

**ESTUDIO PROSPECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE
DESARROLLO TURISTICO, EN LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
SECCIONAL GIRARDOT.**

**AUTOR/A
FABIO JULIO GIL SANABRIA
TÍTULO ACADÉMICO**

**DIRECTOR/A
DOCTOR JOSE DEL CARMEN CORREA ALFONSO**

TÍTULO ACADÉMICO

MAESTRIA EN GESTION DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION SUPERIOR



**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
PAMPLONA, DICIEMBRE DEL 2015**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN DEL PROYECTO	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION.	7
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.2. JUSTIFICACIÓN	8
3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE.	9
3.1. PRONOSTICAR EL FUTURO	9
3.2. LA PROSPECTIVA COMO CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO	10
3.3. LA PROSPECTIVA COMO ANTICIPACIÓN.	10
3.4. TURISMO EN EL ÁMBITO MUNDIAL Y NACIONAL.	16
3.5. MARCO GEOGRÁFICO.....	20
4. OBJETIVOS	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5. METODOLOGÍA	22
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
5.2. TECNICAS PROSPECTIVAS.....	23
5.2.1. <i>Etapas a realizar y las técnicas aplicadas</i>	23
5.2.2. <i>Descripción de las técnicas a utilizar</i>	25
5.2.2.1. Análisis Estructural MicMac	25
5.2.2.2. Ábaco de Régnier	26
6. UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	27
6.1. ASPECTOS GENERALES.	27
6.1.1. <i>Principios teleológicos</i>	27
6.1.1.1. Misión.....	27
6.1.1.2. Visión	27
6.1.1.3. Principios.....	28
6.1.2. <i>Creación y ubicación</i>	29
6.1.3. <i>Programas Académicos</i>	31
6.2. EXTENSION GIRARDOT.	32
6.2.1. <i>Programas Académicos de la Extensión Girardot</i>	32
6.2.2. <i>Programa de Gestión Turística y Hotelera</i>	33
6.2.2.1. Visión	33
6.2.2.2. Misión.....	33
6.2.2.3. Propósito de Formación	33
6.2.2.4. Perfil Profesional	34
6.2.2.5. Perfil Ocupacional.....	34
6.3. UNIVERSIDAD – REGIÓN	35
7. ANALISIS TURISTICO DE GIRARDOT.	38
7.1. ANÁLISIS TURÍSTICO	38
7.2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE GIRARDOT.....	44
8. CENTRO DE DESARROLLO TURISTICO	48

8.1.	DETERMINACIÓN DE VARIABLES CLAVES O ESTRATÉGICAS.....	48
8.1.1.	<i>Identificación de las Variables “claves” o Estratégicas</i>	49
8.2.	CONSTRUCCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS ESCENARIOS.	53
8.2.1.	<i>Primer escenario: “Grandes ligas”</i>	53
8.2.2.	<i>Segundo escenario: “Ligas menores”</i>	53
8.2.3.	<i>Tercer escenario: “Si se puede”</i>	54
8.2.4.	<i>Cuarto escenario: “Perder por doble U”</i>	54
8.3.	PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES.....	55
8.3.1.	<i>Priorización de los escenarios</i>	55
8.4.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIAS.....	56
8.5.	IMPLEMENTACIÓN DEL CDT UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL GIRARDOT.	57
8.5.1.	<i>Diseño Organizacional</i>	57
8.5.1.1.	Objetivo	57
8.5.1.2.	La población objetivo	57
8.5.1.3.	Marco institucional.	57
8.5.1.4.	Entidades Asociadas	58
8.5.1.5.	Estructura organizacional	59
8.5.1.6.	Servicios del CDT	65
8.5.2.	<i>Ejes del CDT</i>	66
9.	CONCLUSIONES.	67
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
	ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Causa Efecto C.D.T.....	06
Figura 2. El triángulo griego.....	12
Figura 3. Ubicación de Girardot Cundinamarca.....	21
Figura 4. Modelo de prospectiva propuesto.....	24
Figura 5. Ubicación Geográfica de la UDEC.....	29
Figura 6. Estructura Orgánica de la UDEC.....	30
Figura 7. Estructura Orgánica por procesos de la UDEC.....	31
Figura 8. Plano de Influencias / dependencias indirectas.....	49
Figura 9. Gráfico de influencias indirectas potenciales.....	52
Figura 10. Organigrama del Centro de Desarrollo Turístico.....	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Variables de la prospectiva.....	14
Cuadro 2. Técnicas de la prospectiva.....	15
Cuadro 3. Oferta de Programas Académicos de pregrado UDEC.....	31
Cuadro 4. Oferta de Programas Académicos de pregrado Seccional Girardot.....	33
Cuadro 5. Variables claves propuestas por los expertos.....	49
Cuadro 6. Tipo de Variables Resultado MicMac.....	51

