

La gobernanza para la gestión activa del turismo: el caso de la Provincia del Tequendama-Cundinamarca, Colombia

Governance for the Active Management of Tourism: the Case of the Tequendama Province-Cundinamarca, Colombia

Paola Andrea Villate^{*a, c}, Yesid Aranda-Camacho^b

RESUMEN

La planificación de la actividad turística en el territorio requiere de adecuadas sinergias, escenarios para la participación efectiva y redes de acción política para acordar objetivos entre diversos grupos interés en pro de mejorar la gobernanza que se requiere para la gestión activa del territorio. El objetivo de esta investigación ha sido analizar las dinámicas relacionales de los actores vinculados a la actividad turística y establecer cómo estas inciden en la gobernanza para la gestión activa del turismo rural en la provincia del Tequendama. Se ha usado el análisis de redes sociales y de profundidad de contenidos relaciones usando como variables de la gobernanza: la confianza, cooperación, proximidad geográfica, proximidad organizativa, sinergias y coherencia. Los resultados muestran que las dinámicas relacionales identificadas entre actores son determinantes para planificar las acciones que se requiere implementar a fin de lograr una gestión activa de la actividad turística en el territorio; pese a existir escenarios para la concertación como la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama, las decisiones que en ésta se adopta no logran escalar y ser incorporadas en las agendas políticas, primando una gobernanza sectorial pura en que instituciones públicas y privadas extra-locales son actores con poder decisorio. Los hallazgos de la investigación plantean retos para el mejoramiento de la participación de los actores locales a fin de lograr adecuada gobernanza territorial para planificar la actividad turística que se desarrolla el territorio.

PALABRAS CLAVE: participación; dinámicas relacionales; análisis de redes sociales; planificación turística.

ABSTRACT

The planning of tourism activity in the territory requires adequate synergies, scenarios for effective participation and political action networks to agree on objectives between various interest groups in order to improve the governance required for the active management of the territory. The objective of this research has been to analyze the relational dynamics of the actors linked to the tourist activity and establish how these influence governance for the active management of rural tourism in the province of Tequendama. The analysis of social networks and depth of content relations has been used using as variables of governance: trust, cooperation, geographic proximity, organizational proximity, synergies and coherence. The results show that the relational dynamics identified between actors are decisive to plan the actions that need to be implemented in order to achieve an active management of the tourist activity in the territory; in spite of the existence of scenarios for consultation such as the Tequendama Tourism Planning and Management Board, the decisions adopted in this one do not escalate and be incorporated into the political agendas, giving priority to a pure sectoral governance in which extra-local public and private institutions They are actors with decision-making power. The research findings pose challenges for the improvement of the participation of local actors in order to achieve adequate territorial governance to plan the tourist activity that develops the territory.

KEYWORDS: participation; relational dynamics; social network analysis; tourism planning.

* Artículo derivado de la tesis de maestría del primer autor "Análisis de la gobernanza para la gestión activa del turismo de la Provincia del Tequendama-Cundinamarca, Colombia".

a Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Agrarias. Maestría en Ciencias Agrarias Línea Desarrollo Empresarial Agropecuario. Bogotá, Colombia. ORCID Villate, P.A.: 0000-0003-0990-9483

b Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Agrarias, Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario, Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural (GIGDR). Bogotá, Colombia. ORCID Aranda-Camacho, Y.: 0000-0003-2844-2639

c. Autor de correspondencia. pavillates@unal.edu.co

Introducción

En los últimos años, el turismo se ha convertido en uno de los sectores de mayor crecimiento en la economía mundial (Banco Mundial, 2012); en Colombia, el sector del turismo ha sido considerado como el segundo generador de divisas del país, después de los productos tradicionales; según cifras del ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2017 se reportó la cifra más alta de la llegada de turistas extranjeros al país superando los 6,5 millones de viajeros, generando un ingreso de 4.408 millones de dólares y cerca de 1,8 millones de empleos, con una inversión extranjera directa cercana a los 751 millones de dólares y del sector privado nacional de cerca de 2.000 millones de dólares en infraestructura. (El espectador, 2018).

En agosto de 2018, en el cierre del XXIII Congreso Nacional de Agencias de Viajes y Turismo de Anato, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo presentó una ruta para incrementar la participación del sector en la economía del país y a mediano plazo consolidarlo como en el segundo renglón de la actividad económica nacional. La política para el sector turístico en los próximos años se concreta en el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022, documento que plantea acciones para el desarrollo de la actividad turística de forma sostenible y planificada (MINCIT, 2018), la cual es coherente y da continuidad a las líneas priorizadas por el anterior gobierno, con las que se promovía el desarrollo de actividades de turismo rural o ecoturismo por parte de comunidades rurales y sectores productivos, como alternativa productiva y con criterios de sostenibilidad, siendo de destacar el programa “Turismo y paz”, con el cual el Gobierno busca beneficiar a 132 municipios de menos de 200.000 habitantes.

Las apuestas de la política pública para el sector turístico con enfoque *top-down*, buscan el desarrollo del turismo con una visión de largo plazo, la gestión integral de los destinos, ampliar la oferta turística de talla mundial y más educación para contar con un recurso humano con altos estándares internacionales. El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (MINCIT, 2018), sienta las bases para un pacto por la protección y promoción de nuestra cultura, en el que se promueve el desarrollo del sector turístico y empresas de la economía naranja que sobre la base

del aprovechamiento de los recursos culturales, buscando así contribuir a la transformación del país desde los territorios (DNP, 2019, p. 653).

El turismo rural es la actividad localizada en el espacio rural, la cual genera experiencias turísticas que se relacionan con el entorno ambiental, el patrimonio y la cultura a través de servicios integrados e identificados con la idiosincrasia local (Monzonís, 2014); esta actividad ha cobrado importancia para el desarrollo territorial (Ferrer et al., 2014; Jiménez et al., 2014) en cuanto permite aprovechar la multifuncionalidad del territorio y de la agricultura, como principal actividad que se realiza en los espacios rurales; es generadora de empleo, permitiendo incorporar en especial a mujeres y jóvenes, quienes encuentran oportunidades para mantenerse en el medio rural; motiva la valorización de los recursos específicos del territorio, así como el patrimonio cultural; contribuye a la creación de mercados para la producción, la mejora la calidad de alimentos y artesanías de acuerdo con la demanda; impulsa la asociatividad, posibilitando la generación de encadenamientos de la agricultura con distintos sectores, por lo que se da una pluriactividad del sector (Ferrer et al., 2014). Por lo anterior, el turismo en espacios rurales se ha constituido en una estrategia de desarrollo territorial (Aranda-Camacho et al., 2009) dado que apuesta a incidir en lo que respecta a cambios socioeconómicos, culturales y políticos de las actuales sociedades rurales (Molina, 2014).

A pesar de lo anterior, cuando la actividad turística se orienta exclusivamente por los intereses de la industria, dominada por los grandes capitales que ven en ella una oportunidad tradicional de negocio, se realizan enormes inversiones en infraestructura y desarrollo de servicios complejos que no siempre consideran a los demás actores involucrados en el proceso (Beber y Barretto, 2007), ocasionando una presión insostenible y agotamiento de los recursos que en los territorios se involucran en su desarrollo (Aranda-Camacho y Cortés-Leal, 2017), situación que puede llegar incluso a provocar ciertos cambios culturales e impactos negativos, como la degradación ecológica (Kieffer y Burgos, 2014), al igual que la desigual distribución de la renta entre los actores que en un territorio se vinculan en torno a esta actividad.

A pesar de que en el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 (MINCIT, 2018) se identifican acciones concretas para el desarrollo del sector turístico, el país y en particular los territorios, se enfrentan grandes desafíos para lograr que la planificación de la actividad sea acorde con las realidades y expectativas de la sociedad local y que ésta contribuya con el desarrollo territorial.

