la organización de la oficina es el de división del trabajo de Taylor, el cual consiste en la partición de las tareas en diferentes actividades secuenciales y lógicas que conforman un proceso productivo de un bien o servicio y son repartidas entre un grupo determinado de personas en un departamento. Fayol al igual que Taylor mencionaban que la división del trabajo es el origen de la especialización de la tarea porque permite el desarrollo de habilidades gerenciales (conceptuales, humanas y técnicas) entre los empleados facilitando el trabajo en equipo, es decir, que es necesario

especializarse individual como grupalmente para hacer el trabajo en menos tiempo y con mayor calidad.

Taylor también establece la importancia del acto de coordinar el trabajo al interior de los departamentos, es decir, agrupar todas las actividades y esfuerzos de los trabajadores de la empresa para hacer posible tanto su funcionamiento como su éxito puesto que la empresa bien coordinada, hace gala de las siguientes características: cada departamento trabaja en armonía con los demás, cada departamento, sección y sub sección conoce la parte que le corresponde y su aporte a la labor común, los programas de trabajo de todos los departamentos y subsecciones se encuentran adaptados a las circunstancias. (Aroca, 2018)

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se hace necesario considerar la teoría clásica de Fayol para la estructuración de la oficina visualizándola como parte de una empresa estatal en donde se articulan e interrelacionan dos componentes principales: la organización material y humana, que se deben integrar, distribuir y coordinar para garantizar el trabajo eficiente, es decir, lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos de los cuales se dispone y además, lograr ser eficaces en el cumplir de los objetivos que le han sido encomendados por la dirección.

La función de la organización, según Fayol es entendida como el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales y financieros) así como el esfuerzo del talento humano que han sido dispuestos para el cumplimiento de los propósitos de la empresa y que, muchas veces suele estar acompañada por la función de coordinación, la cual se dedica a ordenar y distribuir tanto la parte material como la parte social de una empresa. En este orden de ideas y para dar cumplimiento a los objetivos 2 y 3 de esta investigación se hace necesario proponer una estructura organización de la oficina y establecer los requerimientos y elementos indispensables para el óptimo funcionamiento de la misma. De igual forma, se

estableció la metodología de trabajo, las funciones y cargos que la integran y la forma en que será administrada.

Para iniciar con el proceso de estructuración de la oficina de representación turística es importante recordar que se crea para dar cumplimiento a lo contenido en el plan de desarrollo del municipio de Guachucal 2016-2019, teniendo presente el eje estratégico, el cual habla sobre la "gestión pública con calidad". En este eje se estableció un programa denominado fortalecimiento institucional integral para la paz como respuesta para superar una debilidad institucional evidenciada en un diagnóstico previo. En el plan de desarrollo se define que el fortalecimiento institucional es un conjunto de recursos, humanos, materiales y financieros que trabajan articuladamente en función del logro de objetivos encaminados al bienestar y el buen vivir de una comunidad; es por ello que la administración municipal trabaja permanentemente por lograr y hacer de Guachucal un municipio modelo. (Consejo Municipal de Guachucal, 2018)

La administración municipal de Guachucal cuenta con 14 dependencias las cuales han venido trabajando dentro de sus posibilidades de manera articulada para el logro de objetivos y el beneficio de sus habitantes. Sin embargo, cada día se hace más evidente la necesidad de una reorganización y distribución de tareas y responsabilidades entre nuevas secretarías, oficinas y cargos, ya que la ejecución de las mismas es bastante compleja en las entidades del estado. Aunque el modelo administrativo de las entidades gubernamentales es de tipo clásico, bastante burocrático y poco flexible a los cambios, las necesidades del entorno exigen que haya ajustes en su organigrama para especializarse en temas como el turismo y dar respuesta oportuna a las exigencias que surgen en el medio. De igual forma, evitar la acumulación de funciones y responsabilidades se ven concentradas en unas pocas dependencias, recargando el trabajo y disminuyendo la productividad de los colaboradores, además de generar enfermedades laborales como el estrés.

El diagnóstico realizado permitió identificar que en Secretarías como la de Planeación y la de Deporte, Recreación y Cultura es donde se presentan la mayor carga laboral, debido a la conglomeración de responsabilidades, actividades y procesos en cada secretaría y a la limitada asignación de recursos y talento humano disponibles para ejecutar las tareas encomendadas. En el caso de la secretaría de Deporte, Recreación y Cultura en el diagnóstico se evidenció varias debilidades debido principalmente a la concentración de múltiples funciones identificadas desde su titulación en la dependencia, pero, además, el más bajo nivel de productividad, eficacia, eficiencia, especialización y, sobre todo, el menor porcentaje de cumplimiento en las actividades planeadas.

Por las razones expuestas anteriormente, la administración municipal 2016-2019 decidió iniciar con los procesos de re estructuración organizacional ante el consejo municipal para dar apertura a nuevas oficinas y áreas de trabajo especializadas en ciertas funciones como las del Turismo, un sector socio-económico de bastante importancia para el municipio y que por lo tanto, requiere de mayor atención por parte del gobierno para agilizar procesos administrativos que permitan planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades turísticas que se gestan alrededor de éste renglón económico y aumentar la productividad del mismo.

La administración local considera importante el fortalecimiento de la capacidad administrativa en todos los ámbitos, especialmente en lo que corresponde a la ampliación del número de cargos y la selección de Talento humano calificado, así como la asignación de recursos económicos para el funcionamiento y presupuesto manejado por las dependencias como una estrategia que permita superar la debilidad administrativa procurando un mejoramiento continuo de sus procesos.

Los principales aspectos a mejorar con la nueva re estructuración son: la evidente necesidad de una redistribución de recursos económicos y de equipos de cómputo y

comunicación para las dependencias, el aumento en la vocación de servicio y la atención a clientes y usuarios por parte de los entes de la administración pública para recuperar la confianza de la comunidad y el trabajo mancomunado enfocado a brindarle a la población una atención integral. Dadas las condiciones para la apertura de la oficina de turismo en el municipio de Guachucal y tras el visto bueno de la doctora Ana Lucia Inampué Toro, Alcaldesa Municipal 2016 – 2019 se inició el diseño organizacional de dicha oficina, que se describe a continuación.

Organización material de la oficina de representación turística

Henri Fayol citado por Idalberto (2006) menciona que: “organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”, es decir, que para organizarse se debe integrar dos partes: lo material y lo social. Respecto a la primera, el establecimiento de una estructura física, la designación de un espacio o área delimitada para la identificación y la acomodación de los elementos (maquinaria, equipos, herramientas y tecnología) disponibles para la ejecución de las tareas especializadas y la distribución ordenada de los mismos en las áreas de trabajo, son aspectos elementales para la organización material. Actualmente, este tipo de organización es lo que se conoce en las empresas como el layout, o la distribución en planta.

El término layout proviene del inglés, que se traduce como diseño, plan, disposición. El vocablo es utilizado en el marketing para aludir al diseño o disposición de ciertos productos y servicios en sectores o posiciones en los puntos de venta en una determinada empresa. En el ámbito de diseño también es utilizada la palabra layout para hacer relación a un croquis, esquema, o bosquejo de distribución de las piezas o elementos que se encuentran dentro de un diseño en particular. (Drucker, las 5 claves del Marketing, 2010)

Dentro del layout se debe considerar la adquisición y acomodación de los recursos materiales relacionados con la materia prima, los bienes y servicios en cantidad y calidad requerida con el fin de que se cumpla las funciones de la empresa y se logre el objetivo planteado. Para la dotación de la oficina de representación turística se necesitará además de la planta física unos recursos materiales y técnicos, los cuales hacen referencia a los diferentes medios que debe adquirir una empresa para alcanzar su propósito. También se deberá tener en cuenta los recursos técnicos que son medios basados en la tecnología para coordinar y agilizar las tareas como lo son, herramientas de marketing digital, plataforma digital, el diseño o adquisición de un programa contable, el uso de internet y demás medios y equipos de comunicación y tecnológicos, por ejemplo, la adquisición de drones para la elaboración de videos promocionales y sondeo ambiental para las áreas de difícil acceso, instrumentos de topografía, licencias de programas, entre otros.

La oficina también requiere para su funcionamiento de recursos de carácter monetario y financieros que provienen del presupuesto municipal tales como: dinero en efectivo, aportes económicos bajo convenios de agremiaciones, asociaciones y fundaciones, pero además de recursos de autofinanciación y de las utilidades derivadas del desarrollo de su objeto social que se requiere para cubrir los costos y gastos derivados de la prestación del servicio. Este aspecto se tratará más detalladamente en el estudio financiero más adelante.

En relación a la estructura material y la designación del espacio físico, la alcaldía de Guachucal, como se aprecia en la figura 25 es una construcción relativamente nueva y cuenta con un espacio amplio apto para albergar otras dependencias y oficinas. Su espacio actual permite adecuarse a las necesidades de remodelación requeridas para la apertura de nuevas oficinas y cómodamente se podría ubicar la oficina de Representación turística en ella. Sin embargo, por las características de visibilidad, funcionalidad, presentación y accesibilidad pensadas en el turista, se han estudiado varias opciones para la inclusión de la oficina en otras

construcciones públicas pertenecientes al municipio, por ejemplo, se consideró ubicarla en las instalaciones del cabildo indígena de Muellamues y en la biblioteca pública.



Figura 25.Alcaldía Municipal de Guachucal (2019)

Tras la realización de un inventario y diagnóstico de las construcciones de propiedad del municipio y analizando la viabilidad en cada uno de ellas respecto a los costos incurridos, la capacidad instalada, la comodidad de funcionarios y visitantes y sobre todo, la visibilidad para el turista, se decidió ubicar la oficina en la biblioteca municipal. Como se observa en las figuras 25, 26, 27 y 28 esta edificación goza de un espacio amplio, agradable muy apropiado no solo por su amplitud física, sino también por su complicitad con las actividades culturales y recreativas que pueden representar un vínculo muy beneficioso y provechoso para los dos sectores, ya que la cultura y el turismo se relacionan estrechamente. La biblioteca se encuentra en un punto estratégico a una cuadra de vía principal del municipio por donde ingresa el transporte público, lo cual la hace visible, de fácil acceso y reconocimiento. Además, se encuentra ubicada a unos 300 metros del parque central donde estacionan los

vehículos de transporte de pasajeros y se encuentra la alcaldía municipal. Esta construcción tiene vías de acceso pavimentadas, todos los servicios públicos y el equipamiento tecnológico (Internet) en buen estado.

Las dependencias distribuidas en la biblioteca manejan un espacio amplio que les permite organizar sus diversos muebles y enseres, equipos de oficina y demás elementos para la comodidad de los funcionarios y usuarios optimizando los espacios con la instalación módulos, salas de espera y adornos ornamentales y artísticos de áreas y salones para la realización de eventos y reuniones. Este lugar cuenta actualmente con un área desocupada en el Hall principal a la entrada que se encuentra subutilizada y que podría ser óptima para la promoción de productos y servicios turísticos y aprovechar el espacio para ubicar grandes vitrinas, módulos comerciales y realizar ferias para que los agentes turísticos promocionen y vendan sus productos. Las siguientes figuras de la biblioteca municipal dan un panorama sobre el espacio disponible para la ubicación de la oficina de representación Turística.



Figura 26. Biblioteca Pública. Esta investigación.



Figura 27. Hall, entrada principal a la Biblioteca. Esta investigación



Figura 28. Parque cercano a la Biblioteca. Esta investigación

Por lo anterior, se concluyó que la biblioteca pública es el lugar más conveniente por su modernidad, movilidad y capacidad instalada para ubicar la oficina de representación turística. Por otro lado, se debe considerar que a lo largo del país dichas oficinas suelen posicionarse en puntos de concentración masiva de visitantes, principalmente cerca o en los aeropuertos, terminales terrestres, puertos marítimos y fluviales, plaza de Armas (plaza mayor o plaza principal de la ciudad), cámaras de comercio o en propiedades gubernamentales. En cuanto a los elementos que dotarán la oficina como muebles y enseres, equipos de comunicación y computación y demás instrumentos y herramientas de trabajo serán suministrados por la alcaldía del municipio.

La idea, es replicar el modelo de presentación de las diferentes oficinas de turismo en el país que, a primera vista pueden parecer una gran vitrina comercial o almacén de productos y servicios turísticos, pero, que en su trasfondo desarrolla funciones más importantes como la información, gestión y promoción del turismo.

La alcaldía de Guachucal en su plan de desarrollo 2016-2019 contempló el mantenimiento y reparación del 100% de los bienes de mobiliario en buenas condiciones para lo cual se realizaron acciones tales como la adquisición de 2 dotaciones completas para las oficinas que lo requerían y para aquellas nuevas que se iban a conformar entre ellas la oficina de Representación turística y/o mantenimientos de mobiliario de todas las dependencias de la alcaldía. También se estimó realizar dos mantenimientos a la infraestructura municipal alrededor de la alcaldía. (Toro, Alcaldía de Guachucal , 2016)

Organización social

Como se manifestó anteriormente, en el diagnóstico efectuado sobre su distribución de responsabilidades, funciones y procesos a nivel interno identificó una debilidad importante respecto al número de dependencias y talento humano que adelantan procesos misionales

para una distribución equitativa del trabajo que promuevan la especialización y, por ende, el logro de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de objetivos.

Parte de la problemática encontrada en la organización social inicia con la actualización del organigrama que refleje gráficamente la estructura actual de los cargos y dependencias que existen en la entidad pública, puesto que hace 10 años que no se ha renovado en su forma impresa por descuido de las administraciones locales. El organigrama que fue suministrado por la alcaldía para anexar a esta investigación se aprecia en la siguiente figura.



Figura 29. Organigrama del Municipio de Guachucal. Esta Investigación

Sin embargo, en la actualidad funcionarios de la oficina de planeación son los responsables de ajustar el organigrama y renovar sus respectivos manuales de funciones, procesos y procedimientos. Para generar la división del trabajo que promueva la especialización se ha propuesto desagregar las funciones de la secretaría de Deporte, cultura y Turismo para asignar autoridad, autonomía y responsabilidad a cada nueva oficina que

conformaría este departamento, tales como la creación de la secretaría de Turismo, dependencia que será encargada de administrar y supervisar la gestión de la oficina de representación Turística.

