

# Escenarios futuros del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío (Colombia)

---

## Future scenarios of nature tourism in the department of Quindío (Colombia)

**Beatriz Elena Guzmán Díaz**

*beguzman@uniquindio.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0002-9943-3548>

Máster en Administración, Universidad Externado de Colombia. Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia. Administradora de empresas, Universidad Autónoma de Colombia. Profesora, Universidad del Quindío (Colombia).

**Edwin Tarapuez-Chamorro**

*eitarapuez@uniquindio.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0003-1668-0840>

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, Argentina. Economista, Universidad de Nariño. Profesor, Universidad del Quindío (Colombia).

**Juan Manuel Aristizábal-Tamayo**

*jm.aristizabal@umanizales.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0002-4471-9346>

Máster en Economía Aplicada, Universidad EAFIT. Economista, Universidad del Quindío. Profesor, Universidad de Manizales (Colombia).

## Resumen

El turismo en el Quindío ha representado una alternativa de generación de empleo e ingresos durante las últimas dos décadas, sin embargo, pese a esfuerzos realizados por los actores sociales, falta sinergia para su fortalecimiento y contribución al desarrollo socioeconómico local; además, con la pandemia de Covid-19, este sector tuvo una fuerte afectación y lenta recuperación.

Este estudio busca identificar escenarios futuros del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío. Esta investigación es de tipo correlacional, exploratoria y descriptiva; la metodología es cualitativa y cuantitativa, se realizaron talleres con representantes de la Universidad, Empresa, Estado y Sociedad. Los métodos de prospectiva estratégica utilizados fueron análisis estructural, Análisis Morfológico, Ejes de Schwartz, Ábaco de Regnier, Sistema de Matrices de Impacto Cruzado e Importancia y Gobernabilidad; por último, se identificaron escenarios futuros, se eligió el más pertinente y se propusieron estrategias para alcanzarlo.

**Palabras clave:** *escenarios, estrategias, prospectiva, variables estratégicas.*



## Abstract

Tourism in Quindío has represented an alternative for employment and income generation for the last two decades; however, despite the efforts made by social actors, there is a lack of synergy for its strengthening and contribution to local socioeconomic development; in addition, with the Covid-19 pandemic, this sector was strongly affected and has recovered slowly. The study seeks to identify future scenarios of nature tourism in Quindío; this research is of a correlational, exploratory, and descriptive type; the methodology is qualitative and quantitative; workshops were held with representatives of universities, business, state and society at large. The strategic prospective methods used were structural analysis, morphological analysis, Schwartz axes, Regnier's abacus, cross impact matrix system, and importance and governance. Finally, future scenarios were identified, choosing the most pertinent and proposing strategies to achieve it.

**Keywords:** *scenarios, strategies, prospective, nature tourism, strategic variables.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo en el departamento del Quindío (Colombia) surge a partir de la crisis causada por el fin del Pacto Cafetero en 1989, evento que creó la necesidad de incursionar en otros sectores, visualizándolo inicialmente como una alternativa llamativa y, posteriormente, reconociéndose como una oportunidad para el crecimiento y desarrollo regional. La riqueza natural y cultural con que cuenta esta región representa un verdadero atractivo para los turistas, donde once de los doce municipios que tiene el departamento se encuentran incluidos en la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero otorgada por la Unesco en 2011 como patrimonio mundial de la humanidad.

Desde diversos estamentos se han propiciado espacios de interacción entre los distintos actores locales para analizar el futuro del turismo y aprovechar ventajas comparativas como el paisaje y las expresiones tradicionales alrededor de la cultura cafetera. Se destaca la Agenda Interna de Productividad, construida entre 2004 y 2006, mediante la cual el Quindío apostó a cinco sectores, entre los cuales se encontraba el turismo, buscando la consolidación de cadenas productivas (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2007). Así mismo, con la formulación y actualización del Plan Regional de Competitividad para el departamento del Quindío, se ha reafirmado el turismo como una alternativa para el desarrollo sostenible, poniendo especial énfasis en líneas que valoran y protegen la biodiversidad, como es el caso del turismo de naturaleza por su enorme potencial (Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Quindío, 2022).

Sin embargo, a pesar de lograr avances significativos en torno a la dinámica de este sector, durante las últimas tres décadas se han evidenciado factores que limitan el desarrollo socioeconómico y la sostenibilidad del territorio, entre los cuales se destacan la escasez de confianza y asociatividad, débil liderazgo y falta de voluntad política.

De otra parte, con la pandemia originada por la Covid-19 se produjo una ruptura que afectó significativamente todos los sectores de la economía a nivel mundial; durante 2020 y 2021 se estimaron pérdidas por más de USD 4 billones (United Nations Conference On Trade And Development

[UNCTAD], 2021). En América Latina y el Caribe, el panorama no es nada alentador, la pérdida de 26 millones de empleos aproximadamente y la contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del 7 por ciento, según el Fondo Monetario Internacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021), es una muestra de ello. En Colombia también se evidenció un descenso importante, pasando de impactar en USD 15 700 millones en 2019, con una contribución de USD 59 000 millones al PIB, a una reducción en los gastos por USD 15 700 millones en 2020, con una pérdida aproximada de 750 000 empleos (*Tourism Economics*, 2021).

El turismo ha sido una de las actividades económicas con mayor dinamismo a nivel mundial durante las últimas décadas (OIT, 2021). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021), este sector representa la tercera mayor categoría de exportaciones en el mundo, sin embargo, con la pandemia, también fue uno de los sectores con mayor afectación y dificultad de reactivación económica, con un gran impacto en la economía mundial, nacional y local; a pesar de que este sector había tenido un crecimiento importante en el departamento del Quindío en los últimos años, con una participación en el PIB de 9,62 en 2020 (Centro de Pensamiento Turístico, Colombia, 2020), para 2022 fue del 8,10 % (Centro de Pensamiento Turístico, Colombia, 2022).

La actividad turística en el Quindío se ha convertido en una de las principales alternativas de generación de ingresos y representa un importante potencial para el desarrollo socioeconómico; a pesar de los esfuerzos realizados para impulsar iniciativas alrededor del turismo por parte de distintos actores en las últimas décadas, se evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de construcción de futuro a través de espacios en los cuales se logre la convergencia de estos actores para visualizar escenarios alrededor del turismo y sea posible establecer una ruta clara y coherente que contribuya al direccionamiento y la implementación de planes, programas y proyectos que conduzcan a alcanzar el escenario deseado.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario impulsar procesos orientados a la construcción colectiva del futuro en torno a esta actividad económica, en los que se logre convergencia de los actores con base en las nuevas tendencias y se alcance sinergia en la definición del futuro deseado para el

Quindío. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es construir los posibles escenarios dentro de los cuales puede estar el subsector de turismo de naturaleza en el departamento del Quindío, seleccionar el escenario apuesta y, por último, proponer estrategias que conduzcan a alcanzarlo, logrando un direccionamiento estratégico con el compromiso y sinergia de todos los actores involucrados.