En los procesos de planificación de la actividad turística se requiere incorporar criterios de sostenibilidad a fin que la actividad logre constituirse como elemento integrador a nivel social y económico a escala territorial (Prat, 2013), esto con el fin de minimizar la presión y agotamiento sobre los recursos que se involucran en el desarrollo de la misma (Aranda-Camacho y Cortés-Leal, 2017). Por tanto, para realizar un adecuado proceso de planificación de la actividad turística, en los territorios se requiere adecuada coordinación entre los actores estratégicos que se vinculan a la actividad, así como de éstos con otros actores que resultan ser actores pertinentes para su desarrollo (Aranda-Camacho et al., 2019).

Desde la literatura especializada el proceso de planificación de la actividad turística ha sido denominado como la gestión activa de los destinos turísticos (Merinero y Pulido, 2009; Pulido, 2008; Croy, 2010). Para su logro, es indispensable que los actores vinculados a la actividad turística, establezcan colaboración y sinergias con otros actores (Pacciani et al., 2001), así como el logro acuerdos y colaboración con los gobiernos locales (Brunori y Rossi, 2002), a fin de lograr coherencia para orientar el proceso de desarrollo turístico (OMT, 2002). Para garantizar adecuados procesos de gobernanza (Hall, 2011).

La gestión activa de la actividad turística, definida como los procesos de coordinación entre los actores vinculados en un territorio a la actividad (Rodríguez et al., 2009) resulta ser fundamental para que en los territorios la actividad contribuya a generar beneficios a los actores locales, mejorando la competitividad territorial. Sin embargo, para su implementación resulta necesario establecer y consolidar redes de acción política, en la que los grupos interesados negocian y logran acuerdos, asumen nuevas responsabilidades y desarrollan una nueva forma para la gestión (Piñeiro, 2004).

En tal sentido, la gobernanza en torno a la actividad turística debe permitir incorporar la complejidad social, política e institucional que se enfrentan en los procesos de formulación e implementación de decisiones colectivas y el diseño de políticas públicas con enfoque *bottom-up* (Hufty, 2006). La gobernanza se entiende como una forma de gestión que busca establecer redes de acción política como forma de negociar el poder entre los grupos interesados y el Estado, con nuevas responsabilidades y competencias para ambos (Piñeiro, 2004). La gobernanza puede tener diversos niveles, lo cual se reconoce como gobernanza multinivel, y entre sus antecedentes destaca el origen de su análisis en las ciencias políticas y la experiencia de la Unión Europea en la iniciativa LEADER (Mayntz, 2007).

Los actores que en los territorios coordinan y cooperan para el logro de objetivos comunes y acciones colectivas pueden estar relacionados a diversos grupos de interés, encontrando facilitados el desarrollo de dichas acciones por la existencia de proximidades (geográficas y/o organizativas), que en suma del capital social y relacional, permite el desarrollo de ciertas dinámicas relacionales en los territorios (Aranda-Camacho, 2019). En consecuencia de lo anterior se conforman ciertas redes constituidas por diversos actores quienes aportan a la configuración de la gobernanza, construyendo escenarios donde priman ya sea enfoques de gobernanza sectorial pura o de gobernanza territorial ampliada (Pacciani et al., 2001), o pudiendo ser esta multinivel en los que los niveles se definen en un sentido espacial o territorial, desde local a nacional, regional y global, en lugar de relaciones de mando y obediencia como en una jerarquía (Mayntz, 2007), tal como muestra se presenta para el caso del Tequendama (Aranda-Camacho et al., 2019).

El Análisis de Redes Sociales -ARS- ha sido una herramienta empleada en los últimos años para analizar fenómenos sociales alrededor de la actividad turística. Casanueva et al. (2016) presentaron los resultados de un interesante análisis bibliométrico que usó las bases de datos de Scopus, ProQuest y Web of Knowledge, para establecer cómo se está empleando el ARS en el turismo, aunque aún son poco comunes y muy recientes las investigaciones que usan ARS en el turismo, destacan los que realizan el análisis

de los destinos y clúster turísticos. Merinero (2010) usa el ARS para mostrar que existe una asociación entre las redes de actores y el nivel de desarrollo, por medio de la correlación entre características estructurales de las redes y el nivel de desarrollo turístico de los territorios. Beritelli y Laesser (2011) indagan acerca de los vínculos entre *stakeholder* (empresas de diferentes sectores turísticos, organizaciones no empresariales, agencias gubernamentales, etc.) para entender el poder y la construcción de la reputación del destino turístico. Romeiro y Costa (2010) abordan los vínculos entre empresas rurales de España para conectar la cooperación con innovación. Erkuş-Öztürk y Eraydın (2010) analizan los vínculos entre instituciones públicas y organizaciones privadas para analizar la sostenibilidad de la actividad. Baggio (2017) emplea el ARS para simplificar la complejidad de la actividad turística, identificando la red de vínculos entre los actores de la isla de Elba. Cabe resaltar que Baggio (2017) presenta diversas aplicaciones del ARS en temas de turismo. Valeri y Baggio (2021) profundizan en analizar las relaciones entre empresas y operadores turísticos para explicar la gobernanza en red de actores vinculados a la actividad turística en Italia. Recientemente, Partelow y Nelson (2020) examinan la gobernanza evolutiva – multinivel- de la red de actores relacionados al sector turístico en la isla de Gili en Indonesia, debido al trabajo en red se impulsan cambios socio-ecológicos, mejorar la sostenibilidad por medio de la gestión de residuos y generar cohesión sociopolítica para aportar a la conservación del destino.

Desde la perspectiva geográfica, Lee et al. (2013) usan el ARS incorporando las distancias y los flujos que condicionan la estructura de la red turística en áreas rurales de China. Recientemente, también en una región de China, Yi et al. (2020) analizan la eficacia de los comités turísticos de las aldeas, identificando redes difusas y dependientes de vínculos familiares que trascienden de la aldea para establecer relaciones con la administración provincial en procura de mejorar condiciones de pobreza por medio de la promoción de la actividad turística.

Para analizar la gobernanza territorial alrededor de las actividades turísticas se hace necesario determinar las dinámicas relacionales entre los actores que se vinculan en el a dicha actividad

(Aranda-Camacho y Cortés-Leal, 2017). El análisis debe considerar las relaciones y procesos de negociación que establecen por lo menos tres grandes grupos de interés en el territorio: actores gubernamentales, actores empresariales (actores productivos y gremiales) y de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales), y de las iniciativas que estos actores emprenden colectivamente. Todos estos actores como “agentes de desarrollo local” (Arocena, 2001) condicionan los procesos de gobernanza, y en consecuencia los modelos de gobierno más eficaz que establecen estas redes, si negociasen mutuamente sus intereses.

Esta investigación plantea como objetivo analizar las dinámicas relacionales de los actores vinculados a la actividad turística y establecer cómo éstas inciden en la gestión activa del turismo rural en la provincia del Tequendama.

Antecedentes de la actividad turística en la provincia del Tequendama

La provincia de Tequendama (Cundinamarca) está conformada por los municipios de Anapoima, Anolaima, Apulo, Cachipay, El Colegio, La Mesa (cabecera de la provincia), Quipile, San Antonio del Tequendama, Tena y Viotá. El territorio por su estratégica localización geográfica y la proximidad a la capital de Colombia, enfrenta procesos de transformación por los fuertes los vínculos rural-urbanos (CEPEC, 2011). En años recientes aprovechando la multifuncionalidad de la agricultura y por la disponibilidad de recursos del territorio (Aranda-Camacho et al., 2009) este territorio se ha venido posicionado en el escenario departamental como uno de los destinos estratégicos de interior para el desarrollo de la actividad turística, consolidándose una importante oferta turística en la provincia (Combariza y Aranda, 2009), algunos productores agrarios han encontrado la posibilidad de generar ingresos no convencionales por la oferta de productos turísticos. En términos de la pluriactividad, cada día es mayor la población del territorio que se vincula al sector de los servicios, lo que contribuye con la mejora del ingreso para los pobladores de la provincia; en los últimos años este territorio se ha convertido en lugar de segunda residencia para los Bogotanos, siendo Anapoima y La

Mesa los municipios donde se observa con mayor acervo este fenómeno (Combariza y Aranda, 2009).

El Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca (Fondo de Promoción Turística de Colombia, 2012) identificó para la provincia de Tequendama la necesidad de avanzar en el fortalecimiento del capital humano y empleo, la sostenibilidad ambiental, y la transformación productiva, innovación y desarrollo tecnológico, centrandose como énfasis el turismo rural. El 29 de octubre de 2013 en el Municipio de La Mesa Cundinamarca, cabecera municipal de la Provincia del Tequendama, se reunieron empresarios del sector turismo, gestores locales, representantes de las alcaldías de los municipios de la provincia, y otros actores interesados en promover el desarrollo turístico de la provincia. Tras firma de acuerdo de voluntades entre los participantes a dicha reunión, se concretó la creación de la Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama –MPGTT–, iniciativa que se gesta del interés de la sociedad civil del territorio.

Materiales y métodos

Se empleó un diseño metodológico no experimental cualitativo del tipo descriptivo concluyente. Este estudio se desarrolló en la Provincia de Tequendama (TQ), se encuentra localizada al occidente del departamento de Cundinamarca. El territorio comprende los municipios de Anapoima, Anolaima, Apulo, Cachipay, El Colegio, La Mesa (cabecera de la Provincia), Quipile, San Antonio del Tequendama, Tena y Viotá.

El territorio tiene una extensión de 1.159 km², el 5,2 % del área total del departamento, lo que le permite ubicarse como la undécima provincia en cuanto a tamaño en el departamento (Plan de Competitividad de la provincia del Tequendama, 2011). Para el 2015, según proyecciones de (DANE, 2016), éste contaba con una población de 126.968 habitantes.

En la *primera fase* se identificaron los actores que se vinculan a la MPGTT, institución no formal que nace como acuerdo de voluntades entre diferentes personas en 2013. Usando como marco muestral el censo de personas / instituciones vinculadas a la iniciativa de la MPGTT se aplicó un muestreo por conveniencia para seleccionar informantes cualificados

a consultar. Entre mayo y junio de 2018 se desarrolló trabajo de campo; por observación directa, sumado a consulta con fuentes secundarias suministradas por la Cámara de Comercio de Bogotá, la secretaria de la MPGTT, así como la consulta de las bases de datos de los Puntos de Información Turística consultados, se seleccionaron los informante clave, con quienes se realizó entrevistas a profundidad entre los meses de julio y noviembre de 2018. En la investigación se indagó a 41 actores, quienes se dedican a diversas actividades relacionadas con el turismo en el territorio; según los consultados se vinculan al desarrollo de la actividad turística como: i) agencias operadoras y guías: 4 actores, ii) fincas turísticas y parques temáticos: 16 actores, iii) hoteles: 4 actores, iv) instituciones: 12, v) restaurantes: 5 actores.

En una *segunda fase*, reconociendo que los actores vinculados a la actividad turística en el territorio constituyen diversas redes sociales, que poseen una estructura y una morfología propia, y cuyas cualidades, como la posibilidad de cuantificar las relaciones es posible de interpretar mediante tratamiento matemático, una vez obtenida la información en la fase anterior se procedió a realizar análisis de redes sociales para comprender las conductas sociales (Requena, 1989). Para analizar la gobernanza y *profundizar en los contenidos relacionales* entre los actores de la red se usaron como variables:

§ **Confianza:** se refiere a expectativas positivas sobre algo esperado, pudiendo esta ser i) *estratégica* la cual surge del cálculo racional de costos y beneficios individuales esperados, ii) *de prestigio* que emerge cuando entre las partes comparten recursos, información, conocimiento, infraestructura, etc. y, iii) *normativa* cuando entre las partes existen lazos de familiaridad (consanguinidad) que facilitan la existencia de ciertas normas y valores compartidos en el tiempo (Ostrom y Ahn, 2001).

§ **Cooperación:** La anterior confianza descrita facilita la cooperación entre actores heterogéneos. Hay una relación de confianza cuando el éxito de las acciones de una persona depende de la cooperación de alguien más; por lo tanto, implica al menos una ignorancia acerca de la conducta de los otros y la expectativa de que estos no tratarán de obtener un provecho ilegítimo de la persona que está dispuesta a cooperar (Lane, 1998).

§ **Proximidad geográfica:** Esta variable refleja la distancia espacial, entre dos actores (públicos o privados) promediando el costo del tiempo y el valor monetario de los recorridos – transporte (Rallet y Torre, 2004). La estimación entonces se realiza usando la distancia (Km.) y el tiempo de viaje o costo de este.

§ **Proximidad organizativa:** Se refiere a la capacidad de un actor de interactuar con otros actores, se facilitan los vínculos por compartir diferentes criterios que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar) (Rallet y Torre, 2004).

En caso de que él actor consultado ejerciera poder para con los demás miembros de la red, la variable cooperación fue reemplazada por sinergia y la proximidad organizativa reemplazada por coherencia.

§ **Sinergia:** Procede del vocablo griego que significa “cooperación”. El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que conseguiría con la suma de los efectos individuales. Cuando se combinan los esfuerzos de dos o más actores, cada una con especialidad diferente pero que se complementan, obtiene beneficios mayores a los posibles a través de estrategias individuales (Brunori y Rossi, 2002).

§ **Coherencia:** Es la cohesión o relación entre una cosa y otra. El concepto se utiliza para nombrar el vínculo que resulta lógico y consecuente respecto a otra teniendo en cuenta un antecedente. Allí se comparten diferentes criterios que hacen a los actores similares y para el caso estar en un mismo sector u organizaciones pares (Brunori y Rossi, 2002).

Con la información suministrada por los actores consultados, se procedió a calcular los datos reticulares mediante el empleo del software para análisis de redes sociales UCINET 6 v. 6.631; identificando las características más estructurales de las redes de actores (Borgatti et al., 2002), y se elaboraron los grafos de la red mediante el uso del software NETDRAW 2.161. Para el análisis de los patrones de interacción

(Nogueira y Pinho, 2014) se estimaron los indicadores de i) Densidad que representa la proporción de vínculos presentes, ii) Cercanía que representa la capacidad de los actores para conectarse con la red, iii) Centralidad que indica el número de actores vinculados a un solo actor, y iv) Intermediación que expresa la capacidad de intermediación entre dos nodos (Hanneman y Riddle, 2005; Velázquez-Álvarez y Aguilar-Gallegos, 2005).

En una *tercera fase*, una vez obtenidos los indicadores y grafos para la red de actores vinculados a la actividad turística en el territorio y teniendo identificados aquellos actores considerados importantes en la red, y empleando los hallazgos del análisis de redes sociales, se procedió a analizar el Plan de Acción planteado por la Mesa de Planificación y gestión Turística del Tequendama. Para ello se revisó el grado de avance y cumplimiento de las acciones planificadas, identificando aquellas que no lograron ser ejecutadas, o cuyo nivel de ejecución no han permitido lograr los objetivos perseguidos. Finalmente, se trazan algunas recomendaciones, proponiendo la participación de los actores para la reorientación y ejecución del plan en sus acciones que no han logrado el alcance esperado.

Resultados y discusión

De los 41 actores relacionados a la actividad turística de la Provincia del Tequendama consultados en esta investigación, el tipo de actor más predominante son las fincas turísticas y parques temáticos con un 39 %, seguidos por las instituciones 29 %, restaurantes 12 %, hoteles y agencias operadoras y guías con un 10 % cada uno.