El nuevo organigrama deberá representar gráficamente y en forma simplificada, la estructura social, es decir, que indicará cómo quedarían conformadas las nuevas dependencias y el conjunto de cargos con sus especializaciones (profesiones) tanto individuales como grupales, ya que en el organigrama no solo contempla las principales funciones que se desarrollan dentro de la entidad sino también las relaciones de autoridad y jerarquía que hay entre ellas (Dávila, 2001). En estos diagramas los cuadros representan cada uno de los cargos que hay dentro de la estructura organizaciones y las líneas la comunicación que se desarrolla entre ellos, es decir, reflejan el conducto regular. Por lo tanto, es importante mantener actualizados los organigramas, puesto que estos diagramas son muy sencillos y fáciles de comprender para la ciudadanía y los funcionarios.

Además de lo antes mencionado en el organigrama se involucran los conceptos de departamentalización, los 14 principios administrativos, los componentes técnicos de la planeación y la distribución del proceso administrativo, es decir que dicha estructura engloba toda la función de organización de una entidad, de ahí viene la importancia de diseñarlo de la mejor manera posible. Como se observa en la tabla 5, en la práctica administrativa la estructura organizacional de la Alcaldía durante el mandato de la Doctora Ana Lucia Inampué Toro, Alcaldesa municipal 2016-2019 se encontraba conformada por 14 dependencias lideradas por los siguientes funcionarios que integraban el gabinete Municipal.

Tabla 5. Gabinete Municipal de Guachucal 2016-2019

Secretarías y cargos Municipales	Nombre del Funcionario
Secretario de Planeación	CARLOS RAMIRO CUATÍN CUASÉS
Jefe de Control Interno Tesorera Municipal	EDMUNDO ARNULFO TERÁN YÉPEZ ANA ISABEL INAMPUÉS FUELANTALA

Directora Local de Salud	VIVIANA ELIZABETH REINA R.
Coordinador UMATA	LENIN ALIRIO IPAZ ERAZO
Secretario Comunitario	Desarrollo ADALBERTO LUCIO CAIPE TOBAR
Secretaria de Deporte, recreación y Cultura	MANDA CRISTINA VILAÑES TOBAR
Almacenista	ADRIANA ELIZABETH AGUIRRE PANTOJA
Auxiliar de Archivo	MAURICIO FERNANDO JURADO C
Comisario Único de Familia	ELÍAS FERNANDO RECALDE
Secretario de Obras	JAVIER SANTIAGO HERRERA AGUIRRE
Secretaria General	DORA MILENA RIVERA BRAVO
Bibliotecario Municipal	LUIS ALIRIO JURADO OLIVA
Jefe de Talento Humano	MAYRA ALEJANDRA REINA CANCHALA

La Secretaría de Deporte, Recreación y cultura tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de las actividades relacionadas con el turismo en el municipio, las cuales fueron asignadas por encargo de la alcaldesa ante la ausencia de una dependencia o cargo especializado en la ejecución de las mismas, por lo tanto, no aparecen relacionadas en el manual de funciones de dicha secretaría. Como el turismo es una función conexas y estrechamente relacionada con las otras funciones fue anexada a esta dependencia. Es notoria desinformación y poca claridad del personal adscrito a la secretaría sobre las actividades a realizar en favor del turismo. Además, existe una recarga de funciones que ha ocasionado estrés e improductividad entre los trabajadores de esta dependencia traducidos en bajos indicadores de desempeño, dificultad en el cumplimiento de los objetivos, metas, estrategias y resultados positivos en cada componente.

En este sentido se propone que las nuevas dependencias lleven el título de la especialidad técnica a la cual se dedicarán. La denominación de Secretaría de Deporte, Recreación y cultura integra especialidades bastante complejas y dispendiosas que sería conveniente dividir las para ser asignadas a un funcionario responsable en adelantar procesos

para cada una de ellas. A esto se le llama organización racional del trabajo ORT propuesta por Frederick Taylor, concepto que básicamente se fundamenta en el estudio de tiempos y movimientos, el cual se implementa en la actualidad con mucha efectividad, obteniendo excelentes resultados y mejorando la productividad entre los empleados. Para la creación de las nuevas dependencias y cargos entre ellos, la Secretaría de turismo, se consideraron los principios de la teoría científica de Taylor recopilados por el autor Chiavenato (2006)

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: Taylor creía que al estudiar los tiempos y movimientos de los trabajadores se podían eliminar los movimientos inútiles y el tiempo ocioso.
2. Estudio de la fatiga humana: Según esta teoría, la fatiga humana, conocida en la actualidad como estrés, tenía como efecto la disminución de la productividad y la calidad del trabajo. El objetivo final de la administración científica y de la administración moderna es eliminar los movimientos que producen fatiga o estrés en los trabajadores, enfermedad que la Organización internacional del trabajo (OIT), llama la enfermedad laboral del siglo, que cada día parece tener más afiliados como producto de las condiciones ambientales del trabajo. El estrés puede aparecer por la recarga de funciones y afecta no solo al trabajador, sino también a la empresa y al país.

El diagnóstico realizado con los funcionarios de la administración pública determinó que existe un alto grado de estrés entre los empleados a causa del exceso de funciones, el retraso en las decisiones por ser muy centralizadas, los inconvenientes que pueden aparecer con funcionarios, jefes inmediatos y usuarios, la rutina de un trabajo monótono, muchas veces mal organizado, con funciones ambiguas y demasiado dispendiosas y principalmente, por el cambio de horario y de hábitos laborales ante las circunstancias contingentes, ya que en la actualidad, el cambio parece ser una constante a la que debe darse pronta respuesta.

Es importante tener en cuenta que Taylor demostró que entre mejor es el estado físico y mental del trabajador y se propicie el bienestar del mismo y su entorno familiar, es mayor el rendimiento de la empresa y esto solo se logra delimitando y definiendo muy bien las responsabilidades y funciones en cada cargo utilizando la división de la tarea para generar la especialización del trabajador. Se ha comprobado que al repetir las tareas propias del cargo de manera rutinaria se logra mayor productividad en la medida que se hace más, en menos tiempo sin sacrificar la calidad del trabajo. Según esta teoría, el trabajador será más eficiente siempre y cuando tenga las condiciones laborales apropiadas para desarrollar su trabajo (mejor ambiente físico, mejores herramientas, adecuación de los equipos para el mínimo esfuerzo).

1. Estandarización de métodos y maquinarias: Llegado a este punto, es necesario estandarizar los procesos en el tema del turismo para disminuir la variabilidad del resultado final.
2. Supervisión funcional: Taylor creía en la supervisión funcional del trabajador, es decir, que cada persona debería tener un jefe inmediato con una autoridad suficiente como para corregir la ejecución de las tareas y apoyar el trabajo de su equipo.
3. División del trabajo y especialización del operario: Como resultado de los estudios de tiempo y movimientos, se detectó que la mejor forma de elevar la productividad era dividiendo y especializando al trabajador en la ejecución de una tarea, que es lo que se pretende hacer con las nuevas dependencias y cargos.
4. Diseño de cargos y tareas: Bajo la teoría de Taylor, el diseñar cargos con tareas específicas facilita el reclutamiento y disminuye los costos ya que se puede contratar mano de obra calificada para garantizar la efectividad en el logro de los objetivos. También se disminuyen los errores en la ejecución del trabajo. En este sentido las funciones de la secretaría y la oficina de turismo se extraerán del manual de la función

pública y para la selección del personal se aplicará la meritocracia a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil del Estado colombiano.

5. Incentivos salariales y premios por producción: La administración científica plantea que los incentivos salariales y premios por producción son una forma de lograr la colaboración y el empoderamiento del trabajador. Bajo este concepto los salarios debiesen ser justos, garantizando su estabilidad en el cargo.

Por otra parte, es necesario aplicar la departamentalización funcional como la forma más utilizada y sencilla de organizar los departamentos en una empresa creándolos de acuerdo con las funciones básicas que debe cumplir la organización para el logro de sus objetivos. Las funciones básicas varían de acuerdo con los objetivos puesto que la complejidad de sus operaciones puede requerir nuevas subdivisiones de las funciones básicas como es el caso de la subsecretaría de Turismo. Así por ejemplo, la nueva secretaría de Deporte, Cultura y Turismo estaría integrada por un equipo de trabajo al cual se le asignaría de acuerdo a su especialización ciertas tareas propias de cada área dando origen a los cargos de subsecretarios de deporte, de cultura y de turismo respectivamente, quienes contarían con un asistente administrativa y un auxiliar operativo según las denominaciones utilizadas por la función pública, quienes complementarían las habilidades y competencias requeridas en procura del desarrollo eficiente de sus labores. En la figura 30 se aprecia la propuesta de departamentalización que se sugiere para la secretaría de Deporte, Cultura y Turismo con sus cargos correspondientes.

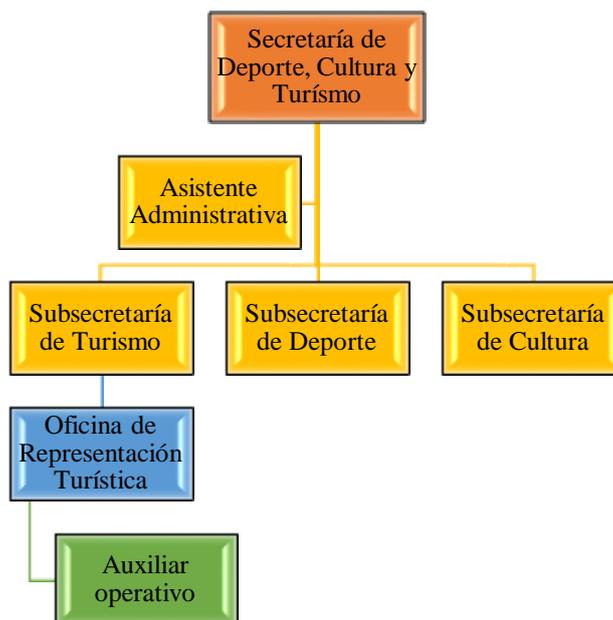


Figura 30. Departamentalización de la Secretaría de Deporte, Cultura y Turismo.

En la propuesta anterior, se puede apreciar la integración de diversos tipos de departamentalización entre las subsecretarías y sus cargos, que facilitarían una estructura organizacional versátil y flexible, permitiendo la combinación de los siguientes tipos de departamentalización: por procesos, por clientes o usuarios (turistas, visitantes y operadores), por productos y servicios turísticos y por tiempo o turno laborado, puesto que las actividades turísticas en muchas ocasiones se realizan en fines de semana y demandan horarios diferentes a los establecidos en la jornada laboral diurna desarrollada de lunes a viernes.

Perfil de los cargos

Para la conformación del equipo de trabajo que integraría la *sub secretaría de turismo*, quien tendrá a su cargo la oficina de Representación Turística se propone seleccionar un equipo de trabajo multidisciplinario, el cual haya adquirido experiencia y desarrollado sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas para ocupar los cargos requeridos. Para seleccionar el talento humano que ocuparán los cargos de asistente administrativa y auxiliar operativo se requiere personal con perfiles tecnológicos y técnicos las áreas de interés, con

conocimientos en sistemas y/o diseño gráfico y sobretodo, conozcan sobre el tema de turismo. El subsecretario de Turismo, jefe inmediato del coordinador de oficina de Representación Turística deberán tener perfil profesional preferiblemente en carreras relacionadas con el turismo o la administración, economía o afines, con especialización o maestría en el tema del turismo y acreditar la experiencia correspondiente según los criterios de la función pública. El conducto regular que enmarca las comunicaciones y relaciones laborales entre jefes inmediatos y los cargos de asistente administrativo y el auxiliar operativo se observa claramente en la estructura propuesta. Dentro de los requisitos necesarios para postularse a dichos cargos se tendría en cuenta el conocimiento y experiencia en gerencia de proyectos y la metodología MGA con la cual trabajan las entidades de gobierno actualmente.

Proceso de selección (Meritocracia)

En las entidades estatales se elige el talento humano por medio de la meritocracia, proceso de selección manejado por el Estado Colombiano que se rige por los principios del mérito, la libre concurrencia e igualdad para el ingreso, transparencia en la gestión de los procesos, especialización de los órganos técnicos, garantía de imparcialidad, confiabilidad, eficacia y eficiencia con lo cual se garantiza el adecuado desempeño de las funciones por parte de los servidores públicos en sus cargos gracias a la especialización y el perfil profesional idóneo que se recluta, de esta manera se incrementa la productividad en beneficio de cada una de las subsecretarías. Por otra parte, la práctica de la meritocracia asegura la objetividad, transparencia, imparcialidad e independencia a la hora de desarrollar los concursos de méritos para proveer los cargos de carrera administrativa por no estar vinculada, ni depender directamente de ninguna de las Ramas del Poder Público u otro órgano del estado que pudiera influir en sus procesos o decisiones. Por otra parte, la CNSC como órgano autónomo e independiente que se rige por lo establecido en la Ley 909 de 2004

y las normas que regularán el empleo público, las carreras administrativas ayudarían a vigilarán las carreras de los servidores públicos ya contratados.

Finalmente es estratégicamente conveniente recurrir a la CNSC para adelantar los procesos de selección porque ella ejerce diferentes funciones que serán muy efectivas para la contratación del personal de las nuevas dependencias, tales como: establecer los lineamientos generales con los que se desarrollarán los procesos de selección para proveer empleos de carrera administrativa, acreditar las entidades para la realización de los procesos de selección, elaborar las convocatorias a concurso para el desempeño de empleos públicos de carrera, realizar los procesos de selección para el ingreso al empleo público, a través de universidades o instituciones educativas contratadas con este fin. También conformar, organizar y manejar el Banco Nacional de Listas de Elegibles.

Para garantizar la transparencia en las contrataciones la alcaldía municipal de Guachucal pública el 100% de la contratación por el Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP y las convocatorias a las cuales pueden acceder los interesados en vincularse en cargos públicos que cuenten con el perfil y la experiencia requerida son publicadas por la CNSC.

Funciones y responsabilidades del coordinador de la oficina de representación turística

Una vez modificada la estructura jerárquica de la secretaría de Deporte, Cultura y Turismo, se debe definir las funciones y responsabilidades que tendrá a su cargo el coordinador de la oficina de representación turística, así como la metodología de trabajo (procesos administrativos) para la gestión y administración de los recursos y el talento humano en pro del cumplimiento de sus objetivos misionales. El coordinador de la oficina según la función pública tendrá como tareas esenciales las siguientes:

Identificar y diagnosticar el potencial turístico y la infraestructura existente, para diseñar los programas y proyectos específicos para el municipio, en conjunto con el sub secretario de turismo y la secretaría de Deporte, Cultura y Turismo.