Para abordar el campo de los estudios de futuro, es importante analizar algunos planteamientos teóricos de diversos autores. Según Pérez (2012), el futuro no existe por definición, y en nuestras mentes hay un espacio para imaginarnos futuros posibles, luego elegir el más favorable, convertirlo en meta y definir acciones para convertirlo en realidad; sin embargo, la tarea no es fácil, porque: 1) no todos vemos la misma realidad, 2) la realidad sea cual sea cambia, y 3) la estrategia y sus reglas de igual manera se transforman. Para Mojica (2005), hay varias opciones de futuro denominadas “escenarios”, donde cada uno es interpretado de manera lógica y analítica según una realidad y contexto particular. Por su parte, Medina (2003) afirma que quienes crean los estudios de futuro buscan que en el análisis de las transformaciones históricas se incorpore el largo plazo, con el propósito de estructurar la acción presente en el futuro deseado.

La prospectiva es una técnica para visualizar futuros posibles y a partir de su identificación seleccionar el futuro deseable y diseñar estrategias que permitan su alcance; de otra parte, la prospectiva, más que un método o una disciplina, es considerada una actitud y esencialmente estudiar el futuro lejano (Berger, 1958, citado en Mojica, 2005). Según Berger, la prospectiva es “tomar las decisiones más acertadas en el presente para construir el futuro, pero no a ciegas y para no tomar decisiones a ciegas, es necesario analizar los posibles futuros, escoger uno de ellos y comenzar a construirlo desde ahora” (Mojica, 2005, p. 147). Por su parte, Godet (2000) afirma que la anticipación permite esclarecer la acción.

Beltrán de Jouvenel denomina la prospectiva como el arte de la conjetura, y a partir de los vocablos “futuro” y “posible” incorpora el término *futurible*, como situaciones que aún no existen pero que podrían ocurrir, identificando causas y consecuencias para prepararse para el futuro (Mojica, 2005). Según Godet (2007), la prospectiva es una anticipación que permite ilu-

minar acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables, en este sentido, prepararse para los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Por su parte, Trujillo (2008) dice que el campo de los estudios del futuro busca facilitar la toma de decisiones proporcionando información de calidad, con el propósito de identificar alternativas estratégicas que se articulen desde el presente, dándoles sentido a las visiones de futuro. De acuerdo con Baena (2007, citado en Chung, 2017), los estudios de futuro sirven para conocerlo (*forecasting*-visión norteamericana) o para transformarlo (*foresight*-visión europea). La prospectiva se incorpora en el contexto organizacional, sectorial y territorial y utiliza herramientas que facilitan el desarrollo del proceso impactando en los distintos ámbitos explorados (Godet, 2000).

En el ámbito territorial, el crecimiento de las regiones requiere de la apropiación de diagnósticos por parte de los actores implicados, que permita pasar de la anticipación a la acción; con el desarrollo de una prospectiva participativa se logra un dinamismo territorial, mediante la integración de diversos actores estratégicos que generen sinergia y acuerdo de voluntades para la construcción colectiva del futuro. Según Godet (2007), la fuerza de las alianzas creadas en proyectos comunes es tan importante como los resultados obtenidos. Sin embargo, conceptos como gobernanza, escenarios y proyectos son mal interpretados y generan confusión en los procesos de construcción del futuro; se requiere entonces unificar criterios en función de identificar futuros posibles a partir de cambios en hábitos y comportamientos. Así mismo, Godet (2007) afirma que la reflexión prospectiva es una ocasión única para superar obstáculos y contradicciones generadas en el corto plazo y, por el contrario, encender el espíritu en todos los niveles.

Desde otra perspectiva, los procesos de desarrollo se desprenden del conjunto de ideas y creencias en los que evoluciona una sociedad, conocido como cambio cultural, que se generan mediante la concientización, participación, compromiso y voluntad de todos los actores que viven en ella. Con la transformación paulatina de hábitos y comportamientos, es posible formular políticas que reorienten el futuro de una región, las cuales deben constituir la base para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida; por ello, Godet y Durance (2011) afirman que:

El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana depende más de las políticas que los hombres aplicarán para hacer frente a las grandes tendencias, que, de las tendencias en sí, que se impondrán inexorablemente. (p.21)

Sin embargo, García y Vargas (2016) plantean que estas políticas deben ser impulsadas por el Gobierno para promover el desarrollo endógeno de una región, y así mismo, ser claras para que se articulen con el sector privado y las comunidades.

Ahora bien, el desarrollo local requiere de asociatividad, confianza de los actores y sentido de pertenencia (Gálvez, 2005, citado en Varisco, 2007) y la información que poseen las personas se convierte en un activo estratégico que impulsa la innovación y crea valor en el sector turístico (Corona et al., 2015); en este sentido, se requieren espacios de interacción entre los distintos actores para el fortalecimiento y la generación de ventajas competitivas en el turismo; no obstante, Ríos et al. (2018) plantean que a pesar de que las universidades públicas colombianas son fundamentales en los procesos de desarrollo, estas carecen de comunidades de aprendizaje donde se propicien encuentros de cooperación y socialización de buenas prácticas.

En cuanto al turismo, este se reconoce como un fenómeno social, cultural y económico que incluye a personas que por motivos personales o profesionales viajan y se alojan en lugares distintos a su entorno habitual (OMT, s. f.), implica una dinámica de relaciones que generan transformaciones en el ámbito del territorio destino y diferentes interpretaciones de acuerdo con la cultura local y con las vivencias, motivaciones y gustos del turista; hoy existe una nueva concepción frente a la visión social del mundo y el comportamiento en el entorno, factores que se convierten en generadores de cambio en la actividad turística (Bonilla, 2013). En la actualidad el turismo tiene tres grandes motivadores: la aventura, la cultura y la naturaleza; en este sentido, el Gobierno colombiano ha reconocido que la observación y apreciación de la naturaleza y las culturas tradicionales es una de las principales razones que atraen turistas nacionales e internacionales, por lo cual es muy importante impulsar el turismo de naturaleza en el país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [Mincit], 2013).

A continuación se presentan algunos de los estudios más relevantes en el contexto internacional y nacional respecto a investigaciones sobre prospectiva de turismo de naturaleza.

En 2020 se creó el Centro de Análisis y Prospectiva del Turismo de la Universidad de Córdoba, España, con el propósito de apoyar la investigación y gestión científica, además de contribuir a la transferencia de conocimientos en turismo a empresarios y administraciones públicas como herramienta para el análisis y proyección del sector en ese territorio con criterios de sostenibilidad (Fernández y Salinas, 2020).

En la Costa de Jalisco, México, se reconoció la importancia de la actividad turística para el desarrollo económico, analizando las posibilidades de un turismo alternativo como es el de naturaleza, por consiguiente, se realizó un análisis prospectivo de este subsector a fin de identificar los elementos que intervienen en su desarrollo y las áreas de oportunidad, y se encontró que esta región con su riqueza natural representa una alternativa importante de generación de ingresos en este tipo de turismo, además de proporcionar bienestar a las comunidades locales y contribuir a la protección de su territorio; se vislumbran además las limitaciones que aún existen en Latinoamérica para el desarrollo de estudios en prospectiva, indicando que los niveles de competitividad internacional se pueden lograr en la medida en que se formulen alternativas de desarrollo de manera sistemática y organizada con la participación de actores relevantes (Cornejo et al., 2019). De otra parte, en la provincia de Loja, Ecuador, se realizó una investigación orientada a analizar el impacto económico del turismo en la región a partir de una evaluación histórica y prospectiva, que permitió determinar la caída de divisas por la venta de recursos no renovables, y, por consiguiente, la necesidad de aunar esfuerzos para el mejoramiento de la capacidad instalada del sector y la generación de nuevas fuentes de empleo para contrarrestar este fenómeno (Vallejo et al., 2020).

