



ISSN: 1390-5775

ISSN-e: 2661-6696

## **Estructura, dinámicas y desafíos del sistema turístico de San Gil (Colombia): un diagnóstico estratégico con enfoque territorial**

### **Structure, dynamics and challenges of the tourism system of San Gil (Colombia): a strategic diagnosis with a territorial focus<sup>1</sup>**

María Teresa Cala Díaz

<https://orcid.org/0000-0002-4746-4713>

[mariaturismo.cala@gmail.com](mailto:mariaturismo.cala@gmail.com)<sup>2</sup>

Maryori del Pilar Ortega Hernández

<https://orcid.org/0000-0002-4746-4713>

[maryoriortega@unisangil.edu.co](mailto:maryoriortega@unisangil.edu.co)<sup>3</sup>

Yuber Andrés Martínez Pinto

<https://orcid.org/0000-0002-4746-4713>

[yuber.martinez687@hotmail.com](mailto:yuber.martinez687@hotmail.com)<sup>4</sup>

**Fundación Universitaria de San Gil – UNISANGIL, Colombia**

<sup>1</sup> Manuscrito recibido el 8 de septiembre de 2025 y aceptado tras revisión editorial y de pares doble ciego el 9 de diciembre de 2025. Kalpana-Revista de Investigación. no. 29. Publicación semestral (diciembre-2025) ISSN-e: 2661-6696 ISSN: 1390-5775.

<sup>2</sup> Administradora de empresas. Investigadora de Ciencias y Magíster en Educación de Entornos virtuales de Aprendizaje.

<sup>3</sup> Administradora de Empresas. Magíster en Gerencia de Organizaciones.

<sup>4</sup> Administrador de empresas. Magíster en Gerencia de Organizaciones.

## Resumen

El estudio tuvo como objetivo elaborar un diagnóstico estratégico del sector turístico de San Gil, Santander, como base para la planificación prospectiva del destino en el horizonte 2025–2035. Se aplicó un enfoque mixto sustentado en revisión documental, talleres participativos y encuestas semiestructuradas a 18 actores clave del sistema turístico local. El análisis estratégico se fundamentó en la construcción de una matriz DOFA, validada mediante triangulación de fuentes y consenso experto. Los resultados evidencian fortalezas como la diversidad de recursos naturales y culturales, el posicionamiento regional en turismo de aventura y un ecosistema emprendedor en crecimiento. También se identificaron debilidades en la articulación institucional, la actualización del inventario turístico, la formación de prestadores de servicios y la infraestructura básica. Entre las oportunidades se destacan el auge del ecoturismo, el acceso a fondos para innovación y la digitalización de la promoción turística. Las principales amenazas son la presión ambiental, el cambio climático y la competencia de destinos similares con mayor organización. Se concluye que, aunque San Gil posee un capital territorial estratégico, requiere políticas de gobernanza y sostenibilidad que fortalezcan su competitividad a largo plazo.

**Palabras clave:** turismo sostenible; San Gil; Diagnóstico estratégico; Prospectiva territorial; DOFA.

## Abstract

The study aimed to develop a strategic diagnosis of the tourism sector in San Gil, Santander, as a basis for the destination's prospective planning for the 2025–2035 horizon. A mixed-method approach was applied, based on a document review, participatory workshops, and semi-structured surveys with 18 key stakeholders in the local tourism system. The strategic analysis was based on the construction of a SWOT matrix, validated through source triangulation and expert consensus. The results reveal strengths such as the diversity of natural and cultural resources, regional positioning in adventure tourism, and a growing entrepreneurial ecosystem. Weaknesses were also identified in institutional coordination, the updating of tourism inventory, the training of service providers, and basic infrastructure. Opportunities include the rise of ecotourism, access to funding for innovation, and the digitalization of tourism promotion. The main threats are environmental pressure, climate change, and competition from similar, more organized destinations. The conclusion is that, although San Gil possesses strategic territorial capital, it requires governance and sustainability policies to strengthen its long-term competitiveness.

**Keywords:** Sustainable tourism; San Gil; Strategic diagnosis; Territorial foresight; SWOT.

## Introducción

El turismo se ha consolidado como un motor relevante para la dinamización económica y el desarrollo territorial en América Latina, particularmente en municipios rurales con alta riqueza ambiental y cultural (Panca & Roldán, 2022). En Colombia, el crecimiento del turismo de naturaleza y aventura ha impulsado la transformación de destinos emergentes, pero también ha evidenciado desafíos relacionados con la gestión ambiental, la articulación institucional y la sostenibilidad del territorio. Este es el caso de San Gil, reconocido como la capital turística de

Santander, cuyo posicionamiento regional contrasta con limitaciones persistentes en infraestructura, gobernanza multiactor, profesionalización del sector y ausencia de instrumentos de planificación integral orientados al largo plazo.

La problemática central radica en que el municipio no dispone de un diagnóstico estratégico actualizado que permita comprender la estructura, funcionamiento e interdependencias del sistema turístico local. Aunque existen inventarios, estudios descriptivos y planes sectoriales, estos documentos no profundizan en el análisis territorial ni incorporan perspectivas sistémicas que revelen los factores críticos que condicionan la competitividad del destino (Mancheno, Rodríguez, & Robalino, 2025). La literatura reciente destaca que los territorios turísticos rurales requieren diagnósticos robustos que integren componentes ambientales, institucionales y socioproyectivos, como insumo para mejorar la toma de decisiones y avanzar hacia modelos de sostenibilidad y gobernanza colaborativa (Nieto, Román, Bonillo, & Paulova, 2016).

Este vacío científico es especialmente relevante en contextos donde la expansión del turismo supera la capacidad institucional, generando riesgos de presión ambiental, desigualdad en la distribución de beneficios, pérdida de autenticidad del destino y vulnerabilidad frente a shocks externos (Mancheno, Rodríguez, & Robalino, 2025). San Gil presenta justamente esta tensión: un crecimiento acelerado de actividades de aventura y naturaleza, acompañado de debilidades estructurales en articulación público–privada, medición del impacto turístico, formación del talento humano y planificación territorial.