Coordinar e implementar con la Dirección de la Policía Nacional y Departamental, programas que involucren a la Policía de Turismo y a los demás programas de apoyo a la actividad turística como: “Amigos del turismo” y la cátedra del turismo.

Coordinar con las entidades municipales, departamentales y nacionales (Corporaciones Ambientales, Secretaría de Desarrollo Agropecuario, subdirección de Cultura, ONG's. etc.), para la definición y realización de programas de Ecoturismo y Turismo Cultural.

Formular, desarrollar y evaluar las políticas para la regulación y control de los prestadores de servicios turísticos en el Departamento.

Orientar y asesorar a los agentes, operadores, intermediarios de turismo y comunidad en general sobre la legalización, administración, mercadeo y demás aspectos relacionados con el tema de turismo.

Apoyar y asesorar al Subsecretario de Turismo en el tema de la dirección y planificación del desarrollo turístico del municipio, definiendo las zonas actuales, potenciales y los anillos turísticos.

Acompañamiento y asesoría a los agentes, operadores y a la comunidad en general para el diseño de planes y programas turísticos en el ámbito de su jurisdicción y brindar asistencia técnica en planeación turística, diseño del portafolio de productos y servicios, investigaciones de mercado, investigaciones y estudios de capacidad de carga, aspectos ambientales, planes de promoción y publicidad de los destinos turísticos, entre otros.

Adelantar las gestiones para mejorar la infraestructura turística (vías, medios de transporte, servicios públicos y señalización a través del eficiente manejo de los recursos del presupuesto destinado para ello. Realizar el balance de las actividades y la rendición de cuentas respecto a su gestión.

Diseñar, poner en marcha y administrar un sistema de información y promoción turística a través de los medios electrónicos y las redes sociales. Almacenamiento y actualización de la base de datos sobre la oferta y demanda del Turismo en el municipio de Guachucal.

Formalizar el inventario turístico del municipio y velar por su preservación cultural, social, ambiental en procura de su sostenibilidad y competitividad.

Presentar los planes, programas y proyectos turísticos y someterlos a consideración de las autoridades competentes para su aprobación, previo visto bueno del Subsecretario Turismo. Además de adelantar investigaciones y análisis del comportamiento del sector turístico que arrojen información vital para la toma de decisiones respecto al mejoramiento del sector.

Determinar y satisfacer las necesidades de capacitación turística regional (específicamente en la sensibilización de las comunidades hacia el turismo).

Direccionar, convocar y motivar la inversión pública y privada para el desarrollo de actividades y productos turísticos en el municipio de Guachucal, con características de rentabilidad social y financiera, de compatibilidad eco sistémica, de calidad, diferenciación y sostenibilidad.

Gestionar ante entidades Internacionales, Nacionales y Departamentales la consecución de recursos para la financiación y apoyo económico de proyectos de desarrollo turístico.

Desarrollar las demás funciones que le asigne la autoridad competente y que estén acordes con la dependencia.

A nivel general, las oficinas de representación Turística actúan por virtud del contrato de agencia comercial u otra forma de mandato de acuerdo con lo previsto en el título XIII del Libro IV del Código de Comercio y por lo tanto, funcionan como intermediarios para la venta, promoción o explotación de servicios turísticos ofrecidos por otras personas, en el territorio nacional o en el extranjero. Si la representación incluye el servicio de agencia de viajes, la oficina de representaciones turísticas deberá dar cumplimiento a las normas que rigen a este tipo de prestadores de servicios turísticos, incluyendo el pago de la contribución parafiscal, de acuerdo con las normas que rigen la materia. (Ministerio de Gobierno de Colombia, 2019)

Metodología de Trabajo

Las entidades del estado colombiano y sus dependencias utilizan una metodología universal de trabajo denominada proceso administrativo (P.A) diseñada por el autor Henry Fayol ampliamente utilizada en el mundo empresarial. Chiavenato (2006) citando en su libro a Fayol la define como el conjunto de pasos y etapas secuenciales que se desarrollan de forma sistemática y cíclica, conformado por 5 etapas que son: *Planeación, dirección, organización, coordinación y Control* cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. Por separado estas tareas se denominan funciones administrativas y desarrolladas en conjunto se consideran como el proceso administrativo, el cual es secuencial, continuo y cíclico.

Para Fayol, estas cuatro etapas eran imprescindibles para la buena gestión gerencial. Todo equipo directivo debe dominarlas y tenerlas en cuenta para ejecutar cualquier proyecto. Se puede leer en la obra de Fayol la flexibilidad y adaptación de las funciones a las necesidades

de las organizaciones, de esta forma, los seguidores de la teoría clásica de la administración han ido completando, mejorando y ajustando el proceso administrativo a los cambios del entorno, las herramientas tecnológicas y los diferentes tipos de empresas que han surgido durante las últimas décadas.

El proceso administrativo es una herramienta al servicio de la productividad, este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de los recursos y el talento humano disponible en una organización. Por lo tanto, el proceso administrativo es extremadamente importante y deberá practicarse en la oficina de Representación Turística para evitar la improvisación para enfrentar las situaciones más difíciles en un entorno cambiante, como es el turismo. Además, enseña a los colaboradores a pensar como profesionales, razonar y tomar decisiones acertadas en términos estratégicos, ya que, al hacer uso de ésta metodología, los colaboradores adquieren las habilidades de percibir y diagnosticar situaciones para dar respuestas oportunas ante los cambios. En el turismo cuanto mayor es el cambio y la inestabilidad del entorno, mayor es la necesidad de poseer habilidades gerenciales que faciliten la innovación y adaptación de las empresas a las tendencias mundiales.

En la figura 31 se puede apreciar las funciones que integran el proceso administrativo (P.A) describiendo las tareas puntuales que deben ejecutarse en cada una de ellas para implementar ésta metodología diariamente en las rutinas de trabajo y por lo tanto, también se deberá adoptar en la sub secretaría de Turismo, sus divisiones y cargos.



Figura 31. Tareas y funciones del proceso Administrativo.

Función de la Planeación

Según Reyes (2018) planear significa visualizar las acciones que se desean realizar en un futuro, con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas para obtener resultados deseados. Estas acciones y gestiones se encuentran claramente descritas dentro de un plan, el cual incluye un cronograma detallado de actividades, recursos, responsables y resultados que se pretende obtener en un periodo determinado. El plan es un documento escrito anclado a la misión y visión que contiene la proyección futura de la empresa.

Robbins (2014) afirman que: “la función de planeación abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.”

En el diagnóstico realizado en la alcaldía de Guachucal se destaca la importante labor de la planificación del turismo y la determinación de los objetivos para la escogencia anticipada de las estrategias para alcanzarlos. Estos componentes técnicos (políticas, objetivos, estrategias tácticas y operativas, metas e indicadores) deben estar descritos en los *planes*, *programas* y *proyectos* que serán formulados por la sub secretaría de turismo y la oficina de representación turística en su gestión administrativa.

Los planes son documentos escritos que contienen a los programas y éstos a su vez, a los proyectos. Cada uno de estos documentos describe de forma detallada los objetivos, estrategias (tácticas y operativas) y las metas que una organización pretende alcanzar. Todos ellos surgen como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización. Todo plan, programa y proyecto debe incluir un presupuesto que enlaza las actividades con los recursos económicos necesarios para llevarlos a cabo, se puede decir que, el presupuesto es la planificación traducida en valores.

Un proyecto es una planificación a corto plazo, generalmente no mayor a un año, que reúne un conjunto de actividades que se encuentra interrelacionada y coordinadas alrededor de una idea. De conformidad con el Project Management Institute (2017): "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos surgen para alcanzar resultados o metas específicas de un departamento o asunto importante dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso de tiempo previamente definido”.

Según Parodi y David (2013) gestionar un proyecto significa la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades contenidas en un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles. Es conveniente que los proyectos en las pymes puedan ser desarrollados y ejecutados por un equipo reducido de colaboradores, dos o tres máximos de uno o varios departamentos que compartan intereses comunes. En el proyecto se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea.

Por su parte, como afirma David (2013) el presupuesto es un documento en donde se detalla el cálculo, la planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica. Es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general durante un año y bajo ciertas condiciones. Elaborar un presupuesto les permite a las pymes establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos para alcanzar sus fines sin incurrir en un déficit presupuestario, es decir que los gastos superen los ingresos o, por el contrario, ayudarla a ahorrar, en cuyo caso, el presupuesto presentará un superávit económico en donde los ingresos superen a los gastos.

Como se ha mencionado anteriormente, la función de planeación respecto a los planes, programas y proyectos relacionados con las actividades turísticas serán responsabilidad del Sub secretario de Turismo y la oficina de representación. De igual forma al formalizar e implementar el proceso administrativo, se desarrollará una planeación estratégica enfocada a la prospectiva que se desea alcanzar en temas de turismo local. En la figura 32 se observan las principales características de los tipos de planes.

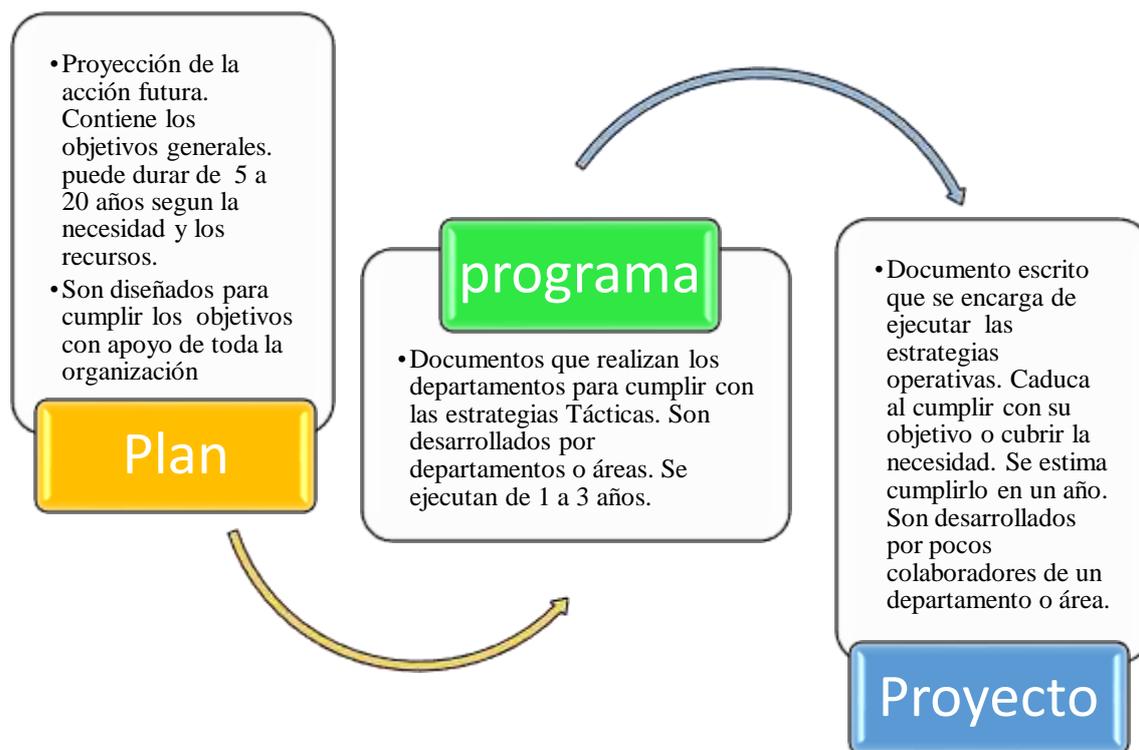


Figura 32.Características de los Planes, programas y proyectos

Función de la organización

La organización según Dávila (2001) es la función que se encarga de ejecutar y coordinar dichos planes, programas y proyectos, es decir, llevarlos a la realidad. Organizar significa distribuir los recursos y el talento humano para desarrollar las estrategias tácticas (grupales) y operativas (individuales) con el fin de garantizar la consecución de los objetivos propuestos en el plan. Esta función permite una utilización eficiente de los recursos equilibrando el trabajo y responsabilidad asignados con el presupuesto definido en la planeación para desarrollar las estrategias.

Continuando con la teoría de Henry Fayol y el proceso administrativo, la segunda función de la cual se deben ocupar la sub secretaría de Turismo y la oficina de representación turística será la *organización*, que consiste en construir tanto la estructura material como

social para proporcionar todos los elementos necesarios para su funcionamiento. La función de organización hace referencia a la práctica de los 14 principios consignados en la estructura organizacional, es decir, a la manera en que la subsecretaría *ordenaría* y organizaría la parte material y social de los cargos, equipos de trabajo y personal; así como sus espacios físicos y demás elementos de producción, transporte y comunicaciones para el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus planes, programas y proyectos.

En el libro *Introducción a la Teoría general de la Administración* de Chiavenato, (2006) menciona que la organización formal de una empresa debe basarse en la división del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido por los que toman las decisiones. Es la organización planeada, la que se encuentra plasmada en papel, generalmente aprobada por la dirección y explicada a todos a través de manuales de organización, descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

En este sentido, organización significa el acto de ordenar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración del turismo en el municipio de Guachucal, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas. Por otro lado, organizar significará distribuir el talento humano dentro de la Sub secretaría de Turismo para asignarle a cada cargo un funcionario y equipo de trabajo responsable de cumplir con los objetivos, las estrategias tácticas y operacionales y las funciones que les hayan sido asignadas, ya que la palabra organización, denota cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos.

La organización social se ve reflejada en el organigrama, una representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas asignadas a las mismas. En el

organigrama se ven reflejadas no solo las áreas funcionales que integran la alcaldía, sino también los catorce principios de Henry Fayol considerados condiciones y reglas que aseguran el buen funcionamiento de la empresa, ya que se pueden adaptar a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. La propuesta sobre la estructura formal de la Subsecretaría de Turismo y sus cargos correspondientes ya fue definida en el tema de la organización social contenida en este documento.

La función de Dirección

Es una función clave en todas las dependencias de la alcaldía, ya que tiene el poder de toma las decisiones, establecer los objetivos y coordina y al resto de las actividades. La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, la motivación y el liderazgo lograr que todos los involucrados estén empoderados con la organización y contribuyan al logro de sus objetivos de manera voluntaria. Tal vez la tarea más compleja de la dirección se centra en el proceso de toma de decisiones acertadas que sean producto de un análisis minucioso de la información suministrada por el entorno en donde la organización desarrolla su actividad económica. Ante esta responsabilidad tan importante, se considera indispensable que quien dirija la Sub secretaría de Turismo y la oficina de representación turística deberá tener bastante experiencia en el tema del turismo que garantiza el desarrollo de habilidades gerenciales serán clave para desempeñar un buen papel en los cargos de dirección, por ejemplo, las habilidades comunicativas para motivar e interpretar y ejecutar los objetivos y estrategias propuestas.