Así mismo, en el contexto nacional se identificó un análisis retrospectivo y prospectivo del turismo regenerativo en el territorio antioqueño que buscaba indagar respecto a políticas, estrategias y proyectos de este tipo y logren trascender la sostenibilidad, sin embargo, no se encontró información relacionada, razón por la cual se concluye respecto a la necesidad de



promover estas buenas prácticas mediante una planeación estratégica que vincule a todas las comunidades locales para el desarrollo turístico regional (Velásquez, 2023). De otra parte, en el estudio de prospectiva turística de Norte de Santander 2030 se encuentra que a pesar de que el índice de competitividad turística de la región está por debajo de la media nacional, el turismo tiene potencial de desarrollo económico sostenible si se impulsan iniciativas por parte de los actores locales (Marulanda et al., 2021).

Respecto a la protección y conservación de la riqueza natural y cultural en Colombia es importante resaltar el reconocimiento que hizo la Unesco en 2011 a la Región Cafetera (Caldas, Risaralda, Quindío y norte del Valle del Cauca) con la Declaratoria de Paisaje Cultural Cafetero (PCC), mediante la inscripción de 47 municipios en la lista de Patrimonio Mundial de la humanidad (Unesco, 2011); esta región se caracteriza por la producción del café con un conjunto de atributos, relaciones entre sus habitantes y herencia cultural (Conpes, 2014), que representan las expresiones materiales de la cultura cafetera y manifiestan los valores excepcionales y universales del PCC (Universidad Tecnológica de Pereira, Red Alma Mater, Universidad del Quindío, Centro de Estudios e Investigaciones Regionales, 2010). El Quindío es el segundo departamento más pequeño de Colombia (figura 1), tiene una extensión de 1845 km<sup>2</sup> y 12 municipios, de los cuales 11 se encuentran incluidos en esta declaratoria, factor que se convierte en una importante oportunidad para el fortalecimiento y desarrollo del turismo de naturaleza. En 2014 se formuló la Política Nacional para la Preservación del Paisaje Cultural Cafetero (Conpes, 2014), en la que se identificaron las manifestaciones culturales más representativas de la región cafetera y se vislumbra el potencial del turismo en torno a estas expresiones (Guzmán et al., 2019).

En esta investigación se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa; mediante talleres realizados con expertos en el sector turístico, se desarrollaron tres fases, entre noviembre de 2021 y junio de 2022: 1) Identificación de variables estratégicas del sector, 2) Construcción de escenarios y 3) Formulación de estrategias. Este estudio es descriptivo y correlacional porque se enfoca en el análisis y evaluación de un conjunto de variables por medio de diversos métodos de prospectiva estratégica, denominados cuestionarios de: Análisis Estructural, Análisis Morfológico, Ábaco de Regnier,

Ejes de Peter Schwartz, Sistema de Matrices e Impactos Cruzados (SMIC Pro Expert) e Importancia y Gobernabilidad (IGO). Durante el desarrollo de los talleres se logró convergencia entre los actores estratégicos, quienes actuaron como representantes de distintos estamentos, como Universidad, Empresa, Estado y Sociedad, y a través de los cuales se inició un proceso de construcción colectiva de futuro.

Este documento está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta la introducción; en segundo lugar se describe la metodología, luego los resultados y discusión; posteriormente se incorporan las conclusiones, y por último se anexan las referencias bibliográficas.

## 2. METODOLOGÍA

Esta investigación es cualitativa y cuantitativa, además es descriptiva y correlacional porque analiza un conjunto de variables propias del objeto de estudio, entre las cuales se encuentran: variables estratégicas que inciden en el desarrollo del turismo, escenarios futuros y estrategias para alcanzar el escenario apuesta. Es una investigación exploratoria porque busca examinar una temática que no ha sido estudiada en profundidad y desde esta perspectiva en el departamento del Quindío, teniendo en cuenta además los cambios y consecuencias generados con la Covid-19.

Es un estudio de carácter fáctico o empírico porque exige el uso de operaciones fundadas en la experiencia objetiva, desde la recolección de los datos hasta su análisis e interpretación; además emplea conceptos y esquemas teóricos; así mismo, es una investigación de carácter aplicado porque persigue fines de utilización directa para resolver problemas prácticos en circunstancias y características concretas. Se utilizaron fuentes primarias mediante la realización de talleres con expertos en turismo y fuentes secundarias a través de recolección de información como estudios económicos, libros y estudios relacionados con el sector.

En el desarrollo de esta investigación se contó con la participación de 40 actores sociales del sector turístico en el Quindío (tabla 1), quienes representaron distintos estamentos, como la Universidad, la Empresa, el Estado y la Sociedad; para la convergencia de los actores se determinó contar con

un mínimo de seis expertos por cada estamento, a fin de crear mesas de trabajo en los distintos talleres con participantes que tenían diversas apreciaciones frente al tema objeto de estudio, lo que permitió finalmente tener una visión holística e integral del futuro deseado.

Así mismo, se utilizaron diferentes técnicas de prospectiva estratégica y la información obtenida fue tabulada y procesada para el análisis e interpretación adecuada de los resultados obtenidos. Este estudio fue desarrollado en las siguientes fases:

*Fase 1. Identificación de las variables estratégicas:* mediante una lluvia de ideas presentadas por los expertos, se seleccionó un conjunto de factores económicos, socioculturales, ambientales y organizacionales que afectan el turismo de naturaleza; posteriormente se identificaron las variables estratégicas con la metodología denominada análisis estructural y el *software* MICMAC, a través del cual se valora la motricidad y dependencia de cada una de ellas con la siguiente escala de calificación: 0 = nula, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, y P = potencial. Cada variable se sitúa en un plano cartesiano y se divide en cuatro zonas: 1) Zona de poder o de entrada: variables influyentes, 2) Zona de conflicto o enlace: variables claves, 3) Zona de variables autónomas, y 4) Zona de salida: variables dependientes. Se reconocen como “variables estratégicas” a aquellas que se encuentren ubicadas en la zona de conflicto por su alta influencia y dependencia en el sistema.

*Fase 2. Construcción de escenarios:* se inicia con el diseño de escenarios, para tal efecto se utilizó la metodología Análisis Morfológico por medio de la formulación de hipótesis para el año 2035 en cada una de las variables estratégicas y visualizar los futuros posibles, desde el más optimista hasta el más pesimista; el conjunto de hipótesis por variable fue proporcionado directamente por los expertos. Una vez determinado el espacio morfológico, los expertos identificaron la hipótesis de futuro que consideraron más acertada para cada variable estratégica; de esta forma y mediante un ordenamiento lógico se diseñaron varios escenarios posibles y se eligieron cuatro de ellos; luego se agruparon las variables mediante los Ejes de Peter Schwartz para definir los direccionadores de futuro de los cuatro escenarios seleccionados. Posteriormente, con la técnica Ábaco de Regnier, los expertos eligieron el escenario más pertinente para el desarrollo del turismo de

naturaleza; y por último, mediante análisis probabilístico con la técnica denominada Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC Pro Expert), se validó el escenario elegido y se reconoció como la apuesta que debe realizar el departamento del Quindío en este subsector.