Según la primera acta de constitución de la MPGTT (2013) ésta inició con participación de 24 actores que firmaron el acuerdo de voluntades (algunas de ellas instituciones representadas por varios funcionarios). En esta investigación se consultó a ocho de los actores que suscribieron el acuerdo de voluntades por medio del cual se creó la MPGTT: Oxigénate, Mi Granja Ecoaventura, Macadamia, Wuaira, Destinos & Aventura, Frutales Kalukata, Cámara de Comercio de Girardot, Cámara de Comercio de Bogotá.

En relación a las variables de confianza, cooperación y proximidad organizativa, el indicador de *densidad* de la red obtuvo valores de 42 %, 40 % y 66 %, siendo relativamente altas el número de relaciones que declaran tener los miembros de la red en comparación con los posibles vínculos que en ésta se podrían identificar. En contraste con lo identificado por Batalla y Aranda (2010) para actores del Municipio de La Mesa – Cundinamarca vinculados a la actividad turística, donde se obtuvo una densidad en la red global de 37 %.

Con relación a la *centralidad* se destacan el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA–, el Instituto

departamental de cultura y turismo –IDECUT–, Destino y Aventura –D&A–, la Mesa de planificación y gestión turística del Tequendama –MPGTT–, la Cámara de Comercio de Girardot –CCG–, Turismo De –TUDE–, Oxigénate y el zoológico de Santacruz –Zoo Santacruz–, estos actores tienen conexiones en función de su reconocimiento, circula un mayor flujo de información, siendo influyentes en la provincia.

Según el grado de *intermediación* destaca a SENA, IDECUT, Macadamia, Destinos & Aventura, Chicaque, CCG, MPGTT, Oxigénate y Zoo Santacruz, se infiere que un alto número de actores debe pasar

Tabla 1. Indicadores de ARS estimados para la red de actores vinculados a la actividad turística en la Provincia del Tequendama

Variable	Posibles relaciones	Densidad	Centralidad		Intermediación	Cercanía
			Entrada	Salida		
Confianza	756	42%	47%	55%	8%	SENA (95 %), IDECUT (100 %), D&A (86 %), MPGTT (74 %)
Cooperación / Sinergias	665	40%	48%	61%	12%	MPGTT (93 %), SENA (95 %), CCG (100 %)
Proximidad Organizativa / Coherencia	1094	66%	34%	34%	2%	SENA (95 %), CCG (100 %), SCRUZ)
Proximidad geográfica	663	40%	51%	56%	17%	SENA (95 %), TUDE (90 %), MPGTT (90 %)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UCINET.

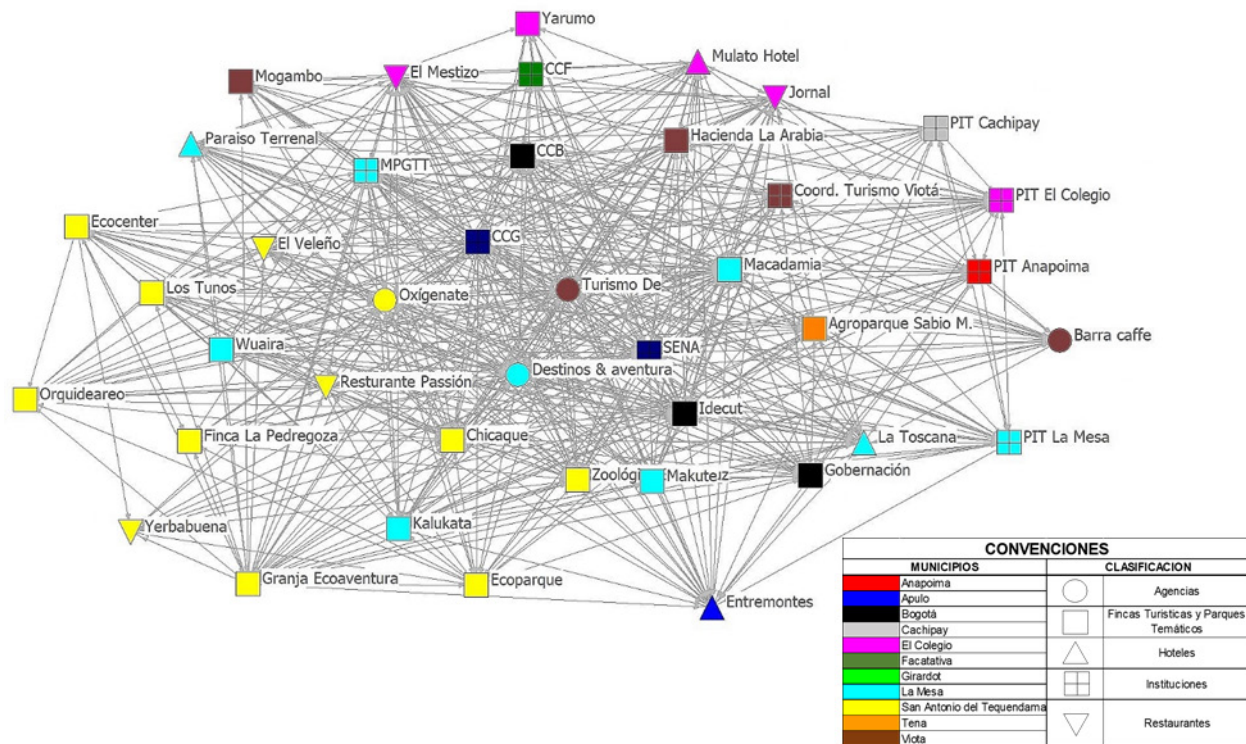


Figura 1. Dinámicas relacionales en relación a la variable confianza de los actores vinculados con actividades turísticas en Provincia Tequendama. Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ucinet y NetDraw.

por ellos para relacionarse entre sí, siendo determinantes por ser conciliadores de algunas relaciones entre actores de la red.

En cuanto al *grado de cercanía* destaca a *SENA, IDECUT, Oxigénate, Destinos & Aventura, Makute, Macadamia, Chicaque, Zoológico Santacruz, Turismo DE y la Gobernación de Cundinamarca*, por ser actores que no requieren de intermediarios para sus relaciones, podrían ser quienes presentan un trato más directo con el resto de nodos la red, por lo cual permiten espacios de confianza estratégica que benefician la gobernanza territorial.

En el grafo se indica el papel que cada actor juega como receptor o emisor de vínculos, caracterizando a los actores centrales como aquellos que reciben más información o los más poderosos y los de los extremos menos menciones de relación (Velázquez-Álvarez y Aguilar-Gallegos, 2005; Hanneman y Riddle, 2005).

La Figura 1 presenta el grafo de actores de la red, de este se infiere que las instituciones CCG, SENA, IDECUT y MPGTT y los operadores turísticos privados como (Makute, Macadamia, Zoológico Santacruz y Parque Natural Chicaque) revista *Destinos & Aventura* y agencias como *Turismo DE* y *Oxigénate* tienen un flujo de información mayor que los demás establecimientos. Los nodos periféricos son los que manifiestan pocas relaciones o son muy poco nombrados por los demás como: Cámara de Comercio de Facatativá, Restaurante Yerbabuena, Orquideas del Tequendama, debido también a su razón de ser la Cámara de comercio de Facatativa –CCF– tiene jurisdicción en solo en dos municipios de la Provincia como son Cachipay y Anolaima.

EN la variable de las *proximidades geográficas* que se presentan entre los miembros de una red de actores territoriales, suele usarse la distancia en kilómetros que se presenta entre los actores, promediada por el costo de tiempo y el costo de sus recorridos (Rallet y Torre, 2004). La proximidad geográfica bajo este contexto, toma importancia como un elemento clave para el desarrollo de innovaciones en un territorio dado que facilita las relaciones “*face to face*” que permiten una conducción más efectiva de un proceso de aprendizaje y en consecuencia condiciona el desarrollo de vínculos y relaciones efectivas para los procesos de planificación; la proximidad

está relacionada con los costos de transacción; ya que una mayor proximidad física, se traduce en un menor costo en el intercambio y transferencia de información y conocimiento (Díaz, 2010).