Según Chiavenato (2006) esta importante función le ha sido encomendada a los jefes, quienes no solo son ejecutores de los planes, sino responsables de la orientación y el trabajo de otros, por lo tanto, no puede darse el lujo de cometer errores o arriesgarse recurriendo a estrategias de ensayo error. La investigación y el análisis de las variables del entorno turístico

les permitirán a los directores estar muy bien informado sobre su evolución y desarrollo y obtener la información, insumo vital para la toma de decisiones.

En este sentido, el coordinador de la oficina de representación turística debe ser agente de cambio y transformación para que conduzca el turismo local hacia nuevos procesos, objetivos, estrategias, tecnologías de tal forma que le permita adaptarse a los nuevos tiempos y ser competitiva y sostenible, pero también, es fundamental que los jefes sean un agente educador en el sentido de que con su dirección, motivación y orientación modifique los comportamientos y actitudes de los colaboradores para que trabajen en pro de lograr las cosas de la mejor manera posible con el menor costo y la mayor eficiencia y eficacia. Quien se ocupe de la dirección de la sub secretaría de Turismo y la oficina de representación requiere estar atento a eventos pasados y presentes, así como a las previsiones futuras en el entorno turístico. Es fundamental que los jefes sean un agente educador en el sentido de que con su dirección, motivación y orientación modifique los comportamientos y actitudes de los colaboradores y la comunidad en general para que trabajen en pro de lograr la competitividad, productividad, relevancia de la cultura y las tradiciones, conciencia ambiental y demás aspectos que permitan una evolución y desarrollo del turismo.

Por lo anterior, para dirigir se necesitan desarrollar ciertas competencias, siendo las competencias que más deben destacar en un directivo el liderazgo y emprendimiento, las cuales serán incluidas en el perfil de la vacante para los aspirantes al cargo. También debe asumir el reto de manejar equilibradamente la autoridad, el poder y la influencia que se resaltan dentro del liderazgo y que es la clave para la gestión de equipos de trabajo. Todo ello va en un mismo objetivo, crear un conjunto más allá de las partes y lograr un correcto, y excelente funcionamiento de la sub secretaría de turismo. La función de la dirección está muy relacionada con los conceptos de comunicación, motivación y supervisión.

Tareas de la dirección

La principal tarea de la dirección requiere del desarrollo de habilidades gerenciales, en su mayor porcentaje de habilidades conceptuales, equilibradamente humanas y en menor proporción de habilidades técnicas que le permitan interpretar los objetivos propuestos en la planeación y transformarlos en acciones. Su gestión demanda estar atento a los cambios y situaciones del entorno empresarial, con el fin de analizar la información pertinente de tal manera, que le permita dar respuesta a los problemas empresariales y exigencias del medio a través de las decisiones tomadas. Las tareas y roles del subsecretario y el coordinador de la oficina de Turismo serán incluidas en los manuales de funciones y procedimientos para ejercer muy bien las labores a su cargo, descritas como aparece en la figura 33.

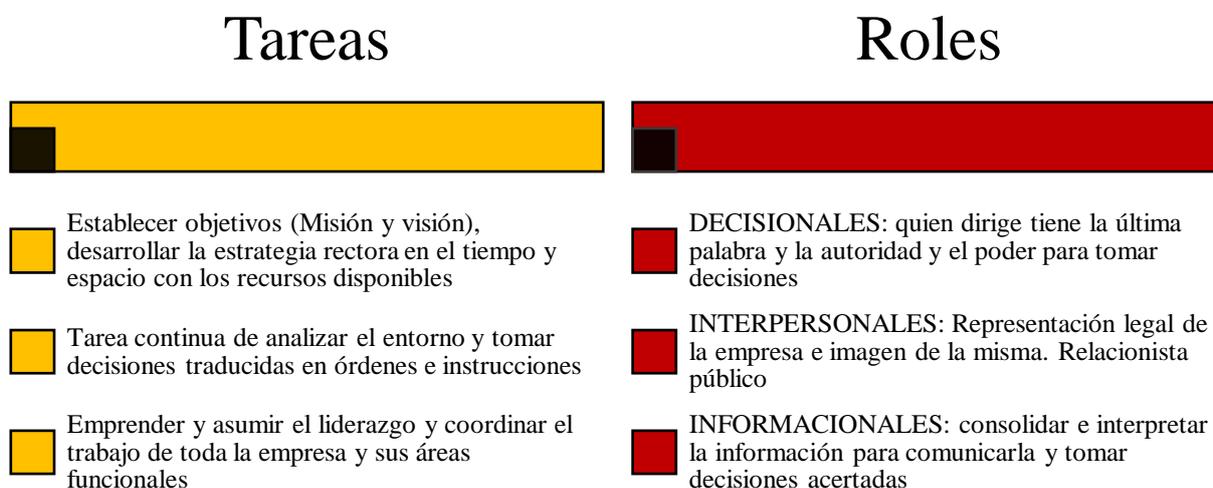


Figura 33. Tareas y roles de la Dirección.

Como afirma Chiavenato (2006), la dirección es un arte en donde cada director de turno le imprime y expresa su visión personal. Sin embargo, la dirección no deja de ser una técnica que requiere la aplicación de herramientas conocidas y estudiadas en las teorías de la administración, de ahí radica la importancia de que los administradores y quienes dirijan las pymes no solo tengan experiencia en la solución de vicisitudes empresariales, sino que, además se necesita que adquieran conocimientos profesionales para ser aplicados en la

técnica de administrar. Las funciones específicas de la función de la Dirección, se indican en la siguiente figura.



Figura 34.Funciones específicas de la Dirección.

Función de Control

La función que cierra el proceso administrativo es el control, se considera que esta función es la más trascendente del proceso administrativo, ya que gracias a la evaluación y medición que se realiza en ella, se puede desarrollar la retroalimentación de dicho proceso, con el fin de mejorarlo gradualmente, de tal manera que se ajusten y prevengan las posibles desviaciones y se corrijan los errores que impidan que los planes, programas, proyectos, así como los objetivos y estrategias se cumplan.

Miklos (2003) define esta función como “el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la

organización en todos sus niveles. El control es el “Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”.

El control a través de diferentes mecanismos mide el resultado final obtenido tras el desarrollo del plan, programa o proyecto. Durante la ejecución del mismo orienta e influye en el comportamiento individual y organizativo para alcanzar los objetivos de la organización.

Jara (2009) considera el control como un sistema de información que permite comparar los planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas”, es decir, que este sistema de información le permite seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas pertinentes.

El control aparece entonces como el sistema que proporciona información y detecta oportunidades para decidir, como la facultad de dominar una situación, evaluando resultados, corrigiendo la acción de modo de lograr los objetivos esperados. Las características e intensidad de los sistemas de control varían en las distintas organizaciones, dependiendo de factores como el tamaño, la actividad, el contexto, los recursos, etc. La subsecretaría de Turismo como cualquier organización requiere adoptar mecanismos eficientes de control que le permitan mejorar, ajustar y medir los resultados esperados, puesto que lo que no se controla, no se mide, y lo que no se mide, no se puede mejorar.

Según cifras de la secretaría de Turismo del Gobierno nacional, a partir del año 2016 se viene trabajando fuertemente en la legalización del turismo. A través de los controles del MinCit (2016) se han venido adoptando mecanismos operativos contra la informalidad de los establecimientos de turismo, por ejemplo, se han realizado 6.679 visitas y 51 operativos entre

los meses de abril y mayo de 2016. Además, en este mismo año se iniciaron las campañas del Gobierno nacional para la certificación y control de los operadores turísticos, por lo cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo inició la certificación de 600 prestadores de servicios turísticos en sostenibilidad que operan en los 12 corredores turísticos del país.

Según Cornejo (2008) las entidades que tienen relación con el sector turismo, actualmente se encuentran sujetas a muchos tipos de controles externos por parte del Gobierno nacional e internacional, entidades reguladoras y agentes e incluso, clientes del mercado turístico. Por lo anterior, es importante que las pymes inicien la creación de una cultura de control interna de todas sus actividades, recursos y talento humano que les facilite establecer mecanismos, herramientas e instrumentos de control efectivos que garanticen el cumplimiento de las normas y regulaciones para dar respuesta oportuna a los requerimientos de controles externos.

En el plan de desarrollo de la administración 2016, la dimensión institucional: "Guachucal un modelo de gestión y administración" tiene como objetivo estratégico generar prácticas para actuar desde la transparencia a través de la rendición de cuentas, mejorando los procesos de medición y seguimiento para una toma de decisiones desde la gobernanza y la coherencia de las necesidades para aportar al cierre de brechas. La administración municipal la conforma un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros que faciliten el control en todas sus operaciones. (Toro, Alcaldía de Guachucal, 2016)

Además, año tras año el Departamento Nacional de Planeación realiza una evaluación en el desempeño integral de cada dependencia y sus responsables con una valoración de la gestión de la Entidad Territorial a partir de la información de 4 componentes, que deben

considerarse a la hora de controlar la gestión de la subsecretaría de Turismo y sus dependencias.

1. Eficacia: Avance Plan de Desarrollo Cumplimiento de las metas de producto
2. Eficiencia: Comparación Productos obtenidos frente a los insumos utilizados (eficiencia relativa) Por ejemplo en el tema de la Educación, Salud y Agua Potable, Análisis de productividades.
3. Requisitos Legales: Comparación: SGP asignado en CONPES, SGP incorporado en presupuesto, SGP ejecutado en gasto
4. Gestión: Capacidad Administrativa, Desempeño Fiscal

Un ejemplo de éste tipo de control en lo público lo constituye el indicador denominado desempeño de índice integral, el cual se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6.Desempeño índice integral. Departamento de Planeación (2018)

Años	Índice Integral
2011	64.5
2012	81.1
2013	83.43
2014	77.83

Por otra parte, es importante recordar que los funcionarios de carrera administrativa son controlados y evaluados en su desempeño laboral por la Comisión Nacional del Servicio Civil y sus jefes inmediatos.

Estudio financiero y económico de la Oficina de Representación Turística

La creación de la oficina de representación Turística en Guachucal implica inicialmente que sus actividades sean financiadas completamente con recursos públicos de la administración municipal. No obstante, como entidad descentralizada de carácter público abre la posibilidad de que a futuro se obtengan ingresos derivados de la comercialización de bienes y servicios turísticos que puedan ser invertidos en promoción del turismo local. Dentro de su visión se contempla el propósito de que a futuro, la entidad pueda convertirse en una empresa mixta para obtener recursos directamente del sector privado asociado al turismo, aumentando el alcance de la promoción del turismo del municipio.

En este sentido, la búsqueda de recursos que permitan realizar una promoción de mayor alcance, se plantea la perspectiva de que la oficina como organismo de economía mixta reciba los aportes públicos, privados y sean los mismos turistas, quienes ayuden a financiar estas actividades de promoción. Para lograr estos objetivos de financiación se han contemplado a futuro obtener ingresos taxativos al precio de los destinos turísticos. A corto plazo, se busca generar ingresos operacionales que contribuyan al auto sostenimiento de la oficina a través de la destinación de un porcentaje por la contratación, de sus servicios especializados, alquiler de equipo o por las ventas artesanales y planes turísticos que apoyan la promoción de los operadores turísticos.

La creación de una oficina de representación requiere unos recursos económicos asignados bajo presupuesto para su funcionamiento que conlleven a cubrir sus costos y gastos derivados del desarrollo de su objeto social. Como su principal fuente de ingresos se encuentran las partidas destinadas al turismo en el presupuesto municipal. Sin embargo, si estos recursos son insuficientes para cubrir con los requerimientos de fondos eventos y

actividades turísticas que la subsecretaría de Turismo y la oficina de representación necesitarían ejecutar. Dichas dependencias al gozar de autonomía y representación legal estarían en capacidad de gestionar la consecución de fuentes de dinero y patrocinio ante organismos del Estado e instituciones internacionales que serían vitales para la inversión en la promoción y desarrollo del turismo local.

Por otra parte, se pretende acceder a fuentes de financiamiento externa gracias al acompañamiento y asesoría que los funcionarios de la oficina estarían dispuestos a brindar a los operadores y a la comunidad en general para la presentación de proyectos y postulación a diversas convocatorias y concursos nacionales e internacionales que fomentan la cooperación, promoción y financiación de iniciativas y emprendimientos que impulsen el turismo en las regiones y que trabajan con población vulnerable, comunidades afro descendientes e indígenas, tal es el caso de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD con quienes ya se han celebrado acuerdos y han financiado proyectos turísticos a través de la fundación FUNDETES. Además, considerando la expansión de la emisión de viajeros provenientes de Francia, España y el continente asiático que arriban al destino turístico, así como el crecimiento de las relaciones comerciales de Colombia a través de los tratados firmados con distintas naciones del mundo, obligan a tener un esquema de promoción fuerte y de mucho impacto en las regiones que se quieran destacarse como destino.

A continuación, se estudiará la estructura de ingresos, costos y gastos que la administración municipal requiere para cumplir con sus funciones, se describen los rubros y se hace una proyección financiera teniendo como referencia los datos del presupuesto en el periodo 2016 a 2019. Estos datos que fueron consultados en el plan de desarrollo municipal y en la rendición de cuentas de la administración municipal correspondiente al periodo en mención. Para comprender el manejo del presupuesto público, a continuación se contempla

un estimativo de los ingresos fiscales y de los gastos públicos que efectúa el Concejo Municipal cada año, teniendo como base el año 2019 para proyectar las fuentes de ingresos y los gastos de la oficina de representación turística.

Financiación pública

Para las definiciones de los siguientes rubros y partidas públicas se tomó como documento de consulta el Manual del Presupuesto Municipal del autor Luís Rincón Gutiérrez, el cual se encuentra incluido en las fuentes bibliográficas.

Ingresos Corrientes

Según Gutiérrez (2013) son aquellos que recaudan las entidades del Estado por concepto de los gravámenes de carácter obligatorio a cargo de personas naturales y jurídicas, fijados por leyes, con carácter de impuestos, como consecuencia de la potestad soberana o de dominio que el Estado ejerce sobre sus gobernados. Estos ingresos se obtienen de modo regular o periódico y se pueden clasifican en tributarios (ingresos percibidos por impuestos y por pagos de seguridad social) y no tributarios.