*Fase 3. Formulación de estrategias:* a partir de la validación del escenario apuesta y con el propósito de convertir la imagen de futuro deseada en una realidad, se inició el proceso de creación de estrategias para cada variable estratégica de acuerdo con el nivel de experticia de los actores participantes; por consiguiente, se propusieron estrategias y en cada una de ellas se precisaron las acciones claves que permitirán su materialización en el corto, mediano y largo plazo; posteriormente, estas se calificaron por medio de la técnica denominada Importancia y Gobernabilidad (IGO), que, como su nombre lo indica, prioriza mediante estos dos criterios, para determinar así los retos, las acciones inmediatas, las menos urgentes e innecesarias, estableciendo, de esta forma, una ruta clara en el direccionamiento estratégico del subsector.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **Variables estratégicas**

En el proceso de construcción colectiva de futuro del turismo de naturaleza para el año 2035 se hizo un análisis retrospectivo y se realizaron talleres que permitieron identificar las variables estratégicas del subsector; por consiguiente, a continuación se contextualiza respecto a la importancia de reconocer estas variables y posteriormente construir escenarios futuros.

En un sistema es necesario determinar la relación y naturaleza de las variables (Godet, 2000, citado en Chung, 2017); en este sentido, aquellas que tienen mayor influencia y dependencia se convierten en las variables más importantes (Mojica, 2005). Por consiguiente, para identificar los fenómenos que tienen un alto impacto en el desarrollo del turismo de naturaleza, se realizaron talleres con un grupo de expertos y a través de una lluvia de ideas se identificaron 16 variables y, posteriormente, se reconocieron aquellas que por su alto grado de motricidad y dependencia son determinantes en el futuro de este subsector.

Para tal efecto se utilizó la técnica denominada análisis estructural, la cual permite reconocer aquellos factores estratégicos que inciden directa o indirectamente en todos los componentes del sistema; mediante un criterio cualitativo y cuantitativo se calificaron 16 variables propuestas por los expertos. Según Mojica (2005), mediante la Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC) se establece primero la relación directa y después se eleva la matriz a una potencia para determinar la relación indirecta, que permite identificar el verdadero valor de motricidad de las variables. Para reconocer la motricidad y dependencia de las 16 variables y ubicarlas en un plano cartesiano, mediante el MICMAC se utilizó una escala de calificación de 0 a 3, así: 0 = nula, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, y P = potencial. De esta forma, una vez valoradas, estas se ubican en los diferentes cuadrantes, así: 1) *zona de poder* (cuadrante superior izquierdo): incluye las variables más influyentes e independientes; 2) *zona de enlace o de conflicto* (cuadrante superior derecho): incorpora las variables claves porque tienen alta motricidad y dependencia; 3) *zona de salida* (cuadrante inferior derecho): aparecen las variables con mucha dependencia y poca motricidad, es decir, son resultantes de otras decisiones y acciones tomadas; y 4) *zona de variables autónomas* (cuadrante inferior izquierdo): por su baja motricidad y dependencia, no intervienen de manera directa en el sistema.

En la figura 2 se observa la distribución de las variables en el plano cartesiano; como se describió anteriormente, las más importantes son aquellas ubicadas en la *zona de enlace o de conflicto* (cuadrante superior derecho) y se denominan “variables claves” porque impactan fuertemente en el sistema por su alto grado de influencia y dependencia (tabla 2). De otra parte, las “variables influyentes” se encuentran en la *zona de poder o de entrada* (cuadrante superior izquierdo) con alta motricidad y poca dependencia (tabla 3).

Las variables claves impactan fuertemente en el sistema, y por consiguiente, se convierten en estratégicas, sin embargo, aquellas denominadas influyentes son determinantes y representan verdaderos retos para el futuro del sector. Además de las cuatro variables claves identificadas, como resultado del análisis y convergencia de actores durante los talleres, se decidió incluir dos variables influyentes: “formación de capital humano en turismo” e “in-

fraestructura turística y de soporte”, por tener un alto grado de motricidad y mediano nivel de dependencia. No se incluyó la variable “planificación turística” porque a pesar de tener gran influencia es independiente del sistema, lo que implica un verdadero reto sujeto a la voluntad política de los gobernantes para impulsar iniciativas de impacto en los planes de desarrollo y sectoriales; desde esta perspectiva, esta investigación se convierte en un insumo fundamental para lograr tal propósito. Por consiguiente, se reconocen seis variables estratégicas del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío, las cuales se describen brevemente en la tabla 4.

Las variables estratégicas del turismo de naturaleza en el Quindío fueron analizadas respecto a su situación actual y se detectó un nivel de desarrollo incipiente; se requieren cambios en cuanto a la normatividad y estandarización de la oferta turística teniendo en cuenta las múltiples deficiencias encontradas en la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible por parte de los prestadores de servicios turísticos (Mincit, 2021); en lo relacionado con la formación de capital humano, se deben superar los índices de aprobación y certificación de programas de este tipo en la educación superior (Garzón y Florido, 2021; Pérez, 2022) y el desarrollo de habilidades sociales y competencias transversales para lograr iniciativas innovadoras (Vasconcelos et al., 2022); en cuanto a la infraestructura, se requiere un equipamiento óptimo para el desarrollo de esta línea de turismo (Cornejo et al., 2019). De otra parte, la innovación en la oferta turística debe ser diversificada para fortalecer la economía regional rural (Carrillo et al., 2021); para la protección ambiental y paisajística, es necesario que los instrumentos existentes se articulen con el PCC y el turismo, y además lograr apropiación social por parte de los actores involucrados (Mincit, 2021); por último, en lo concerniente a contar con un territorio inteligente estratégico y atractivo, se requiere integrar tecnologías en el contexto rural y de naturaleza, que generen impactos para la calidad de vida de las comunidades y la sostenibilidad (Maestre et al., 2019).

### **Construcción de escenarios**

En esta fase se utilizaron las técnicas de prospectiva denominadas Análisis Morfológico, Ejes de Peter Schwartz, Ábaco de Regnier, Sistema de Matri-

ces de Impacto Cruzado (SMIC Pro Expert) e Importancia y Gobernabilidad (IGO).

### *Diseño de escenarios*

Una vez seleccionadas las seis variables estratégicas, se inició el diseño de escenarios con la participación de los expertos mediante la técnica Análisis Morfológico, la cual consistió en formular tres hipótesis para cada variable (Quinteros y Hamann, 2017), así: H1: hipótesis de ruptura, que implica grandes desafíos con un alto impacto, H2: hipótesis transformacional, que genera algunos cambios importantes con una visión conservadora, y H3: hipótesis tendencial, que significa continuar con la misma dinámica actual (tabla 5).

Con las tres hipótesis formuladas por cada variable, es posible reconocer el espacio morfológico, que consiste en todas las combinaciones posibles, es decir,  $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3$ , en este caso corresponde a 729 escenarios posibles. Para la construcción de los escenarios se organizaron las variables con una estructura lógica, secuencial y sistémica, que permite una mayor comprensión en interpretación; por consiguiente, el punto de partida es la normatividad y estandarización de la oferta turística y la formación de capital humano en turismo, las cuales propician y estimulan el desarrollo de la infraestructura turística y de soporte, la innovación en la oferta turística y la protección ambiental y paisajística, y estas, a su vez, contribuyen a lograr un territorio turístico estratégico y atractivo en el departamento.

Con la amplitud del espacio morfológico se realizó un taller con los expertos, quienes seleccionaron cuatro escenarios posibles para el turismo de naturaleza en el Quindío (figura 3); en ellos se observan diferentes combinaciones, es decir, hipótesis de futuro de ruptura, transformacionales y tendenciales. Con el fin de diferenciar visualmente las hipótesis se utilizó la escala de semáforo para facilitar la interpretación de los escenarios (H1: verde, H2: amarillo, H3: rojo).