Para el caso de la red de actores vinculados con la actividad turística en la provincia del Tequendama, con base en lo anterior se calculó la distancia de viaje (Km.), el costo de viaje (\$) recorrido y el tiempo que tendría que invertir cada actor, i) para desplazarse a la cabecera provincial, el municipio de La Mesa, donde se localiza el centro del poder del territorio (Figura 2; Tabla 2).

Se ha calculado el costo y tiempo de viajes en que deberían incurrir los actores de la red de turismo del Tequendama para el desplazamiento a las instalaciones de la Gobernación de Cundinamarca, lugar en el que se localizan las instituciones públicas que tienen poder de decisión para el territorio (Tabla 2). Para el cálculo se han tenido en cuenta estos lugares, debido a que es en estos es donde suelen realizar la mayor cantidad de reuniones relacionadas a los procesos de toma de decisión para la Provincia.

Para efectos de la elaboración de la Tabla 2, en el aspecto costo de recorrido se tomaron precios de los pasajes de las flotas San Vicente y Cootransvilla, complementando con el servicio de taxi en el municipio de La Mesa, según sea el caso \$8000 costo mínimo y \$5000 mínimo en perímetro urbano.

De acuerdo a lo anterior y relacionándolo con los indicadores de los actores que obtuvieron un grado alto de centralidad de intermediación en el ARS, como son las Fincas Turísticas y Parques Temáticos como Macadamia y Makute, y la revista *Destinos & Aventura*, destaca que éstos se encuentran ubicados más próximos al centro de decisión de la provincia, el municipio de La Mesa, lo cual explica que la proximidad geográfica de estos actores hace que deban invertir menos recursos para establecer relaciones con los agentes decisores del territorio (Figura 2). En contraste de lo anterior, el Zoológico Santa Cruz, las Montañas de Chicaque y Oxigénate, resultan ser los actores de la red con mayor proximidad geográfica con la Gobernación de Cundinamarca, corroborando que la menor distancia física, incurren en menores costos de intercambio y pueden contribuir a explicar que estos actores adquieran mayor grado de centralidad en la red de actores, facilitando

así la interacción y transferencia de información que estos actores presentan.

El análisis de redes sociales han mostrado por medio de los indicadores una estructura de sólidas relaciones entre los miembros de la red, esto evidencia por los bajos porcentajes de intermediación que requieren los actores para desarrollar sus relaciones, sumado a ello destaca la densidad de la red, en particular para las proximidades organizativas que facilita el establecer coherencia entre los actores para llegar a consensos y trazarse objetivos comunes. Dados los datos reticulares se podría afirmar que en

la actualidad existe una necesidad evidente de fortalecer la participación efectiva en procura de lograr una gobernanza territorial, en que se aborde más eficazmente los desafíos para el desarrollo sostenible de la actividad turística en la provincia sobre la base de las expectativas de los actores locales. Lo anterior, debido a que en la actualidad a pesar de existir una red de relaciones, en los momentos de toma de decisión, son las instituciones de gobierno quienes de manera centralizada ejercen mayor poder en decidir las acciones a emprender, siendo esto muestra de la existencia de una gobernanza jerárquica, la cual

Tabla 2. Proximidad geográfica de los actores a los centros de decisión provincial (La Mesa) y departamental (Bogotá)

Actor	ID	Municipio	Distancia a centro decisión depto. (Km.)	Costo Recorrido (\$/recorrido)	Tiempo del recorrido (h : min)	Distancia a La Mesa. (km)	Costo Recorrido (\$/recorrido)	Tiempo del recorrido (h : min)
SENA	38	Girardot	135	\$ 22,400	3 : 15	70	\$ 15,000	1 : 29
Cámara Comercio de Girardot - CCG	5	Girardot	133	\$ 22,400	3 : 00	67	\$ 15,000	1 : 33
Entremontes	9	Apulo	95	\$ 18,000	2 : 53	25	\$ 12,000	0 : 52
Mogambo Sendero Ambiental	21	Viotá	92	\$ 20,000	3 : 50	57	\$ 20,000	2 : 03
Hacienda La Arabia	14	Viotá	90	\$ 20,000	3 : 45	44	\$ 20,000	1 : 50
Punto Información Turística -PIT Anapoima	31	Anapoima	85	\$ 16,400	2 : 32	17	\$ 10,000	0 : 30
Barra caffè	2	Viotá	84	\$ 17,400	2 : 36	39	\$ 10,000	1 : 05
Coordinador Turismo Viotá	6	Viotá	84	\$ 17,400	2 : 35	39	\$ 10,000	1 : 05
Turismo De	39	Viotá	84	\$ 17,400	2 : 35	39	\$ 10,000	1 : 05
Kalukata	11	La Mesa	77	\$ 20,000	2 : 15	9	\$ 8,000	0 : 07
Hotel Toscana	16	La Mesa	70	\$ 17,400	2 : 04	6	\$ 8,000	0 : 06
Macadamia	18	La Mesa	70	\$ 17,400	2 : 06	2	\$ 5,000	0 : 08
Punto Información Turística -PIT La Mesa	33	La Mesa	69	\$ 17,400	2 : 00	0	\$ -	0
Mesa de Planificación y Gestión Turística del Tequendama- MPGTT	22	La Mesa	69	\$ 17,400	2 : 00	0	\$ -	0
Destinos & Aventura		La Mesa	69	\$ 17,400	2 : 00	0	\$ -	0
Paraiso Terrenal	2	La Mesa	68	\$ 17,400	2 : 04	16	\$ 10,000	0 : 30
Wuaira	40	La Mesa	68	\$ 17,400	2 : 00	0.5	\$ 5,000	0 : 06
Agroparque Sabio Mutis.	1	Tena	68	\$ 17,400	2 : 16	12	\$ 8,000	0 : 30
Makute	26	La Mesa	65	\$ 12,000	1 : 55	4	\$ 5,000	0 : 09
Punto Información Turística -PIT Cachipay	32	Cachipay	63	\$ 12,400	1 : 46	23	\$ 11,000	0 : 46
Mulato Hotel	23	El Colegio	59	\$ 14,400	2 : 00	15	\$ 6,000	0 : 30
El Mestizo	19	El Colegio	59	\$ 14,400	2 : 00	15	\$ 6,000	0 : 30
El Jornal	8	El Colegio	59	\$ 14,400	2 : 00	15	\$ 6,000	0 : 30
Punto Información Turística -PIT El Colegio	34	El Colegio	59	\$ 14,400	2 : 00	15	\$ 6,000	0 : 16
Oxígenate	25	San Antonio	55	\$ 12,400	1 : 40	32	\$ 12,000	0 : 50
Yarumo	29	El Colegio	55	\$ 12,000	2 : 00	16	\$ 10,000	0 : 31
Yerbabuena	35	San Antonio	46	\$ 10,400	1 : 34	31	\$ 11,000	0 : 51
Restaurante El Veleño		San Antonio	46	\$ 10,400	1 : 34	31	\$ 11,000	0 : 51

Continúa

Continuación Tabla 2. Proximidad geográfica de los actores a los centros de decisión provincial (La Mesa) y departamental (Bogotá)