Respecto a la recaudación del impuesto predial se presenta un incremento importante en este impuesto para la vigencia 2018 los 161,91 millones y en el 2019 llegó a la suma de 168,39 millones de pesos. La administración municipal 2016-2019 estimó conveniente destinar el 15% de este recaudo para la preservación del medio ambiente de los diferentes destinos turísticos del municipio. Por otra parte, se propone destinar el 12% de los ingresos obtenidos por el impuesto de industria y comercio para impulsar la promoción turística y el mantenimiento del sistema de parques y 25% de la sobretasa a la gasolina y 10% del ACPM para la ampliación y mantenimiento de la malla vial de los destinos turísticos. El 25% del impuesto de azar y espectáculos públicos (Coljuegos) para proyectos de recreación y deporte.

Ingresos de Capital

Constituidos básicamente por los distintos fideicomisos a favor de la empresa pública, así como de la venta de activos fijos como terrenos, vehículos, edificios propiedad del Estado y la venta de activos intangibles como los derechos de autor y propiedad intelectual (Gutiérrez, 2013). Para el financiamiento de proyectos de fortalecimiento institucional, el municipio ha apalancado sus inversiones a través de proyectos cofinanciados con el anterior Fondo Nacional de Regalías, el actual Sistema General de Regalías (SGR), FONADE, DPS, FINAGRO, INVÍAS y el Departamento de Nariño, los cuales han significado un porcentaje muy considerable del presupuesto total, autorizando e 16% de las mismas para la ejecución de la oficina de representación turística. Para el cálculo de los ingresos disponibles para la puesta en marcha y el funcionamiento la sub secretaría de Turismo y la oficina de Turismo se tomó como base las partidas resaltadas en azul correspondientes al año 2019 que pueden apreciarse en la tabla7.

Es importante mencionar que otra fuente de ingresos para la gestión y el funcionamiento de la oficina de representación turística lo constituyen los llamados ingresos corrientes de libre destinación – ICLD, los cuales cubren los gastos de funcionamiento de las diferentes dependencias de la alcaldía, pero estos dependen básicamente del porcentaje del 42% de Propósito General del SGP para libre destinación. Los entes municipales asignarán un rubro del 20% de la libre destinación, un 14% del presupuesto de Cultura y un 10% del presupuesto para otros sectores emergentes para la implementación de la oficina.

Tabla 7.Presupuesto de Ingresos y su Proyección Plan de Desarrollo 2016-2019

DETALLE	2016	2017	2018	2019	TOTAL
ICLD	204.613.600	210.752.008	217.074.568	223.586.805	856.026.982
Sobre tasa a la gasolina	97.195.500	100.111.365	103.114.706	106.208.147	406.629.718
Impuesto predial unificado	40.000.000	41.200.000	42.436.000	43.709.080	167.345.080
Impuesto de transporte por oleoductos y gasoductos	18.400.000	18.952.000	19.520.560	20.106.177	76.978.737
Impuesto de industria y comercio	10.365.000	10.675.950	10.996.229	11.326.115	43.363.294
Tasas y derechos	7.401.600	7.623.648	7.852.357	8.087.928	30.965.534
Multas y sanciones	10.630.000	10.948.900	11.277.367	11.615.688	44.471.955
Venta de bienes y servicios	15.409.000	15.871.270	16.347.408	16.837.830	64.465.508
Arrendamientos	5.212.500	5.368.875	5.529.941	5.695.839	21.807.156
ICDE	330.000.000	339.900.000	350.097.000	360.599.910	1.380.596.910
ESTAMPILLA PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR	150.000.000	154.500.000	159.135.000	163.909.050	627.544.050
ESTAMPILLAS PRO CULTURA	80.000.000	82.400.000	84.872.000	87.418.160	334.690.160
CONTRIBUCIÓN SOBRE CONTRATOS DE OBRAS PÚBLICAS	100.000.000	103.000.000	106.090.000	109.272.700	418.362.700
SGP EDUCACIÓN	590.634.924	608.353.972	626.604.591	645.402.729	2.470.996.215
Calidad Matricula	311.901.108	321.258.141	330.895.885	340.822.762	1.304.877.897
Calidad Gratuidad	278.733.816	287.095.830	295.708.705	304.579.967	1.166.118.318
SALUD	11.821.816.619	12.178.194.390	12.545.332.426	12.923.556.290	49.468.899.726
CONTINUIDAD SERVICIO	11.649.489.338	11.998.974.018	12.358.943.239	12.729.711.536	48.737.118.131
SGP Régimen Subsidiado	4.307.929.783	4.437.167.676	4.570.282.707	4.707.391.188	18.022.771.354
Fosyga	6.687.146.059	6.887.760.441	7.094.393.254	7.307.225.052	27.976.524.805
Municipio	-	-	-	-	-
Coljuegos	80.090.715	82.493.436	84.968.240	87.517.287	335.069.678
Departamento	206.284.703	212.473.244	218.847.441	225.412.865	863.018.253
Confamiliar	368.038.078	379.079.220	390.451.597	402.165.145	1.539.734.040
SGP SALUD PUBLICA	90.714.908	94.343.504	98.117.244	102.041.934	385.217.591
SGP APORTES PATRONALES	81.612.373	84.876.868	88.271.943	91.802.820	346.564.004
SGP AGUA POTABLE	736.814.281	766.286.852	796.938.326	828.815.859	3.128.855.319
SGP PROPÓSITO GENERAL	2.356.845.210	2.427.550.567	2.500.377.084	2.575.388.396	9.860.161.257
Libre destinación	552.434.886	569.007.933	586.078.171	603.660.516	2.311.181.506
Deporte	85.884.947	88.461.495	91.115.340	93.848.800	359.310.583
Cultura	64.413.711	66.346.122	68.336.506	70.386.601	269.482.941
Otros sectores	1.654.111.666	1.703.735.016	1.754.847.066	1.807.492.478	6.920.186.227
SGP ALIMENTACIÓN ESCOLAR	94.313.266	98.085.797	102.009.229	106.089.598	400.497.889
					-
SGP PRIMERA INFANCIA	-	-	-	-	-
SGR – REGALÍAS	504.069.368	524.232.143	545.201.428	567.009.486	2.140.512.425
GRAN TOTAL	16.639.107.268	17.153.355.728	17.683.634.652	18.230.449.073	69.706.546.722
DISPONIBLES	4.817.290.649	4.961.809.369	5.138.302.226	5.306.892.783	20.224.295.027

Autofinanciación

Una vez estudiados los recursos económicos que son fuente de ingresos provenientes de la administración municipal para la creación, el montaje y el sostenimiento de la oficina de representación turística, es conveniente mencionar las estrategias que se han planteado para la búsqueda de fuentes de ingresos como alternativas de auto sostenimiento y financiación para la ejecución de los planes, programas y proyectos que fortalezcan el turismo local. A continuación, se hace alusión a algunas de ellas, tales como:

Actualmente, para ingresar al Santuario Los Capotes, se ha establecido un aporte de \$2.500 pesos por persona para contribuir con el mantenimiento del destino turístico, este rubro puede ser fácilmente convertido en un peaje turístico tras la aprobación del Consejo municipal. Teniendo en cuenta la demanda de turistas registrada en la base de datos de Fundetes para el 2018 correspondiente a 3.952 turistas se ha proyectado obtener ingresos por valor de \$98.800.000 anualmente.

Como lo estipula el artículo 25 de la ley general de Turismo en el que especifica que, de conformidad con el artículo 313 de la Constitución Política, mediante aprobación del Concejo y la administración municipal se puede establecer un peaje de baja cuantía. La ley autoriza a los concejos municipales de aquellos municipios con menos de cien mil habitantes, que posean gran valor histórico, artístico y cultural para que establezcan un peaje turístico, de acuerdo con el reglamento que para el efecto expida el respectivo concejo municipal

Según este artículo, los recursos que se recauden por concepto del peaje formarán parte del presupuesto de rentas y gastos del municipio y se deberán destinar exclusivamente a obras de limpieza, mantenimiento y ornato o que conduzcan a preservar o mejorar los sitios, construcciones, vías de acceso y monumentos históricos del municipio.

Otras de las estrategias, una vez habilitada la oficina de representación turística será acceder a los recursos provenientes del Fondo de promoción turística, quien financia los planes para la promoción turística y sostenibilidad del medio ambiente. Estos ingresos se destinarán a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico para fortalecer y mejorar la competitividad del sector, con el fin de incrementar el turismo receptivo y el turismo doméstico.

Los gastos que más suelen preocupar a las administraciones municipales están relacionados con la contratación de mano de obra calificada. Sin embargo, se pueden utilizar estrategias que de forma económica permitan reclutar mano de obra calificada a cambio de beneficios como el patrocinio de tesis, trabajos investigativos, la autorización para la realización de las prácticas profesionales en dicha oficina tras la firma de convenios con el SENA y las universidades, dando prioridad a las personas que sean oriundos de Guachucal. De esta manera, se lograría la articulación de los eslabones de la cadena productiva, especialmente con el mutuo beneficio entre el estado y la academia puesto que se aprovecharía la investigación valiosa de los trabajos de grado relacionados con el turismo local, de tal manera que se desarrollen habilidades profesionales y al mismo tiempo se fortalezca la competitividad turística.

Con el aprovechamiento de políticas públicas como la economía Naranja se podrían activar en el municipio diversidad de programas que tienen estrecha relación con esta política y que al especializarse en el turismo reducen los costos y gastos y aumenta el interés de inversionistas nacionales e internacionales. Amparados en la norma, se pueden desarrollar programas incluidos en la ley de turismo, celebrando convenios con instituciones gubernamentales, tales como: amigos del turismo, incluir la cátedra del turismo dentro de los colegios y escuelas públicas y la policía del turismo como opción para prestar servicio militar. Todas estas gestiones se convertirían en estrategias que promuevan la formalidad de

las actividades sectoriales tendientes a impulsar y fortalecer el turismo y al mismo tiempo, crear cultura ciudadana, garantizando la relevancia generacional y la sostenibilidad del sector.

Ahora bien, se deja abierta la posibilidad de que la oficina de representación turística se convierta a futuro en una empresa mixta, cuyo capital provenga tanto de inversionistas privados como del Estado. Las actividades económicas que realizan estas empresas son muy variadas, van desde las comerciales hasta las industriales, por ejemplo, Artesanías de Colombia S.A. que es una empresa de economía mixta, que contribuye al progreso del sector artesanal, mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías

Según Gonzalez (2013) habitualmente la creación de este tipo de sociedades empresariales, se ve motivado por la búsqueda de mejorar el desempeño que el Estado pueda tener en determinada tarea como sector esto mediante la buena gerencia de personal privado capacitado, evitando las trabas burocráticas gubernamentales, además del intercambio de conocimientos y recursos, sin dejar a un lado los riesgos y las deudas adquiridas por dicha sociedad, estas sociedades son de gran importancia, ya que pueden llegar a ser la puerta a nuevos mercados nacionales e internacionales, que por el alto costo que eso requiere una empresa pequeña no tendría oportunidad de competir en tales mercados. El tiempo de duración de estas sociedades es indefinido, puesto que los objetivos que estas se plantean no suelen ser tan fáciles de alcanzar. Por lo anterior, puede ser una muy buena opción para la apertura de mercados, logro de objetivos y la viabilidad financiera de la oficina turística en Guachucal.

Hay que tener en cuenta que una de las formas más comunes de crear las sociedades mixtas es mediante las uniones temporales de empresas públicas y privadas, como su nombre lo indica son creadas para la consecución de algún objetivo en particular. Respecto a lo

anterior, los operadores de turismo del Santuario Los Capotes podrían convertirse en inversionistas privados de la oficina de turismo o realizar alianzas comerciales corporativas como otro de los recursos utilizados con la finalidad de crear una tercera empresa sin perjudicar a las dos empresas bases. Otra opción puede ser la fusión empresarial que es la unión entre dos empresas de la cual va a generar una sola empresa base.

La empresa mixta representa una gran oportunidad para aquellas medianas y pequeñas empresas dedicadas al turismo local que requieran de gran inversión de capital para ofrecer nuevos productos y servicios con los cuales quieren entrar a nuevos mercados, lo que las hace más competitivas frente a otras empresas más grandes del sector.

En la tabla 8 se enumeran las fuentes de financiación de la sub secretaría de Turismo y de la oficina de representación turística, proyectadas para 5 años, teniendo en cuenta que para su cálculo se tomó como base los porcentajes asignados según las partidas presupuestarias municipales mencionadas anteriormente. Para la estimación de los ingresos se tomó los datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) el cual reportó que durante 2019 el Índice de Precios del Consumidor (IPC), entendido como la inflación o costo de vida de los colombianos, aumentó a 3,18%.

Tabla 8.Presupuesto proyectado de Ingresos operacionales Oficina de Representación Turística

FUENTES DE INGRESOS	%	Base 2019	Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos corrientes								
Ingresos tributarios (predial unificado)	15%	43.709.080	6556362	6764854	6979977	7201940	7430962	7667266
Impuesto de industria y comercio	12%	11.326.115	1359134	1402354	1446949	1492962	1540438	1589424
sobretasa gasolina y ACPM	35%	106.208.147	37172851	38354948	39574635	40833109	42131602	43471387
Impuesto azar y espectáculos públicos	25%	87.517.287	21879322	22575084	23292972	24033688	24797960	25586535
Coljuegos								
Ingresos de Capital								
Sistema general de Regalías	16%	567.009.486	90721518	93606462	96583148	99654492	102823504	106093292
Otros ingresos								
Ley 300 de Turismo (peaje Turístico)	100%	9880000	98800000	101941840	105183591	108528429	111979633	115540585
Contratación de servicios (alquiler, comisiones por ventas; etc)	100%	12000000	12000000	12381600	12775335	13181591	13600765	14033269
Donaciones y aportes fuentes de destinación específica en turismo	100%	45000000	45000000	46431000	47907506	49430964	51002869	52624760
Presupuesto para libre destinación	20%	603.660.516	120732103	124571384	128532754	132620096	136837415	141188845
Presupuesto para Cultura	14%	70.386.601	9854124	10167485	10490811	10824419	11168636	11523798
Presupuesto para otros sectores emergentes	10%	1.807.492.478	180749248	186497074	192427681	198546881	204860672	211375241
TOTAL INGRESOS			624.824.662	644.694.086	665.195.358	686.348.570	708.174.455	730.694.403

Gastos de Inversión

Gasto de Inversión son el importe de las erogaciones que realizan las dependencias y entidades de la administración pública, tendientes a adquirir, ampliar, conservar o mejorar las instalaciones locativas. En los últimos tres años, crecimiento de los gastos de inversión en Guachucal ha sido muy significativa, debido a los proyectos cofinanciados con entidades nacionales y departamentales gracias a la asignación de los recursos del Sistema General de Regalías (SGR), fortaleciendo la inversión en los sectores básicos y en aquellos que son emergentes como el desarrollo turístico. En el año 2019 la inversión presentó un crecimiento del 2.0%. La administración municipal ha destinado el 16% del SGR para ser invertidos en el fortalecimiento institucional, el cual contempla el montaje de la oficina de representación turística. De igual forma, el consejo municipal aprobó la continuación con la asignación del mismo porcentaje para los siguientes 5 años, con el fin de consolidar las actividades turísticas en el municipio. En la tabla presentada a continuación se describen los gastos para el montaje de la oficina que será instalada en la Biblioteca municipal y por lo tanto, no se cancelará canon de arrendamiento por ubicarse en una propiedad estatal.