En los últimos años, la literatura ha resaltado la utilidad de la prospectiva como herramienta para la planificación turística, al integrarse con enfoques de sistemas complejos y modelos participativos de gobernanza (Patrouilleau & Albarracín, 2022). La prospectiva estratégica permite identificar variables críticas, analizar relaciones entre actores, explorar futuros posibles y formular estrategias bajo un horizonte temporal flexible, lo cual resulta especialmente pertinente para destinos rurales con limitaciones institucionales o capacidades de gestión fragmentadas. De igual forma, autores como (Mancheno, Rodríguez, & Robalino, 2025); destacan el valor de la literacidad de futuros para fortalecer la toma de decisiones y la resiliencia de los territorios ante escenarios inciertos.

En respuesta a esta brecha, el objetivo de este artículo es presentar un diagnóstico estratégico del sistema turístico de San Gil, caracterizando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los subsistemas que lo componen. Este análisis constituye un insumo fundamental para investigaciones futuras orientadas a la planificación prospectiva, la construcción de escenarios y el diseño de estrategias de desarrollo turístico sostenible.

La pertinencia de este estudio radica en que el turismo constituye un sector estratégico para la economía regional y requiere información actualizada que permita orientar la toma de decisiones de manera oportuna y fundamentada. La literatura científica reciente señala la necesidad de contar

con diagnósticos integrales que contextualicen los desafíos de los destinos rurales emergentes, especialmente aquellos que enfrentan tensiones entre crecimiento turístico, sostenibilidad ambiental y capacidad institucional. En territorios con dinámicas complejas, como San Gil, disponer de una base analítica sólida resulta esencial antes de avanzar hacia modelos de turismo inteligente, comunitario o de baja huella ambiental. En este sentido, los resultados del presente estudio no solo contribuyen a la comprensión del sistema turístico local, sino que también abren nuevas líneas de investigación orientadas a la gobernanza colaborativa en destinos rurales, la medición de la capacidad de carga y la protección de ecosistemas, la transición hacia modelos de turismo sostenible e inteligente y el desarrollo de instrumentos prospectivos que fortalezcan la planificación y la toma de decisiones públicas y privadas.

## Marco teórico

### *Enfoque sistémico del turismo*

El estudio de (Chajín, 2022) aporta un enfoque útil para comprender los destinos turísticos desde una perspectiva sistémica. El autor plantea que el turismo debe analizarse como un sistema compuesto por subsistemas interdependientes ambientales, económicos, socioculturales y de gobernanza cuya interacción condiciona el funcionamiento y la sostenibilidad de los territorios. Basado en la teoría general de sistemas de Bertalanffy y en aproximaciones sociológicas contemporáneas, propone un marco teórico-metodológico que permite identificar estructuras, relaciones y funciones dentro de los sistemas turísticos. Este enfoque resulta particularmente pertinente para estudios como el realizado en San Gil, donde se busca caracterizar el sistema turístico local, comprender la articulación entre actores y reconocer los factores críticos que influyen en la competitividad del destino. La perspectiva sistémica, por tanto, ofrece una base conceptual sólida para orientar diagnósticos territoriales y para fundamentar futuras líneas de investigación sobre sostenibilidad, gobernanza y planificación turística.

La prospectiva es una disciplina que se centra en analizar futuros posibles y deseables. Según Godet, su propósito no es predecir lo que vendrá, sino preparar a las personas para enfrentarlo a través de la anticipación y la planificación estratégica en situaciones de incertidumbre. En el sector turístico, esta herramienta es fundamental para detectar tendencias emergentes, prever cambios en la demanda y crear estrategias que fortalezcan la capacidad de adaptación y sostenibilidad de los destinos (Godet, 2019).

En Colombia, Mojica desarrolló dos modelos para aplicar la *prospectiva estratégica*: uno integral y otro simplificado. Este último, adoptado en el presente estudio, permite estructurar planes prospectivos en contextos con limitaciones de tiempo y recursos sin comprometer el rigor metodológico. Su aplicación facilita la identificación de actores y factores clave, fundamentales para formular estrategias coherentes con las dinámicas locales y los objetivos de largo plazo

(Castilla & Prieto, 2017). El modelo destaca la articulación público-privada y la corresponsabilidad social como ejes para promover la sostenibilidad, la equidad y la innovación tecnológica en el desarrollo turístico (Godet, 2019).



Figura 1. Modelo de prospectiva estratégica simplificado de Mojica. Nota: Grafico del *Modelo básico de prospectiva estratégica*. Tomado de: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-básico-de-prospectiva-estratégica-Fonte-Tomada-de-Mojica-2008-Dos\\_fig3\\_285273789](https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-básico-de-prospectiva-estratégica-Fonte-Tomada-de-Mojica-2008-Dos_fig3_285273789).

Varios estudios sobre la prospectiva turística examinan las tendencias, perspectivas y desafíos del sector, subrayando la relevancia de la planificación territorial y la anticipación de escenarios para potenciar la competitividad de los destinos rurales (Invat-tur, s.f.). Uno de los métodos más comunes en este ámbito es el Delphi, que reúne de manera sistemática el conocimiento de expertos para alcanzar consensos sobre la probabilidad de ciertos eventos futuros. Su uso ha permitido identificar cómo el turismo impacta en el desarrollo socioeconómico local, especialmente por su capacidad para generar empresas, empleo e infraestructura.