Actor	ID	Municipio	Distancia a centro decisión depto. (Km.)	Costo Recorrido (\$/recorrido)	Tiempo del recorrido (h : min)	Distancia a La Mesa. (km)	Costo Recorrido (\$/recorrido)	Tiempo del recorrido (h : min)
Resturante Pasión	36	San Antonio	46	\$ 12,400	1 : 36	30	\$ 12,000	0 : 51
Parque tematico La Pedregoza	30	San Antonio	46	\$ 12,400	1 : 30	30	\$ 12,000	0 : 55
Orquideareo del Tequendama	24	San Antonio	45	\$ 12,400	1 : 25	28	\$ 11,000	0 : 48
Ecocenter	7	San Antonio	43	\$ 10,400	1 : 23	30	\$ 11,000	0 : 51
Zoológico Santacruz	41	San Antonio	42	\$ 10,400	1 : 20	32	\$ 11,000	0 : 52
Parque Natural Chicaque	27	San Antonio	40	\$ 6,000	1 : 09	45	\$ 12,000	1 : 06
Parque Natural Los Tunos	18	San Antonio	37	\$ 10,400	1 : 10	36	\$ 11,000	0 : 58
Granja Ecoaventura	20	San Antonio	37	\$ 10,400	1 : 10	36	\$ 11,000	1 : 00
Cámara de Comercio Facatativá	4	Facatativá	22	\$ 8,400	1 : 07	52	\$ 12,000	1 : 32
Cámara de Comercio de Bogotá	3	Bogotá	3	\$ 2,400	0 : 07	67	\$ 14,400	1 : 55
Gobernación de Cundinamarca	13	Bogotá	0	\$ -	0	68	\$ 14,400	2 : 00
Instituto departamental de cultura y turismo	17	Bogotá	0	\$ -	0	68	\$ 14,400	2 : 00

Fuente: elaboración propia

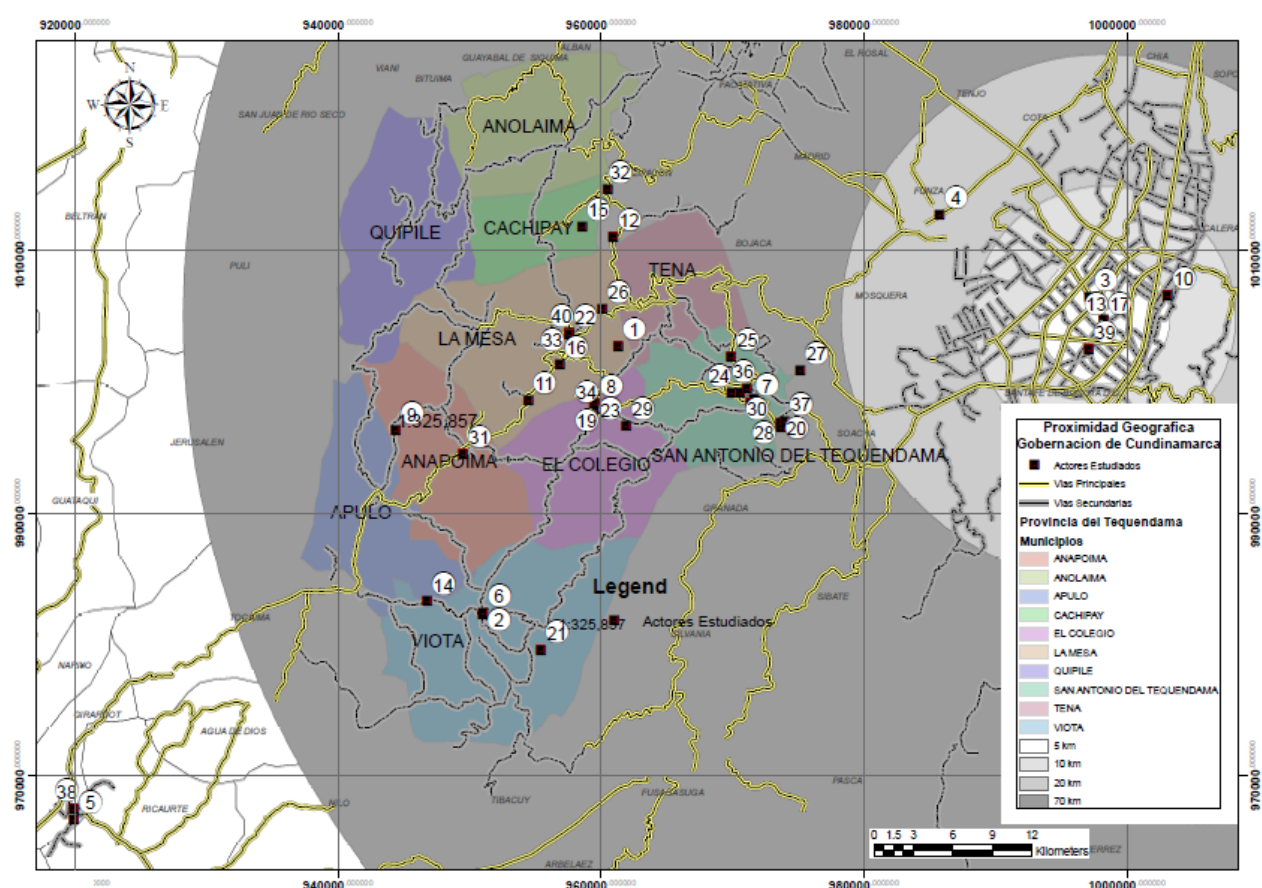


Figura 2. Localización y proximidad geográfica de actores de la red a centro de decisión departamental. Fuente: elaboración propia

requiere transitar hacia una gobernanza evolutiva, como la planteada por Partelow y Nelson (2020) a fin los actores vinculados a la actividad logren mayor sinergia con los gobiernos municipales y departamentales, de tal forma que se conduzca a el cambio institucional requerido para trabajar colectivamente y bajo alianzas público privadas en procura del logro de la sostenibilidad de la actividad.

Plan de acción para la consolidación de la gestión activa del turismo en la Provincia del Tequendama

La Gestión Activa y el interés de los actores vinculados a la actividad turística en un territorio por cooperar participativamente en la valorización de los recursos específicos del territorio, inciden en los procesos de gobernanza territorial. De tal forma que la gobernanza territorial es el resultado de las interacciones incrementales mediadas por las proximidades organizacionales y geográficas, y la voluntad de cooperación que expresan los actores vinculados a diversas actividades que dan soporte a la actividad turística en un territorio, entre quienes se debe coordinar y lograr acuerdos duraderos para la planificación de la actividad turística.

En los territorios en que existen procesos de planificación y gestión activa del destino turístico, se requieren de fuertes lazos entre sus actores, de tal forma que éstos logren establecer procesos sociales duraderos, es necesario la acción colectiva y avanzar en establecer acuerdos del uso y administración de recursos como el agua y la tierra, con tasa de

descuento a largo plazo a partir de metodologías como la priorización de recursos, donde estos pueden seguir generando rendimientos económicos a futuro, ya que actualmente los individuos otorgan mayor valor al corto plazo, comportándose como *free riders* del acervo de los recursos, ocasionando su prematura degradación a falta de decisiones secuenciales y estrategias contingentes que involucren a todos los sectores de la sociedad (Hardin, 1968; Ostrom, 2000). Cabe destacar que por un lado América Latina busca salir de la pobreza con alternativas de ingreso para su población y, por el otro, los países desarrollados, como los europeos, presionan para la conservación del medio natural y olvidan el aspecto económico (Molina, 2013).

Teniendo en cuenta la importancia del seguimiento a las acciones planificadas para la actividad turística, y reconociendo que existe el Plan de acción de la Provincia del Tequendama, formulado por la MPGTT en 2016, la cual contó con participación de un importante número de actores vinculados al sector, en el marco de esta investigación se ha realizado un seguimiento a las acciones propuestas y al grado de alcance de estas. Cabe destacar el logro de avances importantes en el primer eje planteado de la planificación, pero debido a la inactividad de la Mesa para los años 2017 y 2018 no se llevó a cabo el resto del plan estipulado y los avances son escasos en la mayoría de las acciones y objetivos trazados por el plan. A partir de la entrevista a profundidad con algunos informantes clave se ha verificado el alcance y grado de cumplimiento del plan, el cual se resume en la (Tabla 3).