Tabla 9. Gastos de Inversión Diferida

CANTIDAD	ARTÍCULOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
4	Escritorios	584600	2338400
4	Sillas	290900	1163600
4	Computadores fijos	1760000	7040000
2	Impresoras	449000	898000
1	sala de espera	1300000	1300000
1	Dispensador de agua	636400	636400
1	Cartelera de corcho	68200	68200
1	Arreglos ornamentales	1896300	1896300
5	Estantes	195000	975000
4	Vitrinas	394600	1578400
2	Archivadores	1350000	2700000

2	Celulares	430700	861400
2	Cámara de video	561900	1123800
2	Cámara fotográfica	1569000	3138000
3	Mesas	253500	760500
1	otros útiles de oficina	752800	752800
1	Adecuaciones locativas	3000000	3000000
	Gastos de organización	12000000	12000000
	Subtotal		30230800
	Imprevistos 8%		2418464

TOTAL GENERAL 49.609.264

Gastos de funcionamiento

Son los gastos relacionados con la adquisición de bienes y servicios necesarios para que el municipio cumpla con las funciones y obligaciones asignadas por la constitución y la ley. Entre los gastos de funcionamiento se encuentran los gastos de personal, los gastos generales y gastos de operación. Respecto a los gastos del personal se ha proyectado la nómina teniendo en cuenta los salarios establecidos en el Decreto 304 del 27 de febrero de 2020, considerando la Remuneración asignada a los empleados públicos de empresas industriales del Estado, a las sociedades de economía mixta de orden nacional, advirtiendo que el reajuste para la proyección anual de este valor estaría sujeta a cambios relacionados con el incremento salarial en cada año y por lo tanto, será objeto de la actualización y modificaciones respectivas. Para el caso de estudio se tomará como incremento el 3,18% (inflación 2019) con el cual se ha venido proyectando los demás rubros. En la tabla 10 y 11 se presenta la relación de la nómina de personal y los gastos de operación necesarios para el funcionamiento de la oficina de representación turística. Todos los datos registrados a continuación fueron suministrados por la Alcaldía municipal (2016-2019)

Denominación de los Cargos:

A – Sub secretario de Turismo

B – Coordinación de la oficina de Turismo

C- Asistente administrativo

D- Auxiliar operativo

Tabla 10. Nómina Personal

CARGOS					DEVENGADOS			DESCUENTOS			Valor anual	
	GD	Nivel	BÁSICO	Días TB	TOTAL BÁSICO	AUX. TRANS	TOTAL DEVENG	APORTE SALUD	APORTE PENSION	TOTAL DESC.		NETO PAGADO
A	6	PROFESIONAL	2.506.240	30	2.506.240		2.506.240	100.250	100.250	200.499	2.305.741	27668890
B	4	PROFESIONAL	2.369.272	20	1.579.515		1.579.515	63.181	63.181	126.361	1.453.153	17437842
C	11	ASISTENCIAL	1.364.839	30	1.364.839	102.854	1.467.693	54.594	54.594	109.187	1.358.506	16302071
D	3	TECNICO	1.020.643	30	1.020.643	102.854	1.123.497	40.826	40.826	81.651	1.041.846	12502147
TOTALES					6.471.237	205.708	6.676.945	258.849	258.849	517.699	6.159.246	73910949

APORTES SGSS Y PARAFISCALES

APORTE A SALUD	550.055	8,5%
AP. PENSION	776.548	12,0%
AP. ARL	0	
AP. CAJAS COM	258.849	4,0%
AP. SENA	129.425	2,0%
AP. ICBF	194.137	3,0%
TOTAL APORTES	1.909.015	

DERECHOS PRESTACIONALES
Valor Anual

CESANTÍAS	8,33%	556.189	6674274
INT/CESANTIA	1,0%	66.769	801233
PRIMA SERVICIOS	8,33%	556.189	6674274
VACACIONES	4,2%	269.851	3238207
		1.448.999	
TOTAL			17.387.988

Tabla 11. Gastos operacionales proyectados

GASTOS DE OPERACIÓN	Valor Mes	Valor año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NÓMINA DEL PERSONAL SERVICIOS PÚBLICOS PRORRATEADOS	6159246	73910949	76261317	78686427	81188655	83770455	86434355
Agua	28450	341400	352257	363458	375016	386942	399247
Energía	87400	1048800	1082152	1116564	1152071	1188707	1226508
Internet	43900	526800	543552	560837	578672	597074	616061
Plan de celulares	103300	1239600	1279019	1319692	1361658	1404959	1449637
GASTOS DE PAPELERÍA							
Tóner de oficina	67200	806400	832044	858503	885803	913971	943036
Resmas de papel	105900	1270800	1311211	1352908	1395930	1440321	1486123
Insumos de papelería para oficina	350700	4208400	4342227	4480310	4622784	4769788	4921468
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	508300	6099600	6293567	6493703	6700202	6913269	7133111
GASTOS DE ASEO	67000	804000	829567	855947	883167	911251	940229
TOTAL	7.521.396	90.256.749	93.126.914	96.088.349	99.143.959	102.296.736	105.549.773

Ingresos corrientes vs gastos corrientes

En el análisis del presupuesto se observó que los ingresos corrientes vs los gastos corrientes a partir del año 2016 hasta el año 2019 presentaron un comportamiento razonable con un excedente importante para la inversión en dotación e infraestructura tendiente al fortalecimiento institucional liberando recursos corrientes para financiar inversiones en diferentes actividades, especialmente en aquellas relacionadas con el turismo comunitario.

El plan estratégico de desarrollo 2019 en su eje de fortalecimiento institucional relaciona un aumento del 3% en el crecimiento de los ingresos propios de la entidad territorial, lo cual le permitirá seguir invirtiendo en la reestructuración administrativa de la entidad, sobretodo en la apertura de nuevas dependencias. En la tabla 12 se puede apreciar la destinación de recursos económicos a los programas de las áreas que se fortalecieron.

Tabla 12. Destinación para el fortalecimiento institucional en el 2019

Programas	SGP	RP	SGR	Cofinanciación	Total 2019 En miles
Desarrollo rural integral con enfoque Guachucalense	\$417.928	\$24.115	\$ -	\$ -	\$442.044
Transformación agropecuaria para el desarrollo Guachucalense	\$101.364	\$17.015	\$ -	\$ -	\$118.379
Generando capacidades para el Empleo	\$34.733	\$8.528	\$ -	\$ -	\$43.260
Turismo urbano y rural para el desarrollo del territorio Guachucalense	\$180.005	\$11.343	\$ -	\$ -	\$191.348
TOTAL EJE 1	\$734.030	\$61.001	\$ -	\$ -	\$795.030

En la siguiente tabla se observa los principales programas de libre inversión realizados durante el 2019, entre ellos los relacionados con el turismo y su asignación de recursos en miles de pesos.

Tabla 13. Rubros de los Programas de libre Inversión 2019

Programas	SGP	RP	SGR	Crédito	Otros	Total 2019
Desarrollo rural integral con enfoque Guachucalense	\$430.466	\$24.839	\$ -	\$ -	\$ -	\$455.305
Transformación agropecuaria para el desarrollo Guachucalense			-	-	-	
Generando capacidades para el Empleo	\$104.405	\$17.525	\$ -	\$ -	\$ -	\$121.930
Turismo urbano y rural para el desarrollo del territorio Guachucalense	\$25.474	\$8.783	\$ -	\$ -	\$ -	\$34.258
TOTAL EJE 1	\$123.836	\$11.683				\$135.520

Otros ingresos captados a través del eje estratégico número 1 están representado en las cuentas referentes a la producción limpia que ha contribuido a la entrada de recursos importantes para garantizar inversión en la competitividad de sectores productivos como el turismo como puede apreciarse en la tabla 14.

Tabla 14. Producción limpia para la generación de ingresos

Desarrollo rural integral con enfoque Guachucalense	SGP	RP	SGR	Crédito	Total 2019	TOTAL 2016-2019
	\$430.466	\$24.839	\$	\$	\$455.305	\$1.524.717
Transformación agropecuaria para el desarrollo Guachucalense			-	-		
Generando capacidades para el Empleo	\$104.405	\$17.525	\$	\$	\$121.930	\$460.028
			-	-		
Turismo urbano y rural para el desarrollo del territorio Guachucalense	\$25.474	\$8.783	\$	\$	\$34.258	\$214.402
			-	-		
TOTAL EJE 1	\$123.836	\$11.683	\$	\$	\$135.520	\$467.722
			-	-		

La proyección de ingresos operacionales (aportes públicos y privados) y de los gastos operacionales para el funcionamiento de la oficina de turismo, así como los gastos diferidos incurridos para el montaje o puesta en marcha de la misma en el primer año se muestran en la tabla 15.

Tabla 15. Ingresos y Gastos operacionales

Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (aportes)	644.694.086	665.195.358	686.348.570	708.174.455	730.694.403
Gastos operacionales	93.126.914	96.088.349	99.143.959	102.296.736	105.549.773
Gastos de Inversión Diferidos (Puesta en Marcha)	45.609.264	-	-	-	-

Incidencias sociales, económicas, ambientales y culturales

En el plan de desarrollo del municipio 2016-2019 denominado: MUNICIPIO MODELO EN PAZ CON LA VIDA Y EL AMBIENTE 2016- 2019 ejecutado en la administración de la alcaldesa Ana Lucia Inampues Toro contempla la ruta que apunta a lograr metas en las dimensiones: Ambiental, Económica, Social e Institucional. Este plan contiene un Modelo Estratégico de Desarrollo Integral Sostenible apoyado en los recursos y riquezas de orden natural y cultural que el esfuerzo comunitario y de la Administración Municipal, rescate y haga posible. En el documento se establece que el Municipio de Guachucal cuenta con una diversidad de atractivos turísticos que son poco conocidos debido a su baja promoción; se puede identificar un turismo mixto: natural en un 31.6% y cultural en un 68.4%, reflejada en bienes culturales, etnográficos, sitios históricos, petroglifos, fiestas patronales y culturales, además de su majestuoso paisaje. Sin embargo, la debilidad encontrada tras el diagnóstico realizado sobre el turismo local en el municipio de Guachucal evidencian una desorganización producto de la informalidad de los operadores, líderes, autoridades y entidades respecto a su compromiso y responsabilidad con la sostenibilidad y competitividad del destino turístico que provoca una ineficiencia administrativa que trasciende en la forma en cómo se ofertan y demandan los productos y servicios turísticos.

Por lo otro lado, la informalidad empresarial que se observa en la práctica turística del municipio ha generado más perjuicios que beneficios a dicho sector, por lo cual es fundamental en primera instancia “ordenar la casa para recibir a los anfitriones” cuestión que se pretende realizar a través de la creación de la oficina de Representación como órgano especializado en adelantar funciones para formalizar, reglamentar, vigilar, apoyar, impulsar y promocionar las actividades turísticas locales en procura de mejorarlas gradualmente. Por ejemplo, en lo que corresponde al servicio hotelero en el municipio de Guachucal, el cual no

tiene la capacidad instalada suficiente para albergar grandes cantidades de turistas y brindarles atención especial como se requiere en fechas específicas, ha ocasionado trastornos, inconformidades y descontentos entre los turistas causando el no retorno de los mismo al destino turístico, la adquisición de planes relámpago que no incluyen la pernoctación y que poco benefician a la sostenibilidad del turismo y una mala impresión publicidad y promoción entre los potenciales visitantes.

Debido a estos aspectos, y como se manifiesta en el plan de desarrollo 2016-2019 hay un firme propósito de la alcaldía municipal por continuar con el fortalecimiento de una comunidad turística organizada, construyendo su propio futuro con una economía estable, sólida y fundamentada en los avances de la tecnología, la competitividad y el empuje de gente trabajadora y solidaria, quienes asumirán el compromiso de grandes emprendimientos, con responsabilidad y sostenibilidad ambiental. Todo para lograr un desarrollo integral que garantice, los derechos humanos, la justicia social y la soberanía agroalimentaria. Tendremos un Municipio próspero equitativo e incluyente trabajando por la vida y en paz con la naturaleza, logrando así un buen vivir para todos.

Ante estos propósitos, la creación de la oficina de representación turística traerá beneficios en la medida que se proyecte un horizonte encaminado a la formalización y organización del turismo local que se traduzca en impactos positivos frente al crecimiento acelerado de las actividades y de la demanda turística en el municipio de Guachucal. De esta manera, se podrán obtener los siguientes resultados en pro del desarrollo y competitividad del sector.

Según la UNESCO a nivel mundial, el papel de la cultura toma una nueva importancia en el turismo; transformando la motivación que años atrás se expresaba fundamentalmente hacia el turismo de evasión y ruptura con la vida cotidiana, hoy se considera que alrededor de la mitad de los turistas actuales son sensibles o susceptibles a interesarse en la cultura. Así

surgió el tipo de turismo cultural que comprende y se interesa cada vez más por la identidad cultural de las regiones que visita el turismo y encuentra interés en el mantenimiento de la especificidad de cada destino. Pero, además, existe una complementariedad entre estos dos grandes estilos de viajeros quienes en la actualidad demandan ambos productos (Mondiacult, 1982). Por lo anterior, es necesario orientar el turismo hacia un perfil cultural a fin de que él mismo sea capaz de generar riqueza económica y bienestar social y al mismo tiempo, sea una forma de preservar la identidad y valores culturales de un lugar o región de destino.