### Turismo rural y destinos emergentes

Otro aspecto importante de tener en cuenta es el turismo rural que por lo general se establece como una forma para escapar del “estrés” a través de experiencias turísticas y, de paso, aprender las costumbres del campo. Es en el presente siglo que el turismo adquiere un papel fundamental no solo para la economía, sino para la sociedad que quiere satisfacer necesidades autocreadas y tener actividades de recreación y tiempo libre. Es por ello por lo que esta obra ilustra la forma en que los campesinos ofertan actividades turísticas, abriendo su panorama en lugares donde por siglos se han caracterizado por realizar oficios rurales tradicionales como los de tipo pecuarios y agrícolas (Saavedra, García, Martínez, & Mora, 2021).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presentó en 2022 el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, construido con enfoque prospectivo. El documento analizó 82 causas

estructurales que limitan la competitividad y formuló escenarios orientados a sostenibilidad, justicia social y construcción de paz. Entre los métodos empleados se encuentran el análisis de tendencias globales, paneles de expertos regionales y evaluación de impactos a 2030. El plan propone ejes como transición energética en la operación turística, turismo comunitario y digitalización de mipymes. Su marco estratégico sirve de referente para alinear el plan prospectivo de San Gil con políticas nacionales vigentes (Fontur, 2022).

### *Prospectiva estratégica turística*

La prospectiva ha cambiado mucho desde que se estableció a mediados del siglo XX. Hoy en día, autores como Miller subrayan que la prospectiva no solo se trata de prever el futuro, sino de fomentar la literacidad de futuros, que es la habilidad de las sociedades para entender, imaginar y utilizar el futuro de manera crítica y creativa. Desde este punto de vista, anticipar no se limita a prever escenarios, sino que también se enfoca en fortalecer las habilidades sociales para interpretar la incertidumbre, movilizar el conocimiento colectivo y guiar la acción estratégica. La prospectiva actual pone un fuerte énfasis en enfoques transdisciplinarios, metodologías rigurosas para explorar futuros posibles y principios éticos que orientan la intervención tanto pública como privada en contextos complejos (Miller, 2021).

Por otro lado, *la prospectiva estratégica* plantea que los territorios deben anticipar escenarios futuros mediante la identificación de factores críticos y la movilización de capacidades locales (Godet, 2019). En turismo, esta perspectiva se articula con los enfoques de sostenibilidad y gobernanza, que reconocen la necesidad de equilibrar la conservación ambiental, la competitividad económica y la cohesión social (Pinochet, Mariño, & León, 2020). Estudios recientes en planificación turística en Colombia (Vizcarra, 2021); (MinCIT, 2024) señalan la importancia de aplicar metodologías diagnósticas integrales que permitan identificar fortalezas y vulnerabilidades de los destinos, en consonancia con las tendencias globales hacia el ecoturismo y la digitalización.

### *Gobernanza Turística y participación multiactor*

Aspectos importantes dentro del desarrollo turístico de un municipio es 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, 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 región (Villate & Aranda, 2020).

## Competitividad turística y sostenibilidad territorial

Componente vital dentro del desarrollo turístico en el marco teórico es el hablar de competitividad turística y sostenibilidad territorial, ya que como lo menciona “*La Estrategia de Sostenibilidad Turística en Destinos*” del Ministerio de Industria y Turismo de España, (Ministerio de Industria, comercio y turismo de España, 2021) ha establecido un modelo operativo para la transformación de los destinos hacia una sostenibilidad integral, articulando tres niveles de administración nacional, regional y local para desarrollar planes territoriales de sostenibilidad. Este enfoque reconoce la necesidad de implementar sistemas de evaluación mediante indicadores de resultados y plataformas de gestión, así como de medir las repercusiones socioculturales y económicas de los planes de sostenibilidad en los destinos. Además, promueve la mejora de equipamientos municipales turísticos, la puesta en valor de productos locales y el fortalecimiento público-privado en la formulación de productos turísticos sostenibles. Este tipo de estrategia resulta relevante en un contexto analítico como el de San Gil, pues ejemplifica cómo los destinos pueden estructurar su gobernanza y planificación para responder a retos de sostenibilidad, gobernanza multiactor y desarrollo territorial, lo cual aporta un marco normativo y conceptual útil para orientar estudios prospectivos y diagnósticos estratégicos del sistema turístico.

## Metodología

La investigación adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. En el componente cuantitativo, se aplicó un diseño no experimental de tipo transversal, mediante una encuesta dirigida a 18 actores estratégicos del sistema turístico local. En el componente cualitativo, se desarrolló un grupo focal con ocho preguntas abiertas, dentro de un diseño de investigación-acción orientado a formular y validar estrategias de transformación territorial.

Este enfoque integrador fortaleció la triangulación de la información, al captar tanto percepciones subjetivas como datos estructurales del sistema turístico. Su aplicación resulta especialmente pertinente para el caso de San Gil, donde la dinámica turística depende de factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos y ambientales que requieren una planificación participativa y de largo plazo.

Este estudio se basa en una investigación-acción con un enfoque cualitativo y participativo, que busca diseñar soluciones estratégicas para fortalecer el sistema turístico de San Gil de cara al periodo 2025–2035. Su valor se encuentra tanto en la contribución teórica, al utilizar la prospectiva como herramienta de análisis, como en su aplicación práctica, al desarrollar estrategias que se pueden implementar en la planificación y gestión del destino.

De acuerdo con el (Instituto de Cultura y Turismo de San Gil, 2021), el municipio cuenta con 502 unidades productivas vinculadas directamente al turismo. La muestra estuvo conformada por 18 actores estratégicos, seleccionados mediante muestreo intencionado o por juicio experto. Este método, habitual en estudios cualitativos y prospectivos, permite incluir participantes con experiencia, conocimiento del sector y capacidad para aportar información relevante al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La muestra estuvo conformada por 18 actores estratégicos del sistema turístico de San Gil, seleccionados mediante un muestreo intencionado o por juicio experto, técnica ampliamente utilizada en estudios de prospectiva y planificación territorial (Akonga, Yahaya, & Boasu, 2024). Este tipo de muestreo se fundamenta en la identificación de informantes con conocimiento especializado, experiencia comprobada y capacidad de incidencia en las decisiones relacionadas con el desarrollo turístico del territorio.