Como se puede observar en la figura 3, en el primer escenario: *Nos ganamos la lotería sin comprarla*, se evidencian cuatro hipótesis tendenciales (sigamos como vamos), una hipótesis transformacional (algunos cambios)

y una hipótesis de ruptura (grandes desafíos), que en este caso es un resultado óptimo a una limitada gestión; en el segundo escenario: *Sin prisa, pero sin pausa*, se seleccionaron las seis hipótesis transformacionales, lo que significa implementar algunos cambios y obtener un resultado aceptable para el departamento; en el tercer escenario: *Donde hay voluntad hay camino*, se reflejan tres hipótesis transformacionales y tres hipótesis de ruptura, lo que indica asumir retos importantes, siendo conscientes de que existen algunas limitaciones; y por último, en el cuarto escenario: *Vamos con toda*, se eligió una hipótesis transformacional y seis hipótesis de ruptura, lo que exigiría asumir grandes desafíos para el turismo de naturaleza en el Quindío.

### *Direccionadores de futuro*

Con el fin de evidenciar la situación actual y dimensionar los escenarios futuros desde una perspectiva integral, en la figura 4 se agruparon las variables estratégicas en dos grandes direccionadores o vectores de futuro. Los direccionadores de futuro permiten determinar no solo la situación actual del turismo de naturaleza en el Quindío, sino también el alcance de los escenarios futuros propuestos por los expertos (figura 5).

El primer direccionador se denominó *Gestión Público-Privada*, que incluye las variables “normatividad y estandarización de la oferta turística”, “formación de capital humano”, “innovación en la oferta turística” y “protección ambiental y paisajística”; desde esta perspectiva se requieren iniciativas de los entes gubernamentales, el sector empresarial y la sociedad para propiciar verdaderos cambios. De otra parte, el segundo direccionador se denominó *Desarrollo Turístico*, el cual incorpora las variables “infraestructura turística y de soporte” y “territorio turístico estratégico y atractivo”; en este grupo se evidencian los esfuerzos y el impacto en el turismo de naturaleza en el Quindío. Mediante la técnica denominada Ejes de Peter Schwartz se visualiza la situación actual y los diferentes escenarios propuestos.

### *Elección del escenario más pertinente*

Después de seleccionar los cuatro escenarios posibles por parte de los expertos, se procedió a elegir el de mayor pertinencia para el futuro del sub-



sector. En este sentido, Godet y Durance (2009) plantean que un escenario es pertinente cuando cumple con las siguientes características: importancia, verosimilitud, transparencia, relevancia y coherencia. Por consiguiente, se utilizó la técnica denominada *Ábaco* de François Regnier, mediante la escala de semáforo, que califica: verde oscuro (“muy pertinente”), verde claro (“pertinente”), amarillo (“duda”), rosado (“poco pertinente”), rojo (“sin ninguna pertinencia”), blanco (“no responde”). En la figura 6 se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con la calificación realizada por los expertos.

Como se observa en la figura 6, se eligió el cuarto escenario: *Vamos con toda*, como el más pertinente y, por consiguiente, se reconoce como escenario apuesta.

### *Validación del escenario apuesta*

El escenario *Vamos con toda* fue valorado por los expertos como un escenario posible, deseable y pertinente, sin embargo, además de cumplir con estas características, se requiere validar como un escenario probable. Para tal efecto se utilizó la técnica Sistema de Matrices de Impacto Cruzado (SMIC Pro Expert), que determina las probabilidades simples y condicionales de acuerdo con cada uno de los eventos (hipótesis) seleccionados en el escenario elegido.

El escenario apuesta está conformado por seis variables estratégicas y a cada una de ellas le corresponde una hipótesis de futuro (evento); por consiguiente, mediante sistema binario se obtienen 62 combinaciones posibles de los eventos identificados (2 elevado a la 6). Las probabilidades se encuentran en el rango de 0 (0 %) a 1 (100 %), y cada una de las hipótesis del escenario puede tener mayor o menor probabilidad de ocurrencia; la escala de calificación fue: “muy probable” (entre 0,8 y 0,99), “probable” (entre 0,6 y 0,79), “duda” (entre 0,4 y 0,59) “y poco probable” (entre 0,1 y 0,39). Los eventos calificados se aproximan por exceso y defecto, donde 1 indica “sí ocurrencia” y cero (0) “no ocurrencia”. Una vez calificadas las probabilidades simples y condicionales, mediante el *software* Smic Pro Expert se determinó la probabilidad de ocurrencia de las 62 combinaciones posibles en el sistema binario (figura 7).

De acuerdo con los resultados obtenidos, el escenario *Vamos con toda*, elegido como el más pertinente, es favorable para el desarrollo del turismo de naturaleza con un 32,9 % de probabilidad de ocurrencia dentro del histograma, cuya codificación binaria en sus seis eventos es positiva (111111), lo cual indica que todas las hipótesis de futuro propuestas para este escenario pueden ser logradas; adicionalmente, como se observa en la figura 7, existe una distancia considerable respecto a las demás codificaciones binarias; lo anterior significa que el escenario apuesta es validado para continuar con el proceso de formulación de estrategias.

### **Estrategias para alcanzar el escenario apuesta**

Una vez validado el escenario apuesta *Vamos con toda*, se procedió a formular estrategias que permitan alcanzarlo; por consiguiente, mediante taller de lluvia de ideas, realizado con expertos, se propuso un conjunto de estrategias que se presentan en la tabla 6.

Las estrategias y acciones claves fueron valoradas y priorizadas mediante la técnica IGO (Importancia y Gobernabilidad), con el fin de que sean implementadas en el corto, mediano y largo plazo por los estamentos relacionados con el turismo de naturaleza, es decir, la Universidad, la Empresa, el Estado y la Sociedad, y así alcanzar el escenario apuesta. Desde esta perspectiva, es necesario un alineamiento entre las estrategias propuestas y el plan estratégico de turismo del Quindío (Secretaría de Turismo, Industria y Comercio [STIC], 2022); en este sentido, Carrillo et al. (2021) ponen énfasis en la importancia del diseño de un plan de desarrollo turístico regional que incorpore no solo los productos turísticos sino también las alianzas estratégicas intermunicipales, logrando, de esta forma, integrar a los diferentes actores involucrados. Según Cornejo et al. (2019), el turismo de naturaleza puede llegar a ser una importante alternativa en la medida en que se promueva la conservación del territorio mediante un plan de desarrollo local para la sostenibilidad.

## **4. CONCLUSIONES**

Los escenarios seleccionados reflejan cuatro visiones de futuro del turismo de naturaleza por parte de los actores sociales participantes en los talleres:

un escenario refleja una situación utópica que difícilmente se alcanzaría (*Nos ganamos la lotería sin comprarla*), hay dos escenarios intermedios que muestran algún grado de evolución del subsector (*Sin prisa pero sin pausa* y *Donde hay voluntad hay camino*) y un escenario retador que implica grandes esfuerzos de los actores locales (*Vamos con toda*).