El turismo cultural puede revitalizar las viejas tradiciones y los componentes culturales y adaptarse a una nueva situación. Lorenzini (2014) comenta que lo cultural abarca el accionar humano, el conjunto de bienes tangibles e intangibles que este produce y se expresa. Estas dos nacientes industrias de turismo y cultura que están estrechamente relacionadas así como el turismo cultural y la artesanía. El turismo provoca un efecto cultural tanto para el visitante como para sus anfitriones. A este conjunto de actividades se les reconocen dos importantes impactos: uno como generadoras de sociedad y otra como generadoras de productos económicos. Pero debe señalarse que el valor de los productos de las industrias culturales se sitúa muy por encima de su utilidad como bienes materiales, prevaleciendo en ellas los valores simbólicos sobre los de uso y cambio. Poseen externalidades positivas que van más allá del impacto económico que producen.

Lorenzini (2014) también asevera que no basta con lograr un crecimiento sostenido, se requiere de un crecimiento sustentable y que sea capaz de reproducirse en el tiempo. O lo que es lo mismo, un desarrollo que incorpore la dimensión de lo cultural. La cultura se sitúa en el corazón del desarrollo, en su matriz y tiene que jugar un papel determinante en la definición de los objetivos y el contenido de la forma de desarrollo que sea más capaz de responder a las necesidades y las aspiraciones de las sociedades humanas. Es importante ligar las actividades turísticas con el aspecto cultural, puesto que es la única forma de lograr la relevancia

generacional que permita la conservación de la cultura indígena que cohabita en el municipio mediante la promulgación y de la comunicación de sus raíces interculturales, culturales y ancestrales.

Otro de los impactos positivos que se pretende lograr con esta oficina es contribuir con el concepto de subregión articulando al municipio a la ex provincia de Obando (ciudad de Ipiiales) en concordancia con los propósitos descritos en el Plan de Desarrollo Departamental “Nariño Corazón del Mundo, territorio para el buen vivir, 2016-2019”. De esta forma, se priorizan en los Planes de Desarrollo del municipio de Guachucal, las apuestas por continuar con el compromiso ya adquirido y la participación activa en las siguientes administraciones para aportar de manera dinámica al mejoramiento de las condiciones ambientales y la sostenibilidad ambiental en la subregión ex Provincia de Obando y el municipio de Guachucal. Este acuerdo pactado entre la Gobernación de Nariño para la Ex Provincia de Obando y sus municipios aledaños le apunta al objetivo del fortalecimiento de los sistemas productivos, de la competitividad, ciencia y tecnología, y desarrollo turístico en la Subregión ex Provincia de Obando.

En este orden de ideas, la creación de la oficina de representación turística forma parte de la estrategia rectora que afianzaría este compromiso contemplado dentro de la visión de la administración municipal que cita: “Hacia los años 2020 al 2030 del Siglo XXI, el Municipio de Guachucal, ocupará uno de los primeros lugares en el Departamento de Nariño en desarrollo económico, social, ambiental e Institucional, gracias al trabajo participativo, concertado y activo de la Comunidad Guachucalense y la Administración Municipal. De esta manera, la población contará con una oferta de servicios excelentes en educación, salud, servicios públicos gracias al desarrollo de programas de calidad que produzcan resultados óptimos respecto al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes erradicando la pobreza y disminuyendo la inequidad.

Así mismo, gracias a que el turismo local es una actividad socio-económica bastante significativa en el Municipio contará con el apoyo de la administración municipal y una oferta de políticas públicas dirigidas de manera estratégica y transversal con otras dependencias para contribuir con la solución de algunas problemáticas sociales con especial énfasis en primera infancia, infancia, adolescencia, juventud, mujer, equidad y género y adulto mayor” articulando planes sectoriales dirigidos a ellos y que tengan en cuenta el talento humano y las capacidades de liderazgo y emprendimiento especialmente de los jóvenes y la mujer, para ello, la oficina turística dará preferencia a la asesoría y acompañamiento para la financiación de proyectos encaminados a dicho segmentos de la población.

Por otra parte, en el plan de desarrollo, en el eje referente a la producción limpia para la generación de ingresos a través de su programa, Turismo urbano y rural para el desarrollo del territorio Guachucalense se proyectó un modelo de desarrollo integral para el municipio dirigido a lograr el bienestar institucional, encaminando a la gestión administrativa en aras de hacerla eficaz, eficiente y oportuna en la atención de las necesidades de la población y de los sectores económicos emergentes tales como el turismo procurando obtener una mejor calidad de vida de sus habitantes, buscando mitigar y solucionar los problemas que los aquejan en relación a temas como la seguridad, movilidad, empleo, salud, servicios públicos, cultura, recreación y ambiente.

Por lo anterior, una de las prioridades de la oficina y la sub secretaría de turismo será crear las condiciones propicias y adecuadas para construir bases sólidas que le permitan cooperar con el desarrollo armónico, integral y estable del Municipio a través de la promoción, competitividad y productividad del turismo. Como entidad de gobierno, se asegurará de que todos concurren activamente en condiciones de igualdad y sin posiciones excluyentes, haciendo óptimas las condiciones de los ciudadanos y facilitando la

participación activa de la comunidad Guachucalense en la construcción del Plan de Desarrollo Municipal y el fortalecimiento institucional.

Así mismo, en el diagnóstico realizado para la construcción del plan de desarrollo 2019-2023, las comunidades del municipio de Guachucal manifestaron el interés de apostarle al turismo ecológico o ecoturismo, como una alternativa de ingresos y desarrollo, identificando en estas actividades una oportunidad de mostrarle al viajero la belleza natural con la que cuenta el municipio, respetando siempre el entorno natural y la riqueza cultural de sus habitantes. Por otra parte, las autoridades y comunidad indígena han encontrado en este sector una oportunidad para la generación de empleo formal que contribuya a mejorar no solo las condiciones laborales sino también a aprovechar el conocimiento, la experiencia, el talento y capacidades de sus habitantes.

Respecto a la sostenibilidad ambiental, si bien es cierto que el turismo ya es el segundo renglón de la economía nacional, después de la industria minero-energética, lamentablemente, esta bonanza ha traído también un crecimiento de la informalidad turística en las regiones, que se traduce en un turismo destructor. Para Noguera (2017) “el reto es gestionar los destinos de manera que el impacto sea positivo; esto se logra con trabajo conjunto entre los sectores privado y público y la población”. También asegura que se necesita de planeación y no pensar en el beneficio a corto plazo como se lo hace en las regiones con potencial turístico, cuestión que es fundamental para lograr la sostenibilidad ambiental, ya que uno de los temas más preocupantes son los efectos negativos generados por un turismo informal descontrolado que puede desarrollarse en las regiones con riquezas turísticas producidos por exceso de turistas y la ilegalidad de las actividades conexas como la hotelería que ponen en jaque a la naturaleza por el aumento del número de turistas que ha generado la proliferación de hotelería ilegal en el municipio, que atenta contra el destino.

Por lo anterior, es necesario replantear una nueva política pública y crear organismos que se encarguen de la planeación de este sector y de sus actividades turísticas para proteger los derechos de las comunidades, preservar la naturaleza y encargarse del mantenimiento apropiado de los destinos turísticos en procura de minimizar los efectos desmedidos del capitalismo sobre el ambiente. Esto solo se alcanzaría al implementar en la oficina turística el proceso administrativo que conlleve a una planeación estratégica eficaz no solo en el plano ambiental, sino en las demás dimensiones sociales, culturales y económicas impregnadas por el turismo.

En el informe de la Subdirección para la intervención de la sostenibilidad ambiental, (2006-2030) revela que el municipio de Guachucal durante el 2019 se ha recibido 28 quejas por afectaciones ambientales que conllevan a la destrucción de ecosistemas en esta zona, de la cuales el 80% corresponde a tala y deforestación de bosques; además se han reportado dos quejas con erosión y otras dos con afectación a fuentes hídricas. Esto puede deberse a la falta de educación y la poca visión de las comunidades por preservar los recursos naturales.

Como se puede observar, pese a los beneficios económicos que este sector genera, el turismo también provoca algunos efectos negativos debido a la magnitud de la industria. La Contaminación de las reservas naturales, la amenaza de la construcción, el desplazamiento de la población local y la erosión, son algunos de ellos. Por este motivo, el concepto de turismo sostenible ha tomado tanta importancia hoy en día en el municipio. Con la creación de organismos especializados en atender estas necesidades se pretende reducir el impacto ambiental, generar empleo local directa e indirectamente y aumentar los recursos económicos en zonas rurales, son algunos de los beneficios del modelo de turismo que se planea ejecutar.

Para la Organización Mundial del Turismo, OMT (2006), el turismo sostenible es aquel “que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y

medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Una de las estrategias de la alcaldía municipal para minimizar los impactos descritos anteriormente y coadyuvar a cumplir con las metas propuestas en los planes de desarrollo futuros, es crear tanto la sub secretaría como la oficina de representación turística que se ocupen de atender las necesidades de este importante renglón de la economía ante el incremento del número de turistas registrados anualmente. Estos organismos ayudarán a formular un Plan Maestro de Turístico propio para el municipio de Guachucal, se encargarán de la realización de capacitaciones/seminarios/talleres/ para la promoción del desarrollo turístico, el establecimiento y apoyo a las rutas eco turísticas, la reactivación y fortalecimiento del Comité Turístico Municipal, entre otras tareas contempladas en los manuales de funciones y procedimientos.

Como menciona Hetherintong (2017) se trata de crear una cultura ciudadana que contribuya con el objetivo de aumentar en el mundo la conciencia en torno al cuidado del medio ambiente al viajar, ya que el Turismo sostenible consiste en la puesta en práctica de modelos de turismo en los cuales se ataque dos problemas globales prioritarios y que en el sector suelen evidenciarse con particular notoriedad: la degradación de los ecosistemas y la exclusión social.

Estas concepciones están estrechamente correlacionadas con dinámicas de impactos ambientales y pobre distribución de los beneficios del turismo entre los actores locales. Sin embargo, el potencial del turismo sostenible como motor de una vida digna es enorme.

Conclusiones

Uno de los acontecimientos socio-económicos más relevantes de nuestro tiempo, lo constituye el fenómeno turístico. Gracias al cual, miles de personas se trasladan de un espacio habitual a otro temporal con el deseo de conocer otra gente, otros paisajes, así como distintas culturas, costumbres y lenguas. El sector turismo durante la última década ha crecido de manera vertiginosa e inesperada, como también lo han hecho los impactos positivos y negativos frente a los destinos turísticos, la comunidad y ambiente.

Las actividades turísticas son consideradas como grandes motores de la economía en Guachucal. Sin embargo, para capitalizar las oportunidades brindadas por el turismo, el municipio tendrá que trabajar duro en mejorar la infraestructura, conectividad, bilingüismo, educación, inversión, comercialización y sobretodo, fomentar la formalización empresarial, porque es claro que no basta con tener hermosos atractivos e inventarios turísticos para ser competitivos y atraer turistas. Si bien es cierto, el paisaje del santuario los Capotes ofrece la biodiversidad y los atractivos de un destino con alto potencial integrado por el imponente volcán Cumbal y la hermosa Laguna de la Bolsa, existen algunas barreras que frenan el desarrollo del sector en esta zona.

Para el desarrollo de un turismo sostenible en el municipio, es fundamental involucrar a la misma comunidad para superar muchas de las debilidades del sector, tales como, la informalidad en la que trabajan los operadores turísticos. En este contexto informal aparece el reto de la sostenibilidad y competitividad. Por lo tanto, es imperante que la formalización del turismo inicie desde las organizaciones del estado colombiano y con mayor razón, en las alcaldías municipales que poseen grandes atractivos turísticos y cuyas comunidades se ven beneficiadas de las actividades derivadas de la práctica turística. Es esencial que dentro de estos organismos públicos se creen órganos técnicos especializados en este tema como lo

serían las sub secretarías de Turismos y la oficina de representación turística quienes concentrarían sus esfuerzos inicialmente en la lucha contra la “informalidad turística” como principal estrategia para fortalecer dicho sector puesto que esta ilegalidad les ha impedido evolucionar, sobrevivir, crecer, ser sostenibles, competitivos y productivos en un mercado de crecimiento vertiginoso con cambios que requieren respuestas oportunas.

El diagnóstico realizado en el tema del turismo local desarrollado en Guachucal evidencio que las organizaciones dedicadas a estas actividades al tratar de aprovechar la oportunidad que les brinda el turismo, han abierto sus puertas al viajero y turista de manera improvisada e ineficiente generando efectos negativos más que positivos y causando preocupaciones ante las proyecciones de crecimiento del turismo global en los próximos años y el número de lugares afectados por la masificación turística. Debido a esto, la percepción positiva que se tiene del turismo ha cambiado rápidamente en el mundo actual y afortunadamente, esta preocupación se ha trasladado a las entidades territoriales, a la población y a las instituciones administrativas públicas y sociales que reconocen la necesidad de implementar modelos socio-económicos más amigables con las comunidades y el medio ambiente.

El trabajo en conjunto que articule los eslabones de la cadena productiva en torno al turismo bajo la perspectiva de crear a futuro una empresa mixta que integre actores como el Estado, la empresa privada y la academia con la orientación del Ministerio de Turismo y de Procolombia será una estrategia imprescindible para construir el clúster que permita ser competitivo y consolidar la ruta turística del Santuario los Capotes como un destino de calidad y de talla mundial.

Recomendaciones

El turismo es considerado el nuevo petróleo, es el segundo generador de divisas del país, después del sector minero-energético y es uno de los llamados a jalonar la economía de las regiones y a despertar el interés de empresarios e inversionistas del mundo en ciertas comunidades. Colombia lleva varios años trabajando para posicionarse en el sector turismo como destino de eventos, de salud y de naturaleza. El potencial turístico de nuestro país es significativamente mayor al de otros países de la región. Pero aunque ha crecido aceleradamente en número de visitantes, el hecho de enfrentar un escenario nuevo ha sacado a relucir varias fallas de fondo en el sector como la desarticulación institucional, la débil sensibilidad cultural y ambiental de los prestadores de servicios turísticos ante los visitantes, turistas y los destinos turísticos.

Por lo anterior, en los municipios como Guachucal, que tienen gran potencial turístico se hace indispensable, que se “ordene primero la casa de los anfitriones para atender a sus visitantes y turistas” y esto es posible, siempre y cuando se establezca una política pública propia para el sector y se creen unos organismos especializados que planeen estratégicamente para asumir responsabilidades y los compromisos frente al tema del turismo, de tal forma que logren intervenir en la cultura de la comunidad y los turistas para motivarlos a desarrollar un turismo responsable y sostenible.