Los participantes fueron elegidos con base en criterios de diversidad institucional y sectorial, garantizando la representación de los principales subsectores del clúster turístico local: funcionarios públicos (4), empresarios turísticos (5), prestadores de servicios (3), representantes comunitarios (3) y actores académicos o formadores (3). La selección respondió a tres criterios específicos: (i) vinculación activa con procesos de planificación o gestión turística, (ii) nivel de conocimiento sobre la dinámica económica y sociocultural del destino, y (iii) capacidad de aportar información estratégica para la formulación de escenarios prospectivos.

La validez del tamaño de la muestra se sustenta en el principio de saturación teórica, propio de los estudios cualitativos y prospectivos, en los cuales la riqueza de la información depende más de la pertinencia y profundidad de los aportes que del número total de participantes (Patton, 2015). Además, la participación multisectorial permitió obtener una visión integral del sistema turístico, garantizando la triangulación de percepciones y la coherencia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos.

En cuanto a las limitaciones, el tamaño reducido de la muestra implica que los resultados no son estadísticamente generalizables a toda la población turística del municipio. Sin embargo, su diseño intencionado, la representatividad sectorial y la combinación de técnicas (entrevistas semiestructuradas, encuestas y talleres participativos) aseguran una adecuada validez interna y contextual, fortaleciendo la confiabilidad del análisis y la pertinencia de las proyecciones obtenidas.

## Desarrollo de la investigación

Los hallazgos del diagnóstico muestran que el sistema turístico de San Gil presenta un desarrollo dinámico, pero caracterizado por una débil articulación institucional, una oferta centrada

en actividades de aventura y limitaciones en infraestructura y sostenibilidad ambiental. Esta combinación revela un modelo de crecimiento típico de destinos rurales latinoamericanos, donde la expansión de la demanda supera la capacidad de coordinación y planificación local, generando tensiones entre uso del territorio y conservación (Zamora, Vaca, Romo, & Bonilla, 2025).

Entre 2022 y 2024 se desarrollaron talleres participativos con la Alcaldía de San Gil, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, empresarios, asociaciones comunitarias y actores institucionales. Este proceso permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema turístico local.

El ejercicio generó un espacio de reflexión colectiva orientado a fortalecer la gestión institucional, el capital humano y la diversificación de la oferta turística. Los resultados se consolidaron en una matriz DOFA, que sirvió de base para formular estrategias de desarrollo alineadas con los principios de sostenibilidad, competitividad y participación ciudadana. Este proceso riguroso culminó en la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que se presenta a continuación, la cual constituye el producto final del diagnóstico estratégico del sistema turístico de San Gil. Su utilidad radica en que permite sintetizar y visualizar de forma estructurada los factores clave que inciden en el desempeño del sector turístico, identificando aspectos críticos a fortalecer y amenazas externas a mitigar (Oña & Vega, 2018).

Entre las fortalezas del sistema turístico se destacan la ubicación geográfica privilegiada de San Gil, su posicionamiento como capital turística de Santander, la diversidad de atractivos naturales y culturales y el reconocimiento de su marca asociada al turismo de aventura. Estos factores conforman una base sólida para su desarrollo sostenible y fortalecen su liderazgo regional.

Sin embargo, persisten debilidades estructurales, como la baja articulación institucional, la limitada innovación empresarial, la falta de formación de prestadores y las deficiencias en infraestructura básica, que limitan el aprovechamiento de su potencial:

**Tabla 1.** Matriz DOFA del sistema turístico de San Gil, Santander (2025–2035)

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Ubicación geográfica estratégica que facilita la conexión con otros destinos turísticos de Santander.	Baja articulación institucional entre los actores públicos, privados y comunitarios del sector.	Tendencia global hacia el turismo sostenible y de naturaleza.	Presión ambiental sobre los recursos naturales debido al crecimiento no planificado del turismo.
Reconocimiento de San Gil como capital turística de Santander.	Escasa innovación empresarial y limitada adopción de tecnologías digitales en promoción y gestión.	Acceso a fondos nacionales e internacionales para proyectos de turismo verde e inteligente.	Competencia creciente de destinos similares con mayor inversión y capacidad de gestión.

Diversidad de atractivos naturales y culturales que fortalecen la identidad territorial.	Deficiencias en infraestructura básica, señalización y conectividad.	Interés creciente de los mercados internacionales por destinos auténticos y sostenibles.	Efectos del cambio climático sobre los ecosistemas locales y la oferta de actividades de aventura.
Marca territorial consolidada asociada al turismo de aventura y naturaleza.	Limitada formación y profesionalización del talento humano del sector turístico.	Potencial de alianzas público-privadas y cooperación regional en promoción y capacitación.	Inestabilidad económica y política que puede afectar la inversión y el flujo de visitantes.

Elaboración propia, 2025 con base en talleres participativos y análisis documental.

El análisis revela que la competitividad de San Gil depende de superar las debilidades estructurales a través de una mayor coordinación institucional, inversión en infraestructura, formación del talento humano y gestión ambiental sostenible. El análisis estratégico del turismo en San Gil, representado en la matriz DOFA, También permitió identificar un conjunto de condiciones internas y externas que inciden directamente en el desempeño y las perspectivas del sector. Entre los principales hallazgos, se destaca que el municipio cuenta con una amplia gama de atractivos naturales y culturales, y una marca territorial consolidada como capital turística de Santander, lo cual constituye una ventaja competitiva clave.

Por otro lado, se evidencian las debilidades estructurales que limitan el aprovechamiento de dicho potencial, tales como la fragmentación institucional, la ausencia de un inventario turístico actualizado, las deficiencias en la infraestructura de soporte y la baja profesionalización del talento humano. Estos factores reflejan la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y planificación del sistema turístico local.

En cuanto a las oportunidades, sobresalen la tendencia global hacia el turismo sostenible, el acceso a programas de innovación y la digitalización de la promoción turística. Estas condiciones favorecen la diversificación de la oferta, el fortalecimiento de la competitividad y la consolidación de alianzas público-privadas.

Entre las amenazas se destacan la presión ambiental sobre los recursos, los efectos del cambio climático y la competencia de destinos similares con mayor organización. En consecuencia, la sostenibilidad ambiental, la planificación territorial y la formación del talento humano se perfilan como ejes estratégicos para fortalecer la competitividad del destino.