Las implicaciones prácticas de esta investigación se relacionan con las contribuciones respecto a las estrategias y acciones que deben ser incorporadas en los planes de desarrollo de los entes gubernamentales municipales y del departamento, así como los planes estratégicos de los demás estamentos para alcanzar el escenario deseado, así como su implementación mediante proyectos de corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación tuvo ciertas limitaciones para su desarrollo, entre otras las siguientes: el tiempo de los talleres fue corto debido a los compromisos de los actores sociales y a la dificultad para concertar espacios comunes para su desarrollo sin embargo, se resalta la cantidad representativa de actores participantes; de otra parte, los actores realizaron sus aportes en las diferentes sesiones a partir de su conocimiento y experticia, no obstante, para evitar los sesgos, las mesas de trabajo integraron representantes de los distintos estamentos a fin de tener diferentes visiones para buscar la convergencia y unidad de criterios.

## REFERENCIAS

- Bonilla, J. (2013). Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de información y las comunicaciones. *Revista Turismo y Sociedad*, 14, 33-45. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3713>
- Carrillo, A., Ávalos, D., Aguilar, L., Juárez, J. y García, C. (2021). Turismo rural y turismo de naturaleza en la región de las grandes montañas de Veracruz. *Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 662-680. <https://n9.cl/4mpjo>
- Centro de Pensamiento Turístico, Colombia. (2020). Índice de competitividad turística regional de Colombia (ICTRC): Departamentos 2020. Bogotá.
- Centro de Pensamiento Turístico, Colombia. (2022). Índice de competitividad turística regional de Colombia (ICTRC): Departamentos 2022. Bogotá.

- Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Quindío. (2022). Plan Regional de Competitividad e Innovación del Quindío 2022 -2035. <https://onx.la/73fa1>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). (2014). Política para la preservación del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. (Documento n°. 3803). Bogotá, Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3803.pdf>
- Cornejo, J., Chávez, R. y Espinoza, R. (2019). Prospectiva del turismo de naturaleza en la Costa de Jalisco. *Revista Investigaciones Turísticas*, 17, 189-212. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.09>
- Corona, E., Zárraga, L. y Ruiz, J. (2015). Innovación en el sector turístico de Cancún: Evidencias Empíricas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 93-105. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riafv8n4-2015/RIAF-V8N4-2015-6.pdf>
- Chung, A. R. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva*. Alfaomega Colombiana.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2007). Agenda interna para la productividad y competitividad, documento regional: Quindío.
- Fernández, C. y Salinas, E. (2020). El centro de análisis y prospectiva del turismo en Córdoba: un proyecto experimental de investigación y transferencia de conocimiento para el sector turístico. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 124-134. <http://dx.doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12863>
- Garzón, R. y Florido, G. (2021). Nuevos planteamientos en la docencia universitaria en turismo: Propuesta didáctica para el estudio de los recursos territoriales turísticos. *Revista Cuadernos de Turismo*, 47, 329-363. <https://doi.org/10.6018/turismo.474141>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos de LIPS, n°. 5, Laboratoire d'Investigation et Stratégique, CNAM 2 rue Conté 75003 París. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, n°. 20 (2ª ed.), Laboratoire d'Investigation et Stratégique, CNAM 2 rue Conté 75003 París. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Godet, M. y Durance, P. (2011). *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires* (2ª ed.). Dunod.
- Guzmán, B. E., Parra, R. y Tarapuez, E. (2019). Identidad y manifestaciones culturales del departamento del Quindío en el contexto del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. *Cuadernos de Turismo*, 44, 165-192. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.44.404801>

- Maestre, G. P., Colmenares, R. F., Stansfield, K. y Astudillo, H. (2019). Conceptualización de territorios inteligentes: Una aproximación desde el enfoque técnico. III Congreso Internacional en Inteligencia Ambiental. *Ingeniería de Software y Salud Electrónica y Móvil - AmITIC*, 54-61. <https://n9.cl/z800r>
- Marulanda, C., Cordero, M., Barrientos, J. y Lesmes, A. (2021). Prospectiva turística de Norte de Santander 2030 como base estratégica sostenible hacia la competitividad económica. *Revista AGLALA*, 12(2), 165-179. <https://revistas.uninunez.edu.co/index.php/aglala/article/view/1996>
- Medina, J. (2003). *Visión Compartida de Futuro*. Universidad del Valle.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). Plan de negocios de turismo de naturaleza de Colombia. Bogotá. <https://n9.cl/c8qbb>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mintic). (2021). Política de turismo sostenible: Unidos por la naturaleza. Bogotá. <https://n9.cl/ogr2>
- Mojica, F. (2005). *La Construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Convenio Andrés Bello - Universidad Externado de Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2011). Paisaje Cultural Cafetero de Colombia. <http://whc.unesco.org/en/list/1121>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Hacia una recuperación sostenible del empleo en el sector del turismo en América Latina y el Caribe. Nota Técnica, Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. <https://n9.cl/pjjjc>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (s.f.). Glosario de términos de turismo. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). Panorama del turismo internacional. <https://www.newtral.es/wp-content/uploads/2021/03/barometro-OMT.pdf?x65347>
- Pérez, L. R. (2022). Riesgos y limitaciones de la educación superior en turismo impartida en Colombia. Efectos en el sector de la medicina, en Desarrollo productivo empresarial: Una perspectiva global como estrategia de sostenibilidad organizacional. *Catálogo de libros*, 136-151.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la estrategia*. La Crujía.
- Quinteros, J. y Hamann, A. (2017). *Planeamiento estratégico y prospectivo - Métodos MACTOR y SMIC*. Ecoe Ediciones.
- Ríos, D. E., Peralta, L. y Vidal, A. L. (2018). Gestión social del conocimiento en universidades públicas: acercamiento al carácter político del conocimiento científico. En *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria* (pp. 81-102). Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Ex-

- perimental del Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprún. [https://issuu.com/investigacioniutag/docs/8\\_octavo\\_libro\\_de\\_gesti\\_n\\_del\\_cono](https://issuu.com/investigacioniutag/docs/8_octavo_libro_de_gesti_n_del_cono)
- Secretaría de Turismo, Industria y Comercio. (2022). Plan estratégico de turismo 2022-2032 Departamento del Quindío. Documento Técnico. Gobernación del Quindío. [https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item\\_109/DOCUMENTO\\_TECNICO.pdf](https://www.quindio.gov.co/home/docs/items/item_109/DOCUMENTO_TECNICO.pdf)
- Tourism Economics. (2021). Impulsando la recuperación del turismo en Colombia. Plataformas Digitales y Datos. <https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google-Colombia-FInall-Small-Spanish.pdf>
- Trujillo, R. (2008). *El campo de los estudios de futuro, Análisis de Foresight y prospectiva*. Universidad Externado de Colombia.
- Universidad Tecnológica de Pereira, Red Alma Mater, Universidad del Quindío, Centro de Estudios e Investigaciones Regionales. (2010). *Paisaje Cultural Cafetero Colombiano*. Universidad Tecnológica de Pereira (UTP).
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). Covid-19 and Tourism an Update. [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3_en_0.pdf)
- Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del clúster turístico. *Revista Aportes y Transferencias*, 11(1), 31-42. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27611103.pdf>
- Vallejo, J. B., Malla, F. Y., Lagangui, M. S. y Ochoa, J. M. (2020). El impacto económico del turismo en la provincia de Loja, Ecuador: Evaluación histórica y prospectiva. *Revista ECA Sinergia*, 11(1), 113-121. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i1.1962](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i1.1962)
- Vasconcelos, S., Melo, C., Melo, A. y Liberato, D. (2022). Learning by doing: Fostering tourism students' soft skills through interdisciplinarity and collaboration. *Proceedings of the International Conference on Tourism Research*, 441-448. <http://dx.doi.org/10.34190/ictr.15.1.119>
- Velásquez, J. L. (2023). Análisis retrospectivo y prospectivo del turismo regenerativo en el territorio Antioqueño [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://n9.cl/kj6cg>