Tabla 3. Resumen de seguimiento al alcance del Plan de Acción 2016-2018 formulado por la MPGTT

Eje	Objetivos	Alcance
Planificación	1. Revisión y participación en las políticas públicas y los procesos de planificación de la región.	Alcanzado
	2. Propender por una adecuada planeación y gestión turística en la provincia del Tequendama.	Parcialmente alcanzado
	3. Fomentar las alianzas públicas - privadas - comunidad y la asociatividad entre los actores.	Parcialmente alcanzado
Mercados	4. Identificar las tendencias de la demanda actual y potencial para el desarrollo del turismo en la Provincia.	Parcialmente alcanzado
Producto turístico	5. Diseño e implementación del producto turístico de la provincia.	Parcialmente alcanzado

Continúa

Continuación Tabla 3. Resumen de seguimiento al alcance del Plan de Acción 2016-2018 formulado por la MPGTT

Eje	Objetivos	Alcance
Prestación del servicio	6. Identificar a los empresarios y emprendedores de turismo en la Provincia.	Parcialmente alcanzado
	7. Fomentar procesos de Sostenibilidad y de calidad en los empresarios y emprendedores.	Parcialmente alcanzado
	8. Generar los procesos de formación requeridos para los empresarios y emprendedores.	Parcialmente alcanzado
Promoción y comercialización	9. Coordinar las estrategias de comunicación, promoción y consolidación de la MPGTT	No alcanzado
	10. Generar estrategias de promoción y comercialización del destino turístico y sus productos turísticos a los mercados objetivo.	No alcanzado
Innovación social, atracción y articulación de recursos e innovación	11. Gestionar recursos y atraer inversión para el desarrollo del turismo en la provincia.	Parcialmente alcanzado
	12. Generar el Centro de Estudios e Investigación en Turismo y Agroindustria del Tequendama	No está activo
	13. Identificar y desarrollar procesos que generen nuevo valor para la oferta y /o demanda turística.	No alcanzado

Fuente: elaboración propia a partir de la Información del Plan de acción 2016-2018 MPGTT y observaciones según entrevista a profundidad con informantes clave consultados.

Acciones por emprender a corto plazo para el logro de las acciones planificadas en el plan de acción de la MPGTT

Fortalecer la Mesa de Planeación de Gestión Turística del Territorio, bajo el liderazgo de los actores centrales identificados en esta investigación en coordinación con los gobiernos locales y otras instituciones públicas y privadas como escenario para logro de acuerdo y decisión que conduzca a fortalecer la gobernanza territorial necesaria que contribuya a la adecuada gestión activa de la actividad turística de la Provincia.

Los actores del sistema turístico de la provincia deben establecer vínculos efectivos que les permitan lograr acuerdos vinculantes con los municipios del territorio, basados en la participación activa, confianza, reciprocidad, cooperación y la capacidad de cumplir acuerdos para el desarrollo de proyectos a largo plazo que incrementan el capital social y relacional en los territorios.

La gestión activa de la actividad turística debe favorecer los procesos incrementales de organización social, para ello es necesario potenciar las instituciones y la cooperación a todos los niveles, establecer acuerdos de cooperación para superar así las relaciones de poder que limitan la eficacia de la gobernanza

turística, asignando a su vez responsabilidades y competencias para miembros de la red actores del territorio ampliado.

Conclusiones

El análisis de redes aplicado ha permitido identificar las relaciones existentes entre los actores del sector turístico de la Provincia, profundizando en comprender cómo las variables usadas de confianza, cooperación y proximidades organizativas y geográficas contribuyen a establecer sinergias en procura de la coherencia que requiere la planificación de la actividad turística en el territorio. A pesar de que los indicadores reticulares muestran un importante número de vínculos y relaciones entre los actores consultados, es destacar que en la actualidad no se evidencia una fuerte gobernanza territorial que conduzca a que los actores vinculados a la establezcan alianzas los actores que ostentan poder de decisión (tanto públicos como privados) para incidir en la decisiones que aporten al logro de la competitividad de esta actividad en el territorio.

Fortalecer las capacidades para el diálogo y acuerdo, en especial que garantice la eficaz participación de los actores vinculados a la actividad resulta ser un elemento necesario para transitar de un escenario de

gobernanza jerárquica, hacia una gobernanza evolutiva – multinivel – como la planteada por Partelow y Nelson (2020), de tal forma que los actores vinculados a la actividad logren mayor facilidad para establecer sinergias con los gobiernos municipales y las instituciones de apoyo, de tal forma que se conduzca al cambio institucional requerido para trabajar colectivamente y bajo alianzas público privadas en procura trazar acciones que desarrolladas participativamente conduzcan a mejorar la sostenibilidad de la actividad turística en la provincia. La nueva arquitectura de la gobernanza territorial que se constituya debe contemplar los actores vinculados al sector que han sido destacados tras el análisis de redes, en especial para aprovechar las capacidades, y relaciones para liderar procesos de coordinación al interior de la red. Actores como la Mesa de planificación y gestión turística del Tequendama deben ser fortalecidos a fin de que actúen como nodos de coordinación que promuevan escenarios de acción colectiva en que converjan tanto prestadores de servicios, como hasta el momento ha sido, pero que además sume a los gobiernos de todos los municipios de la región, para establecer iniciativas que contribuyan al logro de un turismo sostenible para el territorio.

Agradecimientos. Esta investigación financiada por la Convocatoria Nacional de Proyectos para el Fortalecimiento de la Investigación, Creación e Innovación de la Universidad Nacional de Colombia 2016-2018, al proyecto "Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la Provincia de Tequendama – Cundinamarca", Código Hermes 37651. Publicado en el 2019.

Referencias

- Aranda-Camacho, Y. 2019. El desarrollo rural con enfoque territorial y el análisis de los procesos de gobernanza. En: Aranda-Camacho, Y. (Ed.), *Procesos de gobernanza territorial: un análisis para la provincia del Tequendama-Cundinamarca*. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, DC. pp. 63-91.
- Aranda-Camacho, Y., Castiblanco, I., Villate, P., Infante, D., 2019. Sinergias intersectoriales y gobernanza territorial en la provincia del Tequendama. pp. 167-180. En: Aranda-Camacho, Y. (Ed.), *Procesos de gobernanza territorial: un análisis para la provincia del Tequendama-Cundinamarca*. Editorial Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, DC.
- Aranda-Camacho, Y., Combariza, J., Parrado, A., 2009. Rural tourism as a rural territorial development strategy: a survey for the Colombian case. *Agron. Colomb.* 27(1), 129-136.
- Aranda-Camacho, Y., Cortés-Leal, J., 2017. Inventario y priorización de recursos específicos para la gestión activa del turismo rural: estudio de caso del corregimiento de Palomino, Dibulla-Colombia. *Ambient. Desarro.* 21(40), 93-109. DOI: 10.11144/Javeriana.ayd21-40.ipre
- Arocena, J., 2001. Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. pp. 30-47. En: Vázquez, A. Madoery, O. (Eds.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- Baggio, R., 2017. Network science and tourism – the state of the art. *Tour. Rev.* 72(1), 120-131. DOI: 10.1108/TR-01-2017-0008
- Banco Mundial, 2012. *Global economic prospects 2012: Uncertainties and vulnerabilities*. Washington, DC.
- Batalla, I., Aranda, Y., 2010. Agentes locales y dinámica relacional para la gestión activa del turismo en el municipio de La Mesa. Documento de trabajo, Universidad de Córdoba – Maestría en desarrollo rural territorial. DOI: 10.13140/RG.2.2.28285.69600
- Beber, A., Barretto, M., 2007. Los cambios socioculturales y el turismo rural: el caso de una posada familiar. *Pasos* 5(1), 45-52. DOI: 10.25145/j.pasos.2007.05.004
- Beritelli, P., Laesser, C., 2011. Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tour. Manage.* 32, 1299-1309. DOI: 10.1016/j.tourman.2010.12.010
- Borgatti, S., Everett, M., Linton, C., 2002. Ucinet for windows: Software for social network analysis. Analytic Technologies, Harvard, MA.
- Brunori, G., Rossi, A., 2002. Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociol. Rural.* 40(4), 409-423. DOI: 10.1111/1467-9523.00157
- Casanueva, C., Gallego, A., García-Sánchez, M., 2016. Social network analysis in tourism. *Curr. Issues in Tour.* 19(12), 1190-1209. DOI: 10.1080/13683500.2014.990422
- Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) 2011. *Plan de Competitividad de la Provincia del Tequendama*. Universidad del Rosario, Bogotá, DC.
- Combariza, J., Aranda, Y., 2009. Exploración de consumo de servicios de turismo rural de la Provincia del Tequendama en Cundinamarca, Colombia, a través de las agencias operadoras de turismo de Bogotá. *Agron. Colomb.* 27(2), 121-128.
- Croy, W., 2010. Planning for film tourism: Active destination image management. *Tour. Hospit. Plann. Dev.* 7(1), 21-30. DOI: 10.1080/14790530903522598