En síntesis, el diagnóstico revela que el sistema turístico de San Gil se encuentra en una encrucijada estratégica: posee fortalezas que pueden apalancar su desarrollo, pero también debilidades que requieren intervenciones estructurales. De igual forma, enfrenta riesgos importantes, pero dispone de oportunidades significativas para proyectarse como un destino sostenible y competitivo a nivel nacional. Este diagnóstico constituye la base para la formulación de estrategias y la construcción de escenarios futuros en el marco del plan prospectivo.

Los resultados de la matriz DOFA evidencian la necesidad de implementar estrategias transversales que integren los esfuerzos públicos y privados. Entre las acciones prioritarias se encuentran la creación de un observatorio turístico, un fondo para la promoción de destinos sostenibles, la capacitación continua del talento humano, la digitalización de la oferta y el fortalecimiento de redes de cooperación regional. Estas medidas requieren un modelo de gobernanza participativa que fomente la corresponsabilidad entre actores y garantice la sostenibilidad a largo plazo del destino.

**Tabla 2.** Matriz de estrategias

**Matriz de estrategias FODA**

		Estrategias motivadas por el entorno	
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<i>Estrategias internas del municipio de San Gil</i>	Fortalezas (F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar el posicionamiento del destino para impulsar el turismo sostenible.</li> <li>✓ Promover alianzas público-privadas para desarrollar productos turísticos innovadores.</li> <li>✓ Expandir el portafolio de experiencias mediante tecnología y turismo de naturaleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar la marca 'Capital turística de Santander' para contrarrestar la competencia regional.</li> <li>✓ Desarrollar campañas de promoción orientadas a mitigar los impactos de las crisis.</li> </ul>
	Debilidades (D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejorar la articulación institucional para gestionar proyectos con apoyo de políticas nacionales.</li> <li>✓ Implementar formación técnica en turismo verde y digital para aprovechar tendencias emergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar un sistema de gestión ambiental que reduzca la presión sobre los atractivos.</li> <li>✓ Diseñar un plan de contingencia para crisis y fortalecer capacidades de adaptación local.</li> </ul>

Elaboración propia, 2025.

Este ejercicio permitió no solo reconocer las potencialidades y limitaciones actuales del sector, sino también diseñar estrategias que respondan de manera integral a los desafíos identificados. En particular, las estrategias resultantes buscan aprovechar las oportunidades del entorno para potenciar los atractivos turísticos de la región, fortalecer las capacidades de las empresas del sector y consolidar un modelo de desarrollo sostenible, en concordancia con las políticas públicas del nivel local y nacional.

Como resultado complementario al análisis estratégico realizado mediante la matriz DOFA, se procedió a la delimitación estructural del sistema turístico del municipio de San Gil. Este ejercicio no corresponde a una descripción metodológica, sino a un producto empírico derivado del diagnóstico situacional, fundamentado en la revisión documental de fuentes oficiales como el Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023, el Plan Sectorial de Turismo, el Foro Internacional de Innovación Turística (FIIT) Santander 2016 y el Plan Prospectivo de la Provincia de Guanentá

2020, así como en los aportes de actores clave recolectados en talleres participativos y encuestas aplicadas.

La delimitación permite identificar los principales subsistemas que componen el turismo en San Gil, tales como infraestructura, servicios turísticos, recursos naturales, patrimonio cultural y actores económicos, revelando una configuración compleja e interdependiente. Este análisis funcional facilita la comprensión del sistema como unidad de planificación territorial, y resulta fundamental para orientar las fases posteriores del estudio, especialmente el análisis estructural de variables estratégicas y la construcción de escenarios prospectivos (Bosch & Merli, 2018). En consecuencia, se incluye en esta sección como parte sustancial de los hallazgos derivados del diagnóstico del sector turístico del municipio de San Gil.

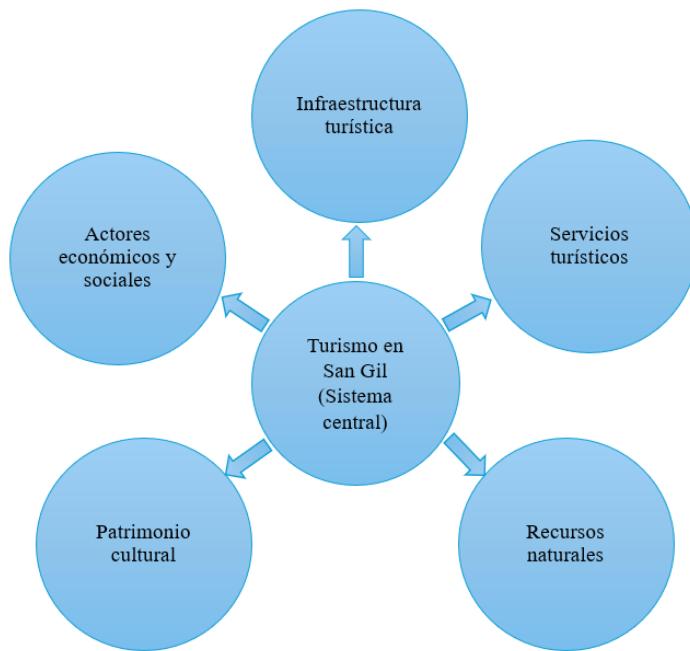
### *Delimitación del sistema turístico*

El sistema turístico local está compuesto por los siguientes elementos fundamentales:

- Infraestructura turística: Incluye el conjunto de condiciones físicas y logísticas que permiten el desarrollo de actividades turísticas, tales como vías de acceso, transporte, servicios públicos, alojamiento, restaurantes y señalización.
- Servicios turísticos: Abarca la oferta de actividades, operadores, guías, agencias de viajes, centros de atención al visitante y demás servicios complementarios que generan valor en la experiencia del turista.
- Recursos naturales y ambientales: Comprende los atractivos de origen natural que constituyen la base del turismo de naturaleza en San Gil, como el río Fonce, el Parque el Gallinal, cuevas, cañones y senderos ecológicos.
- Patrimonio cultural: Integra los elementos tangibles e intangibles del legado local, como la arquitectura colonial, las festividades religiosas, la gastronomía típica y las tradiciones de la comunidad.
- Actores económicos y sociales: Involucra a empresarios del sector, microempresas turísticas, asociaciones comunitarias, instituciones públicas, autoridades locales, comunidad receptora y turistas.