## ANEXOS

### TABLAS

**Tabla 1.** Caracterización de la muestra

Estamento	Descripción	Cantidad de participantes
Universidad	Instituciones de Educación Superior	15
Empresa	Representantes del sector empresarial y gremial	6
Estado	Entes gubernamentales municipales y departamentales	11
Sociedad	Expertos en PCC, exgobernantes locales, ambientalistas y otros	8
	Total	40

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.** Variables claves

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

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.** Variables influyentes

Nº.	Variable	Código	Grado de motricidad	Grado de dependencia
1	Planificación Turística	PlTu	Alto	Nulo
2	Formación de Capital Humano en Turismo	FCHT	Alto	Medio
3	Infraestructura Turística y de Soporte	InTu	Alto	Medio

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 4.** Variables estratégicas del turismo de naturaleza en el Quindío

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

**Fuente:** elaboración propia.



**Tabla 5.** Hipótesis de futuro

Variable	Hipótesis		
	H1 - Ruptura GRANDES DESAFÍOS	H2 - Transformacional ALGUNOS CAMBIOS	H3 - Tendencial SEGUIR COMO VAMOS
Normatividad y Estandarización de la Oferta Turística (NEOT)	Aplicación de políticas sectoriales que favorecen el desarrollo del turismo de naturaleza y además con normas técnicas sectoriales diferenciadas para impulsar el desarrollo turístico regional.	Políticas e instrumentos y estándares generales para la regulación y estímulo de la actividad turística.	No hay un avance en la aplicación de los instrumentos para el desarrollo y la política sectorial, sumado al desconocimiento y baja apropiación de la norma sectorial turística para impulsar el sector.
Formación de Capital Humano en Turismo (FCHT)	Personal vinculado directa e indirectamente al sector, con amplio conocimiento del Quindío como destino turístico de naturaleza sostenible, historia y entorno, uso de tecnologías blandas, con fuertes competencias actitudinales y en bilingüismo.	Personal vinculado directamente al sector, con conocimiento del Quindío como destino turístico, uso de herramientas tecnológicas básicas, con algunas competencias actitudinales y comunicación elemental en otro idioma.	Personal con conocimiento limitado del Quindío como destino turístico, uso herramientas tecnológicas básicas y con pocas competencias actitudinales y bajo nivel de bilingüismo.
Protección Ambiental y Paisajística (PrAP)	Una plataforma ambiental y paisajística fortalecida y sostenible a partir de la aplicación de instrumentos de protección de ecosistemas, articulada con la actividad turística y la protección del PCC, respaldada desde la cultura del desarrollo sostenible.	Aplicación de los instrumentos de protección de ecosistemas con débil articulación a la actividad turística, baja incidencia sobre los conflictos de uso de suelo, y limitada protección de los atributos y dimensiones del PCC.	Debilidad de los instrumentos de protección ambiental con consecuencias de deterioro de los ecosistemas y la conservación del PCC, sin una cultura de desarrollo sostenible.
Infraestructura Turística (InTu)	Infraestructura alrededor del turismo de naturaleza fortalecida y articulada con infraestructura de soporte para la competitividad territorial de la oferta de servicios turísticos.	Infraestructura turística y de soporte básica para la prestación de servicios turísticos.	Infraestructura turística básica y una infraestructura de soporte deteriorada y obsoleta para la oferta de servicios turísticos.
Innovación en la Oferta Turística (InOT)	Destinos turísticos con oferta diferencial y novedosa, con fuerte articulación entre los actores de la cadena productiva y aumento de la capacidad tecnológica.	Destinos turísticos con baja oferta diferencial, con mediana articulación entre los actores de la cadena productiva e incipiente inversión tecnológica.	Unidades turísticas con oferta genérica y baja innovación, poco conocidas y difundidas, y actores desarticulados.

*Continúa...*

Territorio Turístico Estratégico y Atractivo (TTEA)	El Quindío será reconocido como una plataforma territorial competitiva, referente nacional y destino con vocación internacional de calidad, diferenciación y excelencia; con un esquema de gobernanza y un modelo en servicio y experiencias turísticas significativas.	El Quindío será reconocido como destino dinámico y atractivo, pero con pocos factores diferenciadores y con pocos avances en materia de competitividad respecto a las experiencias que permitan atraer inversión.	El Quindío será destino turístico en temporadas, con debilidad en la articulación institucional, sin mayores atractivos reales para la inversión y con poco reconocimiento.
---	---	---	---

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 6.** Estrategias para alcanzar el escenario apuesta

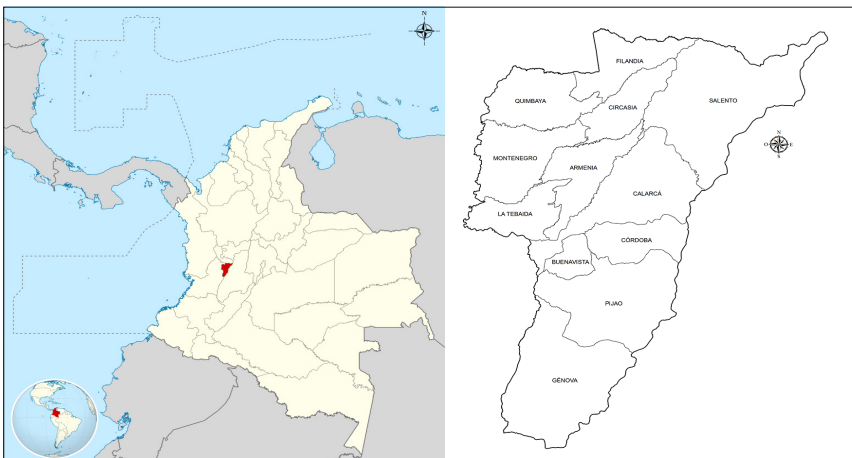
<b>Normatividad y Estandarización de la Oferta Turística</b>	<b>Estrategias</b>
	Estructuración y aplicación de instrumentos, planes y herramientas normativas de desarrollo socioeconómico, planificación territorial y gestión financiera local.
	Establecimiento de estándares de calidad diferenciados en la prestación de servicios de turismo de naturaleza, socialización y regulación en la implementación.
<b>Formación de Capital Humano en Turismo</b>	<b>Estrategias</b>
	Análisis de brechas existentes en las diferentes categorías de formación, valoración del sistema educativo y estructuración de una oferta educativa efectiva acorde con las necesidades del sector.
	Estructuración, categorización e implementación de programas de formación para el desarrollo de competencias específicas sobre el conocimiento del Quindío como destino turístico sostenible y manejo de otro idioma, así como competencias tecnológicas y actitudinales.
<b>Infraestructura Turística y de Soporte</b>	<b>Estrategias</b>
	Desarrollo de equipamientos públicos y privados para la consolidación del destino y experiencias turísticas con criterios de sostenibilidad.
	Desarrollo y mantenimiento de infraestructura de soporte para la prestación de servicios en turismo de naturaleza.