En el turismo como cualquier otro sector de la economía regional requiere implementar acciones empresariales y en ese sentido es importante que la oferta turística de Colombia y en especial, de los municipios se fortalezca administrativamente para acceder a mayores fuentes de inversión, generar más fuentes de empleos formales, mejorar el bienestar de las comunidades, pero sobre todo preservar los sitios turísticos en su aspecto ambiental y

cultura, por cuanto es la única alternativa para consolidarse como un sector sostenible que sea el vehículo del desarrollo económico y social.

La sostenibilidad no debe verse como una “exigencia del mercado” o un camino para conseguir nuevos clientes. La sostenibilidad es el camino para lograr un desarrollo justo y seguro para la humanidad, por eso, no sólo es un imperativo ético, es la más grande meta del siglo XXI. La respuesta es entonces que toda organización y todo destino debe ser sostenible, simplemente no hay otra alternativa. Más en un país como Colombia, donde a pesar de su enorme diversidad natural y cultural, el modelo aún sigue enfocándose en el extractivismo, la forma más simplista y contraproducente de desarrollar una economía.

Por otra parte, es indispensable que el compromiso por formalizar la actividad turística y velar por su desarrollo y sostenibilidad en los municipios se mantenga firme como una política transversal dentro de sus planes de desarrollo de las administraciones públicas y que se mantenga como una prioridad ante los cambios de administraciones, ya que solo de esta manera se cumplirá el objetivo de superar las debilidades que se presentan en este sector aprovechando las oportunidades a través de las oficinas de turismo para desarrollar proyectos de infraestructura, apoyar emprendimientos de innovación turística y capacitación de las comunidades en servicios y bilingüismo, para tener un sector competitivo con los más altos estándares internacionales.

Tras la investigación efectuada respecto al componente administrativo de la alcaldía de Guachucal y a sus operadores y agentes dedicados a la prestación de servicios turísticos en el municipio, se ha encontrado que el obstáculo más importante que se debe atender, es lograr superar la informalidad de las organizaciones, la cual junto a los problemas de institucionalidad se han convertido en una tarea pendiente para regular y dinamizar este sector. En este sentido, el gremio hotelero en cabeza de Cotelco, propuso adelantar un proceso administrativo con una

mayor planeación y un peso más fuerte que permita gestionar las inversiones y proyectos para el sector, puesto que en la actualidad muchos operadores turísticos no han podido acceder a los beneficios ni a fuentes de inversión para fortalecerse, crecer, competir y asegurar la sostenibilidad en el tiempo debido a la informalidad en la que permanecen.

Con la implementación de la oficina de representación turística encargada inicialmente en de formalizar y organizar la casa de los anfitriones, puede posteriormente enfocarse en continuar trabajando en procura de obtener las certificaciones de turismo sostenible para las empresas (como hoteles o restaurantes), otras organizaciones (comunidades locales) o a destinos turísticos. Estos certificados pueden ser otorgados por el sector público o por organizaciones privadas, gremiales o no gubernamentales, que, sobre la base de unos criterios generalmente enfocados en asuntos de manejo de impactos ambientales e inclusión social, realizan un proceso de auditoría y seguimiento para verificar que el aspirante cumpla lo establecido.

Las tendencias administrativas y comerciales de los mercados actuales requieren emitir respuestas oportunas bajo la inmediatez de un mundo cambiante para aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda ante lo cual, las instituciones públicas, organizaciones, negocios y demás comunidad beneficiaria de las actividades turísticas, deben estar atentas a estos cambios y constantemente innovando en su gestión para lograr mayor visibilidad, ejecutar más fácilmente sus estrategias y obtener resultados positivos frente a sus objetivos propuestos. Por tal razón, las organizaciones deben estar muy atentas a la evolución de las tendencias administrativas y del mercadeo global que se aplican en el mundo empresarial, con el fin de incrementar sus posibilidades de ser competitivas y sostenibles en el tiempo. En este sentido, es imperante que cada área esencial dentro de la organización concentre sus esfuerzos en planear estratégicamente su quehacer y visión a futuro.

En Colombia se ha subestimado la importante labor que pueden adelantar las oficinas de Representación Turísticas en beneficio del posicionamiento del sector, limitándolas a ser unas simples vitrinas para la promoción y venta de productos turísticos, así como de puntos de información superficial sobre los destinos turísticos, con lo cual se ha desaprovechado el potencial que podría tener éste organismo. Por lo anterior, se recomienda desde todo punto de vista crear la oficina turística en Guachucal, dadas las condiciones actuales favorables para hacerla realidad en procura de la administración efectiva de la oferta turística, la productividad y competitividad de los agentes turísticos y la sostenibilidad ambiental del destino.

Bibliografía

- Acerenza, M. A. (2006). Conceptualización, origen y evolución del Turismo. México: Trillas.
- Aroca, I. A. (2018). El comercio justo en atención al cliente en empresas de turismo manabitas. Caso Portoviejo. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Barcelona. España: Mc Graw Hill.
- CITUR. (14 de Septiembre de 2019). CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE COLOMBIA- CITUR. Obtenido de CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA DE COLOMBIA- CITUR: <http://www.citur.gov.co/estadisticas/departamental#gsc.tab=0>
- ConceptoDefinición. (25 de Julio de 2019). ConceptoDefinición. Obtenido de ConceptoDefinición: <https://conceptoDefinicion.de/empresas-mixtas/>
- Consejo Municipal de Guachucal. (2018). Informe de Gestión . Municipio de Guachucal : Alcaldía municipal de Guachucal .
- Cornejo, F. (24 de Abril de 2008). Organización Mundial del Turismo OMT. Obtenido de Organización Mundial del Turismo OMT: <https://es.scribd.com/document/363859830/OMT-Guia-administradores-locales-pdf>
- DANE. (26 de Marzo de 2020). DANE. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/calendario/year.listevents/2020/03/16/->
- David, F. (2013). Administración Estratégica. México: Pearson .
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2010). las 5 claves del Marketing. España: Profit.
- Drucker, P. (2012). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Madrid: El ateneo .
- FONTUR. (10 de Julio de 2006). FONTUR COLOMBIA. Obtenido de FONTUR COLOMBIA: <https://www.fontur.com.co/prensa/noticias/requisitos-de-sostenibilidad-de-los-destinos-turisticos-de-colombia-seg%EF%BF%BDn-la-norma-tecnica-sectorial-nts-ts-001-1/1108/1/8>
- FUNDETES. (2018). Informe anual sobre demanda y oferta de la Ruta Turística: "Santuario los Capotes". Municipio de Guachucal .
- Garatizabal, M. (2017). Negocios Inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica Colombiana. 6.

- García, A. (7 de Enero de 2011). Revista Scielo. Obtenido de Revista Scielo:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332011000100005
- Gonzalez, J. A. (2013). El turismo como sistema significativo, Ideas para la gestión de las empresas turísticas". TuryDes Revista de investigación en turismo y desarrollo local , 3.
- Gutiérrez, L. R. (2013). Gobernación del Departamento de Antioquia . Obtenido de Gobernación del Departamento de Antioquia : https://www.world-psi.org/sites/default/files/documents/research/manual_de_presupuesto_con_caratula.pdf
- Guzmán, M. (20 de 10 de 2015). Gestor Normativo. Obtenido de Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=70365>
- Hernández, J. (2018). Etapas del Proceso Administrativo. Boletín científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, 63-67.
- Hetherintong, A. (2017). Desarrollo Turístico sostenible. Guía para planificadores Locales , 15-26.
- Inmaculada, H. (2012). Dirección y Gestión de empresas del Sector Turístico. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Jara, E. (15 de Agosto de 2009). Academia. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/29995190/EL_CONTROL_EN_EL_PROCESO_ADMINISTRATIVO
- Lacouture, M. C. (29 de Marzo de 2019). Caracol Radio . Obtenido de Caracol Radio :
https://caracol.com.co/radio/2019/03/29/economia/1553863289_218863.html
- Lara, C., & Zambrano , J. (2018). Capacidad de carga sendero ecoturístico " Santuario los Capotes" resguardo indígena de Muellamues. San Juan de Pasto: Secretaría de Planeación Municipal de Guachucal.
- Lawson, H. (1997). Modelos para empresas Turísticas. San Francisco: Titanic.
- Leonard, D., & MacAdam, R. (2003). Corporate Social Responsibility. New York: Quality .
- López, J., & Sánchez , S. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural .
- Lorenzini, M. (22 de Abril de 2014). Hosteltur. Obtenido de Hosteltur:
https://www.hosteltur.com/comunidad/003104_cultura-y-turismo-cual-es-el-impacto.html
- Martinez, F. (2002). planeación Estratégica. México: Pac S.A.

- Miklos, T. (2003). Planeación Prospectiva. México: Limusa.
- Ministerio de Gobierno de Colombia. (1 de Febrero de 2019). DIRECCION DE ANALISIS SECTORIAL Y PROMOCION. Obtenido de DIRECCION DE ANALISIS SECTORIAL Y PROMOCION: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/f7c53ff0-36c2-435b-884c-bb5e847f8866/Prestadores-de-servicios-turisticos-%e2%80%93-Definiciones.aspx#:~:text=OFICINAS%20DE%20REPRESENTACI%C3%93N%20TUR%C3%8DSTICA%3A%20Son,Libro%20IV%20del%20C%C3%B3digo%20de>
- Miranda, R. (27 de septiembre de 2010). El Turismo es Humanismo. Obtenido de El turismólogo : <https://elturismologo.wordpress.com/2010/09/27/el-turismo-es-un-humanismo/>
- Mora, J. B. (2019). Informe Técnico Experiencia Nariño. Secretaría de Turismo de la Gobernación de Nariño.
- Morrison, A. (1992). El sistema turístico, un texto introductorio. New York: Prentice Hall.
- Narvaez, J. M. (22 de Abril de 2013). La piscicultura bajará el desempleo en Guachucal. Diario del Sur.
- Noguera, N. (8 de Diciembre de 2017). Exceso de turistas y hotelería ilegal ponen en jaque a la naturaleza. El Tiempo.
- Osorio, M. (2006). La planificación Turística, enfoques y modelos . Revista de estudios Territoriales, 291-314.
- Pérez, E. M. (9 de Febrero de 2011). EL TURISMO ELECTRÓNICO, UNA NECESIDAD PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR. Obtenido de TuryDes: <https://www.eumed.net/rev/turydes/09/pcl.htm>
- Porter, M. (2010). Estrategia Competitiva. New York: Pirámide.
- Porter, M. (2012). Ser Competitivo. España: Deusto.
- Pupo, G. R. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico, operativo en la dirección estratégica. Revista Escuela de Administración de Negocios, 29-57.
- Rengifo, S. (31 de Agosto de 2011). Negocios inclusivos en Colombia. Obtenido de Negocios inclusivos en Colombia: <http://www.negociosinclusivoscolombia.org/site/turismo-inclusivo-y-sostenible-propuesta-para-el-desarrollo-de-boyaca/>
- Reyes, A. (2018). Administración Moderna. Lima: Editorial Limusa .
- Robbins, P. (2005). Administración . Madrid: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2014). Administración. México: Pearson.

- Ronda, G. (2004). La integración de los niveles estratégicos, táctico, operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de administración de Negocios*, 29-57.
- Sampieri, R. (2014). *metodología de la Investigación*. México : McGRAW-HILL.
- Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la investigación- Sexta edición* . México : McGraw Hill.
- Santamaría, J. (Abril de 2000). Turismo y medio ambiente. Obtenido de World Watch Institute: <http://www.nodo50.org/worldwatch/ww/pdf/turismo.pdf>
- Sectorial . (21 de Enero de 2019). Sectorial: Análisis, monitoreo y evaluación de sectores . Obtenido de Sectorial: Análisis, monitoreo y evaluación de sectores: <https://www.sectorial.co/informativa-hotelero/item/206502-turismo-naranja,-una-opportunidad-para-crecer#:~:text=Dada%20la%20apuesta%20por%20la,de%20fiestas%20patronales%20de%20Colombia.>
- Subdirección para la intervención de la sostenibilidad ambiental. (2006-2030). DECLARATORIA DEL “PARQUE NATURAL REGIONAL PÁRAMO DE PAJA BLANCA, TERRITORIO SAGRADO DEL PUEBLO DE LOS PASTOS”, NARIÑO – COLOMBIA. Municipio de Cumbal : Cabildos Indígenas .
- Toro, A. L. (Septiembre de 2016). Alcaldía de Guachucal . Obtenido de Alcaldía de Guachucal : <http://www.guachucal-narino.gov.co/proyectos-en-ejecucion/plan-de-desarrollo>
- Toro, A. L. (Octubre de 2016). Alcaldía de Guachucal en Nariño. Obtenido de Alcaldía de Guachucal en Nariño: <http://www.guachucal-narino.gov.co/proyectos-en-ejecucion/plan-de-desarrollo>
- Torre, O. d. (2012). *Turismo, actividad Mundial* . México: Trillas.
- Torres, P., & Monsalve, T. (2017). *Estudio de las características del turismo doméstico en Colombia a partir de la matriz Origen-Destino*. Colombia. Bogotá: Saeta .
- Turismo, M. D. (24 de Septiembre de 2018). Ecuador- Calidad turística. Obtenido de Ecuador- Calidad turística: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ingreso-a-la-seccion-privada/50-ecuador-calidad-turistica/231-ecuador-calidad-turistica>
- Uvalle, B. (2009). *Condiciones, Procesos y Tendencias de la Administración Pública Contemporanea*. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 52-58.
- Varela, M. (18 de agosto de 2018). *La evolución del proceso administrativo frente al marco metodológico de la creación de valor como principio rector de la gestión empresarial*. Obtenido de <http://brd.unid.edu.mx/la-evoluciondel-proceso-administrativo.html>

Varisco, C. A. (2014). Turismo Rural: Propuesta Metodológica. Pasos, revista de Turismo y patrimonio cultural.

Vera, F. (1997). Análisis Territorial del Turismo. Barcelona: Ariel.

Villasante, W. M. (24 de Noviembre de 2016). Turismo. Obtenido de Turismo:
<https://asesorenturismoperu.wordpress.com/2016/11/24/demanda-turistica/>

Yumisaca, J. (1 de Septiembre de 2017). Scielo . Obtenido de Scielo :
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300008