Cada uno de estos componentes interactúa entre sí en un entramado sistémico. Por ejemplo, la infraestructura facilita el acceso a los recursos naturales y culturales, mientras que la calidad de los servicios impacta la percepción del visitante y su disposición a recomendar el destino. La participación de actores locales en la gestión turística, a su vez, influye en la sostenibilidad ambiental y en el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

A continuación, se presenta un esquema que sintetiza los componentes del sistema turístico de San Gil y sus principales interrelaciones:



*Figura 2.* Componentes del sistema turístico de San Gil. Elaboración propia, 2025.

Con el fin de profundizar en el análisis de los actores relevantes del sistema turístico de San Gil, se construyó una tabla de actores según nivel de poder e interés, lo cual permite clasificar a los grupos clave en función de su capacidad de influencia sobre las decisiones del sistema y su grado de implicación o afectación directa. Esta herramienta es ampliamente utilizada en planificación estratégica territorial y en análisis de gobernanza, ya que facilita la identificación de estrategias de articulación diferenciadas para cada tipo de actor.

**Tabla 3.** Actores según nivel de poder e interés

Actor	Poder	Interés	Estrategia de relacionamiento
<b>Alcaldía de san gil</b>	Alto	Alto	Gestión clave
<b>Gobernación de Santander</b>	Medio	Medio	Gestión clave o satisfechos
<b>Ministerio de comercio, industria y turismo (MINCIT) / fondo nacional de turismo (FONTUR)</b>	Muy alto	Alto	Gestión clave
<b>Cámara de comercio de Bucaramanga</b>	Alto	Medio	Mantener satisfechos
<b>Empresarios turísticos</b>	Alto	Muy alto	Gestión clave
<b>Operadores de aventura</b>	Medio	Alto	Mantener informados
<b>Organizaciones comunitarias</b>	Bajo	Medio	Mantener informados
<b>Productores locales</b>	Bajo	Medio	Mantener informados
<b>Turistas</b>	Medio	Muy alto	Gestión clave

Elaboración propia, 2025.

La tabla de poder e interés fue elaborada con base en los hallazgos del análisis documental, los talleres participativos multiactor y las encuestas aplicadas en el marco de esta investigación. En él se representa gráficamente la posición relativa de actores como la Alcaldía de San Gil, la Gobernación de Santander, Fontur, MinCIT, la Cámara de Comercio, los empresarios del sector, los operadores turísticos, las organizaciones comunitarias, los productores locales y los turistas.

En términos generales, actores como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Fontur; la Alcaldía de San Gil; la Cámara de Comercio; y los empresarios del sector turístico presentan altos niveles de poder e interés. Por tanto, en la estrategia de relacionamiento se clasifican como actores de gestión clave, siendo recomendable su participación y permanente en los procesos de formulación y toma de decisiones estratégicas del destino. Por otro lado, actores como los operadores de turismo de aventura, las organizaciones comunitarias y los productores locales presentan una menor capacidad de influencia, aunque mantienen un alto interés en el desarrollo turístico. En consecuencia, deben ser considerados actores a mantener informados, con la necesidad de fortalecer sus canales de participación y sus mecanismos de incidencia en la planificación del turismo sostenible. Por su parte, entidades como la Gobernación de Santander Otros actores presentan una influencia institucional intermedia y, por tanto, se ubican en la categoría de “mantener satisfechos”, dado que su nivel de interés es significativo, aunque su capacidad de decisión es moderada. Por su parte, los turistas, si bien no ejercen una influencia estructural directa en los procesos institucionales, sí generan una presión considerable sobre la calidad, la sostenibilidad y la reputación del destino. En consecuencia, se consideran actores de alto interés estratégico para el diagnóstico territorial y la construcción de escenarios prospectivos.

Este análisis permitió no solo clasificar a los actores clave, sino también establecer las estrategias de comunicación, participación y coordinación que deberán ser contempladas en el diseño del plan prospectivo turístico para el municipio.

Este análisis enriquece la comprensión del turismo sostenible desde un enfoque territorial al combinar el diagnóstico estratégico con la prospectiva como método de planificación local. A diferencia de las investigaciones descriptivas que ya existen acerca de San Gil, este estudio implementa un modelo prospectivo ajustado a la realidad rural de Colombia, mostrando su relevancia para áreas con restricciones institucionales. Asimismo, proporciona un marco empírico para entender las dinámicas entre actores, recursos y políticas, estableciéndose como un modelo metodológico que puede ser replicado en otros destinos turísticos emergentes del país.

## Conclusiones

Los resultados coinciden con estudios de destinos rurales y de aventura, donde la falta de gobernanza multiactor se convierte en un factor crítico que limita la sostenibilidad del turismo (Guzmán, Tarapuez, & Aristizábal, 2024). Al igual que en otros territorios andinos, la actividad turística en San Gil se ha consolidado sin lineamientos prospectivos ni regulación de capacidades de carga, lo que coincide con lo documentado por (Simancas, Hernández, & Padrón, 2023) sobre las transiciones hacia modelos de turismo sostenible en contextos rurales.

Asimismo, la concentración de la oferta en actividades de aventura reproduce el patrón identificado por (Bringas, Osorio, & Sosa, 2020), quienes evidencian que destinos especializados tienden a depender de nichos de mercado vulnerables a crisis económicas, climáticas o de seguridad. La ausencia de un sistema de información turística y la limitada profesionalización del sector también se alinean con lo reportado por (Padilla, Velasco, & Ordóñez, 2025) en territorios con baja institucionalidad turística.