*Continúa...*

<b>Innovación en la Oferta Turística</b>	<b>Estrategias</b>
	Desarrollo de procesos de investigación en ciencia, tecnología e innovación alrededor del turismo de naturaleza.
	Innovación para el fortalecimiento de la cadena productiva de turismo de naturaleza.
	Innovación en la planificación y organización de la oferta cultural, artística y patrimonial en torno a la cultura cafetera.
<b>Protección Ambiental y Paisajística</b>	<b>Estrategias</b>
	Aplicación de instrumentos de protección de ecosistemas que estén articulados con el turismo naturaleza, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Paisaje Cultural Cafetero de Colombia.
	Generación de apropiación social respecto al cuidado de los recursos naturales y el paisaje cultural.
<b>Territorio Turístico Estratégico y Atractivo</b>	<b>Estrategias</b>
	Desarrollo de una marca territorial permanente para el posicionamiento del Quindío como destino turístico sostenible.
	Estructuración de un esquema de gobernanza y desarrollo de un modelo de servicio alrededor del turismo de naturaleza.

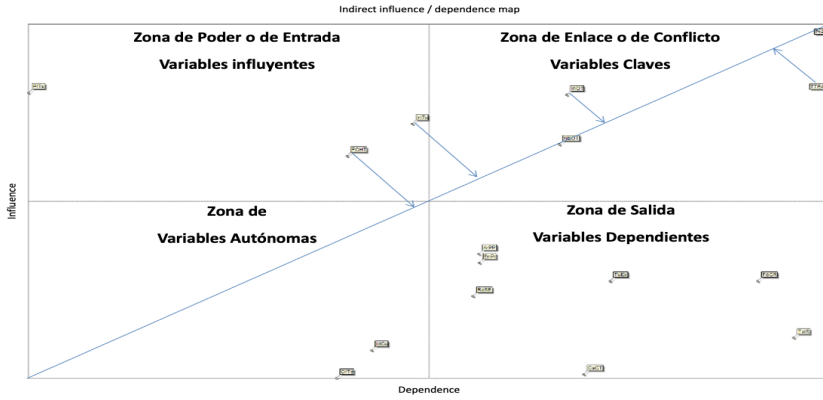
**Fuente:** elaboración propia.

## FIGURAS



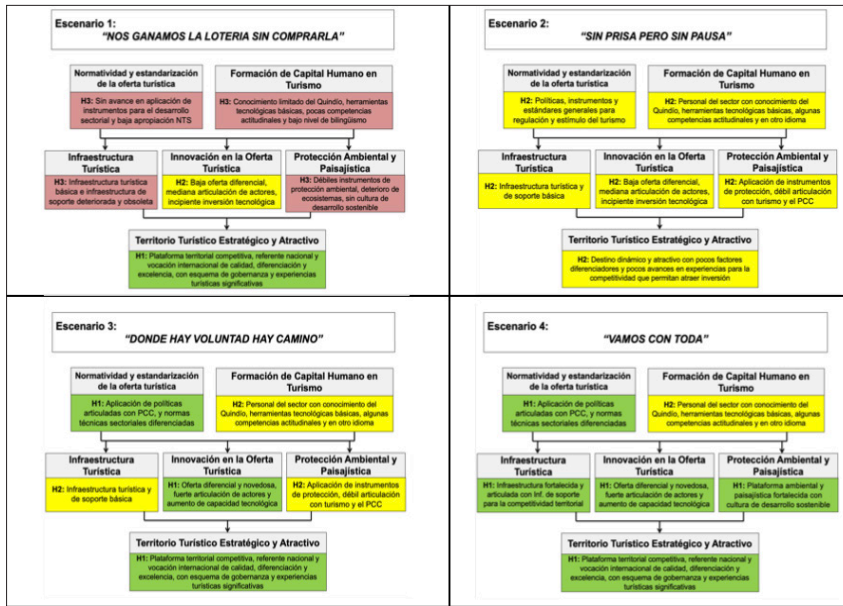
**Fuente:** Gobernación del Quindío y DANE.

**Figura 1.** Ubicación del Quindío en Colombia y división administrativa



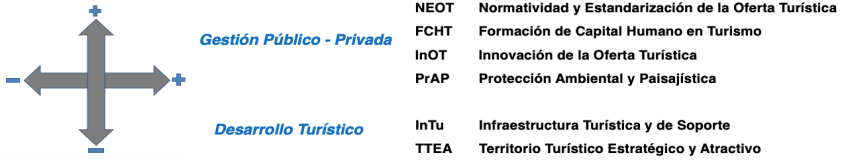
Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Matriz de influencias indirectas



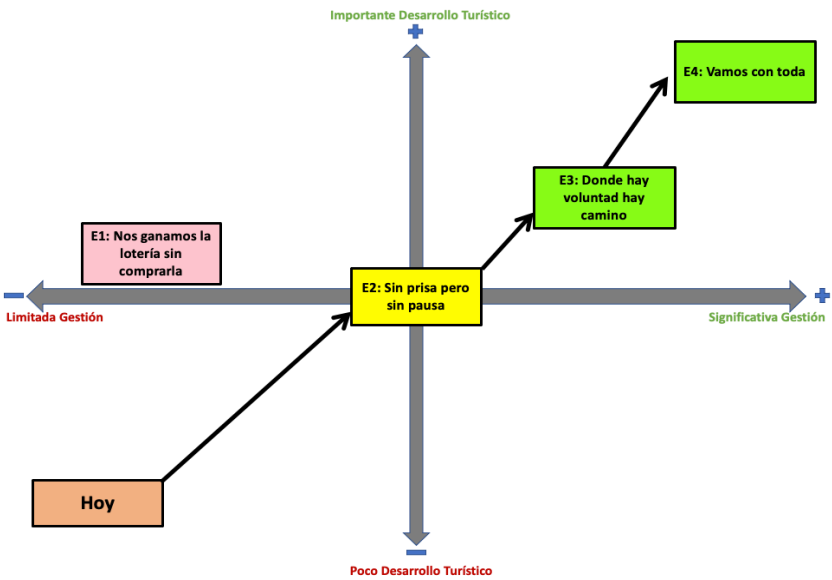
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Escenarios en el turismo de naturaleza del Quindío



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Direccionadores de futuro



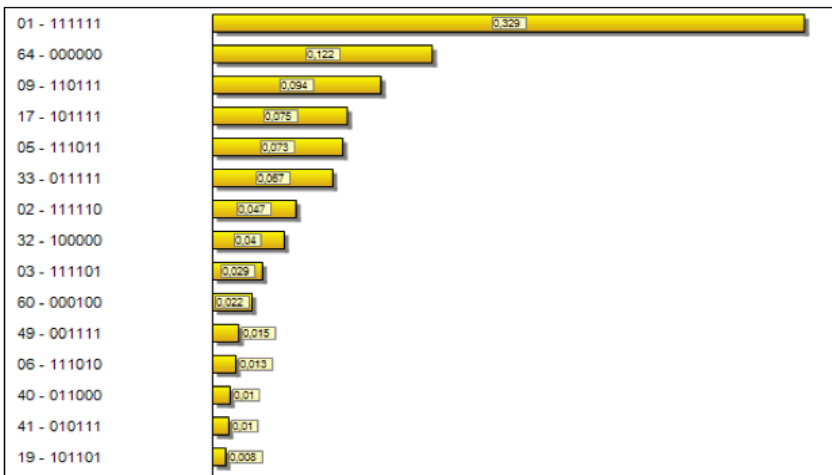
Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Escenarios según direccionadores de futuro



Fuente: elaboración propia.

**Figura 6.** Nivel de pertinencia de los escenarios propuestos



Fuente: elaboración propia.

**Figura 7.** Histograma de probabilidades