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística Colombia (DANE), 2016. Informe de gestión del sector estadístico 2017-2018. Bogotá, DC.
- Departamento Nacional de Planeación Colombia (DNP), 2019. Bases del Plan Nacional de desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia Pacto por la Equidad". Bogotá, DC.
- Díaz, G., 2010. Procesos de innovación regional en la Región de Los Lagos: un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores. *Interacciones* 11, 149-159. DOI: 10.1590/S1518-70122010000200004
- El Espectador, 2018. Colombia rompe récord con 6,5 millones de turistas extranjeros en 2017. *Diario de prensa* del 9 febrero de 2018. Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/colombia-rompe-record-con-6-5-millones-de-turistas-extranjeros-en-2017-article-738272>; consultado: agosto de 2019.
- Erkuş-Öztürk, H., Eraydın, A., 2010. Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organization building in the Antalya tourism region. *Tour. Manage.* 31, 113-124. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.01.002
- Ferrer, G., Barrientos, M., Saal, G., Mir, A., 2014. El turismo rural como alternativa para el desarrollo en el norte de la provincia de Córdoba. *Fave. Secc. Cienc. Agrar.* 13(2), 111-122. DOI: 10.14409/fa.v13i1/2.4968
- Jiménez García, M., Ruiz Chico, J., Peña Sánchez, A., 2014. Incidencia de las zonas rurales sobre las posibles tipologías de turismo rural: el caso de Andalucía. *Investig. Reg.* (28), 101-123.
- Hall, C., 2011. Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first-and second-order to third-order change. *J. Sustain. Tour.* 19(4-5), 649-671. DOI: 10.1080/09669582.2011.555555
- Hanneman, R., Riddle, M., 2005. Introduction to social network methods. University of California, Riverside, CA.
- Hardin, G., 1968. The tragedy of the commons: The population problem has no technical solution; it requires a fundamental extension in morality. *Sci. New Ser.* 162(3859), 1243-1248. DOI: 10.1126/science.162.3859.1243
- Hufty, M., 2006. Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: el Marco Analítico de la Gobernanza. En: Mazurek, H. (Ed.), *Gobernabilidad y gobernanza de los territorios en América Latina. Actes & Mémoires Vol. 25.* Instituto Francés de Estudios Andinos, Lima. pp. 77-100.
- Kieffer, M., Burgos, A., 2014. Construcción de una visión local y colectiva para emprender iniciativas de turismo rural comunitario. Universidad Nacional Autónoma de México, Texcoco, México.
- Lee, S., Choi, J., Yoo, S., Oh, Y., 2013. Evaluating spatial centrality for integrated tourism management in rural areas using GIS and network analysis. *Tour. Manage.* 34, 14-24. DOI: 10.1016/j.tourman.2012.03.005
- Mayntz, R., 2007. The architecture of multi-level governance of economic sectors. MPIfG Discussion Paper 07/13. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, Alemania.
- Merinero, R., 2010. Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor de desarrollo socioeconómico. *Redes Rev. Hisp. Anál. Redes Soc.* 18(Junio) 277-304. DOI: 10.5565/rev/redes.396
- Merinero, R., Pulido, J., 2009. Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuad. Tur.* 23, 173-194.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia (MINCIT), 2018. Plan sectorial de turismo 2018-2022 'Turismo: el propósito que nos une'. Bogotá.
- Molina Orjuela, D., 2013. Turismo rural y gobernanza ambiental: conceptos divergentes en países desarrollados y países en vías de desarrollo. *An. Tur. Soc.* 14(Noviembre), 217-235.
- Molina Orjuela, D., 2014. ¿Construcción de sociedad civil y de desarrollo territorial rural? Una perspectiva desde las transformaciones rurales a partir del turismo rural. *Criterios* 7(1), 49-80. DOI: 10.21500/20115733.1870
- Monzonís, J., 2014. Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la comunitat valenciana. *Cuad. Tur.* (34), 313-334.
- Nogueira, S., Pinho, J., 2014. Examining tourism stakeholder networks and relationship quality: the specific case of Peneda Gerês National Park (PNPG). *Rev. Port. de Estud. Reg.*, 2(36), 23-33.
- Organización Mundial de Turismo (OMT), 2002. Guía para administraciones locales: Desarrollo turístico sostenible. Madrid.
- Ostrom, E., 2000. Collective action and the evolution of social norms. *J. Econ. Perspect.* 14(3), 137-158. DOI: 10.1257/jep.14.3.137
- Ostrom, E., Ahn T., 2001. A social science perspective on social capital: social capital and collective action, Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana, Indiana University.
- Pacciani, A., Belletti, G., Maescotti, A., Scaramuzzi, S., 2001. The role of typical products in fostering rural development and the effects of Regulation (EEC) 2081/92. En: *Policy Experiences with Rural Development in a Diversified Europe.* 73rd EAAE Seminar, Ancona, Italy.
- Partelow, S., Nelson, K., 2020. Social networks, collective action and the evolution of governance for sustainable tourism on the Gili Islands, Indonesia. *Mar. Policy* 112, February. DOI: 10.1016/j.marpol.2018.08.004
- Piñeiro, D., 2004. Movimientos sociales, gobernanza ambiental y desarrollo territorial rural. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), Santiago.

- Prat Forga, J., 2013. El turismo industrial como elemento de revalorización del territorio: Un análisis desde las relaciones sociales presentes los destinos. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Pulido, J. (Coord.), 2008. El turismo rural: estructura económica y configuración territorial en España. Editorial Síntesis, Madrid.
- Rallet, A., Torre, A., 2004. Proximité et localisation. *Econ. Rural*. 280, 25-41. DOI: 10.3406/ecoru.2004.5470
- Rodríguez, R., Ignacio, J., Fernández, P., 2009. Desarrollo turístico y dinámica relacional. metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuad. Tur.*, 23(23), 173-193.
- Romeiro, P., Costa, C., 2010. The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: A case study on the Valle del Jerte (Spain). *Curr. Issues Tour.* 13(1), 75-91. DOI: 10.1080/13683500902730452
- Valeri, M., Baggio, R., 2021. Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration. *Curr. Issues Tour.* 24(9), 1270-1283. DOI: 10.1080/13683500.2020.1777950
- Velázquez-Álvarez, O., Aguilar-Gallegos, N., 2005. Manual introductorio al análisis de redes sociales. Ejemplos prácticos con UCINET 6.85 y NETDRAW 1.48. DOI:10.13140/2.1.4053.7927
- Yi, J., Ryan, C., Wang, D., 2020. China's village tourism committees: A social network analysis. *J. Travel Res.* 60(1), 117-132. DOI: 10.1177/0047287519892324