El diagnóstico estratégico que se llevó a cabo en esta investigación logró cumplir con el objetivo principal de analizar las condiciones actuales del sistema turístico de San Gil y proponer estrategias a futuro que guíen su desarrollo hacia un modelo competitivo, sostenible e inclusivo para el periodo 2025–2035. Los hallazgos muestran que el municipio cuenta con un capital territorial considerable, respaldado por su diversidad natural, su rica cultura y su consolidada posición como la capital turística de Santander. Estos factores forman una base sólida para fortalecer la economía local y generar empleo, alineándose con los principios del turismo sostenible y responsable.

En línea con los objetivos específicos, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitió entender mejor la estructura y dinámica del sistema turístico local. Se concluye que San Gil tiene un ecosistema turístico en crecimiento, con un gran potencial para la innovación y el desarrollo, aunque enfrenta limitaciones debido a la escasa coordinación institucional, la falta de planificación conjunta entre los sectores público y privado, y las deficiencias en infraestructura, conectividad y capacitación del talento humano. Superar estos obstáculos requiere fortalecer la gestión pública local y fomentar una mayor colaboración entre los actores del territorio, asegurando la continuidad de los proyectos estratégicos más allá de los ciclos de gobierno.

Los resultados obtenidos también respaldan la relevancia del modelo de *prospectiva estratégica* de Mojica, que facilitó la participación activa de los actores locales en la identificación de escenarios y en la formulación de estrategias a largo plazo. Esta colaboración ayudó a alcanzar un consenso sobre prioridades de acción, como la conservación del medio ambiente, la profesionalización del sector, la innovación tecnológica y la creación de un observatorio turístico para el monitoreo continuo del destino. El uso de la prospectiva como herramienta metodológica

demostró ser eficaz para integrar la planificación participativa y la visión de sostenibilidad en la gestión turística.

Desde una perspectiva prospectiva, se anticipa que el futuro del turismo en San Gil dependerá de su habilidad para prever tendencias globales y adaptarse a los cambios que trae la digitalización, el comportamiento del consumidor y las nuevas demandas del mercado pospandemia. La transición hacia modelos de turismo inteligente, comunitario y con bajo impacto de carbono debe ser una prioridad institucional. Para lograrlo, se sugiere promover políticas públicas que fortalezcan la innovación, el emprendimiento local, la educación ambiental y la promoción internacional del destino.

Además, se propone que la gobernanza colaborativa será el pilar fundamental del desarrollo turístico en San Gil. La creación de redes interinstitucionales y de cooperación público-privada permitirá consolidar procesos sostenibles, reducir las desigualdades en la distribución de beneficios y asegurar la participación equitativa de las comunidades locales. Asimismo, la adopción de herramientas para medir el impacto turístico ayudará a tomar decisiones informadas y a evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Aunque este estudio no desarrolla escenarios prospectivos, aporta evidencia empírica útil para comprender cómo operan los sistemas turísticos rurales en territorios con crecimiento acelerado y planificación insuficiente. Este diagnóstico contribuye a la literatura sobre gobernanza turística al mostrar cómo la fragmentación entre actores limita la capacidad del destino para transitar hacia modelos más sostenibles, lo cual se alinea con la discusión contemporánea sobre sistemas complejos en turismo (Guzmán, Tarapuez, & Aristizábal, 2024).

Además, el estudio sugiere líneas de investigación futuras centradas en prospectiva territorial, capacidad de carga, gobernanza colaborativa y diversificación de la oferta, elementos que coinciden con la agenda científica emergente en turismo sostenible (Fraguas & García, 2024).

En síntesis, la investigación muestra que el turismo en San Gil está en un momento crucial: cuenta con los recursos naturales, culturales y humanos necesarios para convertirse en un destino competitivo, pero necesita una transformación estructural que se base en la sostenibilidad, la innovación y una planificación a futuro. Este estudio ofrece un marco estratégico que puede guiar la formulación de políticas locales y regionales, enfocadas en desarrollar un turismo que sea resiliente, inclusivo y respetuoso con el medio ambiente. Su implementación práctica podría servir como un modelo para otros municipios colombianos con características similares que deseen mejorar su competitividad desde una perspectiva sostenible y territorial.

Además, los resultados obtenidos abren interrogantes relevantes para futuras investigaciones. En primer lugar, se requiere analizar cómo la fragmentación institucional afecta la capacidad del destino para adoptar modelos de gobernanza colaborativa y turismo inteligente. Asimismo, surge la necesidad de estudiar la capacidad de carga ambiental del municipio, dado el

aumento de actividades de aventura y la presión sobre los ecosistemas estratégicos. Otro aspecto emergente consiste en evaluar los impactos socioeconómicos del turismo sobre las comunidades rurales que participan en la cadena de valor, así como explorar escenarios prospectivos que permitan anticipar los efectos del cambio climático, la digitalización y la diversificación de mercados en la sostenibilidad del destino. Estas líneas futuras son coherentes con los hallazgos y representan una hoja de ruta para avanzar en la consolidación del sistema turístico de San Gil.

## Referencias

- Akonga, S., Yahaya, A. K., & Boasu, B. Y. (2024). Assessing ecotourism stakeholder power imbalances in Covid-19 resilience strategies in Ghana's upper east region. Obtenido de <https://jthr.es/index.php/journal/article/view/540/879>
- Bosch, J. L., & Merli, M. C. (2018). *Fundamentos del enfoque sistémico para el estudio del turismo*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/17893/fundamentos\\_enfoque\\_sistemico\\_turismo\\_2018.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm\\_source=chatgpt.com](https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/17893/fundamentos_enfoque_sistemico_turismo_2018.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com)
- Bringas, R. N., Osorio, G. M., & Sosa, F. A. (2020). *Casos de planeación y gestión turística Comportamientos, problemas y avances*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEedita27.pdf](https://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEedita27.pdf)
- Castilla, A. M., & Prieto, R. P. (2017). *Análisis prospectivo de la Cámara de Comercio de Cúcuta al año 2026*. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/6247d19d-f57a-485e-9735-b9ec78f60989/content>
- Chajín, F. M. (2022). *Propuesta de un modelo sistémico para la investigación turística*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pdfs.semanticscholar.org/45b2/9bc3f266c8121371ed428882e737dd68b20f.pdf](https://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://pdfs.semanticscholar.org/45b2/9bc3f266c8121371ed428882e737dd68b20f.pdf)
- Fontur. (2022). *Plan sectorial de turismo 2022-2026*. Obtenido de <https://fontur.com.co/sites/default/files/2024-02/PLAN%20SECTORIAL%20DE%20TURISMO%202022-2026.pdf>
- Fraguas, J. B., & García, L. E. (2024). *La Agenda 2030 en la Organización Mundial del Turismo: comunicando sostenibilidad*. Obtenido de <https://ojsull.webs.ull.es/index.php/Revista/article/view/4163/1794>
- Godet, M. (2019). *Michel Godet: el prospectivista de la prospectiva y la permanente efectividad de su método en el siglo XXI*. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.prospectiva-M.Godet-Final\\_Armijos\\_Ortega\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.prospectiva-M.Godet-Final_Armijos_Ortega_final.pdf)
- Guzmán, D. B., Tarapuez, C. E., & Aristizábal, T. J. (2024). *Escenarios futuros del turismo de naturaleza en el departamento del Quindío (Colombia)*. Obtenido de <file:///D:/Users/poscienciasecono/Downloads/15255-Texto%20del%20art%C3%ADculo-214421476419-1-10-20241213.pdf>
- Instituto de Cultura y Turismo de San Gil. (2021). *Grupos de interés*. Obtenido de <https://sangilculturyturismo.com/otros-grupos-de-interes/>
- Invat-tur. (s.f). *Informes y estudios en turismo*. Obtenido de <https://invattur.es/informes-y-estudios.html>
- Mancheno, J. L., Rodríguez, F. P., & Robalino, M. F. (2025). *La Prospectiva Estratégica como Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales*. Obtenido de <https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/292/6888>
- Miller, R. (2021). *Transforming the FutureAnticipation in the 21st Century*. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644>

- MinCIT. (2024). *Metodología para la definición del nivel de desarrollo turístico territorial*. Obtenido de <http://mincit.gov.co/getattachment/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/metodologia-de-nivel-de-desarrollo-turistico/cartilla-metodologia-para-la-definicion-del-nivel/cartilla-resumen-ndtt.pdf.aspx>
- Ministerio de Industria, comercio y turismo de España. (2021). *Estrategia de sostenibilidad turística en destinos*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://turismo.gob.es/es-es/Novedades/Documents/0Estrategia\_Sostenibilidad\_Turistica\_Destinos.pdf
- Nieto, G. J., Román, S. I., Bonillo, M. D., & Paulova, N. (2016). *El turismo a nivel mundial*. Obtenido de file:///D:/Users/poscienciascono/Downloads/Dialnet-ElTurismoANivelMundial-5665915.pdf
- Öña, C. A., & Vega, A. R. (2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década*. Obtenido de [https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B3B1a\\_final.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B3B1a_final.pdf)
- Padilla, X. L., Velasco, T. F., & Ordóñez, C. I. (2025). *El turismo: un reto profesional para la administración*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/libros/2023/pdfs/El%20turismo%20un%20reto%20profesional%20para%20la%20administraci%CC%81n.pdf
- Panca, G. J., & Roldán, C. B. (2022). *Revisión de la literatura sobre los estudios de apropiación territorial vinculados con el desarrollo del turismo rural*. Obtenido de file:///D:/Users/poscienciascono/Downloads/Dialnet-RevisionDeLaLiteraturaSobreLosEstudiosDeApropiacion-9706936.pdf
- Patrouilleau, M. M., & Albaracín, D. J. (2022). *Prospectiva y estudios del futuro: Epistemologías y experiencias en América Latina*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.5423/pm.5423.pdf
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=CM9BQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Pinochet, S. G., Mariño, J. J., & León, S. M. (2020). Estructura de la gobernanza en la actividad turística de Colombia evaluación desde una perspectiva de ciencia de redes. *REIS Revista Española de investigaciones sociológicas*. Obtenido de [https://reis.cis.es/index.php/reis/article/view/443?utm\\_source=chatgpt.com](https://reis.cis.es/index.php/reis/article/view/443?utm_source=chatgpt.com)
- Saavedra, C. J., García, R. R., Martínez, M. O., & Mora, F. J. (2021). *Análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: estudio de casos*. Obtenido de file:///D:/Users/poscienciascono/Downloads/Dialnet-AnalisisDelTurismoRuralComunitarioEnColombiaYEspan-875333.pdf
- Simancas, C. M., Hernández, M. R., & Padrón, F. N. (2023). *Transición hacia un Turismo Sostenible Perspectivas y propuestas para abordar el cambio desde la Agenda 2030*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fundacionalternativas.org/wp-content/uploads/2023/04/Transicion-hacia-un-turismo-sostenible-Interactivo-10-04-23-2.pdf
- Villate, P. A., & Aranda, C. Y. (2020). *La gobernanza para la gestión activa del turismo: el caso de la Provincia del Tequendama-Cundinamarca, Colombia*. Obtenido de file:///D:/Users/poscienciascono/Downloads/Dialnet-LaGobernanzaParaLaGestionActivaDelTurismo-10233418.pdf
- Vizcarra, A. V. (2021). *Planificación turística de un destino: ciudad de León*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48247/TFG-N.%201590.pdf?sequence=1>
- Zamora, G. B., Vaca, V. C., Romo, R. M., & Bonilla, C. M. (2025). *La experiencia turística en un destino rural, caso de estudio Santa Rosa – Tungurahua, Ecuador*. Obtenido de

file:///D:/Users/posciencias/econo/Downloads/Dialnet-  
LaExperienciaTuristicaEnUnDestinoRuralCasoDeEstudi-10075309.pdf