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: ESTUDIO PROSPECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO TURISTICO, EN LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL GIRARDOT.			
Nombre Autor/a: Fabio Julio Gil Sanabria		C.C. : 79'444.238	
E-mail: fabiojgil@yahoo.com.ar , fabiojgil@hotmail.com		Teléfono: 3174801621	
Dirección de Correspondencia: Urbanización Bali Casa 7 Barrio Rosa Blanca Girardot Cundi.			
Nombre Grupo(s) de Investigación	Cód. GrupLAC	Clasificación	# Investigadores
Línea de Investigación: Gerencia estratégica en las instituciones de educación superior.			
Vector de la línea de investigación: “El Sistema de la Educación Superior en Colombia: Actores/escenarios/prospectiva”			
Entidad: UNIVERSIDAD DE PAMPLONA			
NIT: 9805015110-4			
Representante Legal: Dr. Elio Daniel Serrano Velasco		Cédula de C.# : 70.044.180 De: Medellín	
Dirección: Ciudad Universitaria; Km 1 Vía Bucaramanga		E-mail: rectoria@unipamplona.edu.co	
Teléfonos: 57-5685303 Ext. 103		Fax: 57-5685303 Ext. 103	
Ciudad: Pamplona		Departamento: Norte de Santander	
Tipo de Entidad: Universidad Pública			
Tipo de Contribuyente: Entidad Estatal			
Lugar de Ejecución del Proyecto: Universidad de Cundinamarca seccional Girardot.			
Duración de Proyecto (en meses): seis (6) meses			
Tipo de Proyecto:			
Investigación Básica:	Investigación Aplicada:	Desarrollo Experimental:	
Financiación Solicitada:			
Valor Solicitado a la Universidad de Pamplona:	\$ (en pesos)		
Valor Solicitado a Entidades Externas:	\$ (en pesos)		
Valor Total del Proyecto:	\$ (en pesos)		
Área:			
Línea estratégica: Gerencia estratégica en las instituciones de educación superior			
Descriptor/Palabras claves:			
Sugiera tres nombres de Investigadores con capacidad para evaluar la propuesta:			
Nombre Completo; e-mail			
Nombre Completo; e-mail			
Nombre Completo; e-mail			
Nombre Completo; e-mail			

1. RESUMEN DEL PROYECTO

El presente estudio PROSPECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO TURISTICO, EN LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA SECCIONAL GIRARDOT, se planteó como un examen de las situaciones futuras y la elección del mejor escenario en que se podría encontrar el centro, para lograr sobresalir en un mundo competitivo, lo cual deberá conducir a dar luz sobre su direccionamiento y por supuesto afrontar los retos que impone las nuevas tendencias de la educación superior en el mundo.

Para el desarrollo del estudio presente prospectivo se utilizó un enfoque metodológico que cumple en lo fundamental, por lo planteado en la escuela francesa y esencialmente por Michel Godet y Hugues de Jouvenel.

Para lograr realizar una construcción colectiva, se realizaron talleres y entrevistas con los actores (Estudiantes, Docentes, Administrativos, Directivos, Graduado y Gerentes de Hoteles y Centro de Turismo) mientras las etapas y técnicas utilizadas en el estudio incluyen, el análisis del estado actual del sector turístico de la región y situación actual de la Seccional Girardot así como también el Programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera, para determinar las “variables claves” o estratégicas, se utilizará el análisis estructural, en la construcción de los escenarios, y para su priorización se utilizará el ábaco de Regnier y en la etapa final de priorización de estrategias.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION.

Figura No 1: Diagrama Causa-Efecto (Centro de Desarrollo Turístico)



2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Basados en el diagrama Causa-Efecto determinado en la formulación del problema nos permite detectar las falencias que el sector turístico posee y la poca participación de la Universidad de Cundinamarca, como es la falta de un Centro de Desarrollo Turístico que preste los servicios de asesoría, capacitación y que ayude al mejoramiento continuo de las empresas y de la ciudad de Girardot.

Este factor conlleva a que las organizaciones presenten en sus procesos deficiencia, debilidad en la prestación de sus servicios y poca innovación tecnológica. Además están encontrando dificultades para adaptarse a las nuevas demandas de una clientela cada vez más exigente y que demanda una serie de servicios complementarios a la hora de adquirir el servicio. Otro problema detectado es la falta de formación del sector, ya que las personas que no son gestoras directas del establecimiento son adultas y presentan un escaso nivel de estudios, y no sienten la necesidad de formarse por lo que llevan muchos años trabajando en el sector. Lo ideal es que las empresas manejen personas jóvenes y de mediana edad, ya que son las que mas interés tienen para formarse. Con esto podemos llegar a la conclusión que la actitud de las personas depende de la edad; además el sector turístico está sujeto a cambios en función de la situación

económica general puesto que es una actividad que se desarrolla una vez se han cubierto las necesidades prioritarias.

La falta de este organismo lleva a las empresas del sector turístico a que presenten deficiencia en el desarrollo de ellas mismas, ya que no existe un ente como tal que las asesore y las apoye en sus procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión que realizan, al igual que los proyectos turísticos que existen no cuentan con programas que oriente, gestione a la formulación, y que analicen su viabilidad para el desarrollo de los mismos.

2.2. JUSTIFICACIÓN

La Universidad de Cundinamarca, Seccional Girardot identifica a la región como “Girardot, Ciudad de las Acacias” la cual es un centro de cultura, turismo y paz, por su gran influencia que tiene en el turismo, el cual promueve el crecimiento y desarrollo de la ciudad. Gracias a su entorno regional, el nuevo programa “Tecnología en Gestión Turística y Hotelera” de la Universidad de Cundinamarca, la cual busca mejorar la calidad y el fortalecimiento de las empresas turísticas de Girardot desde la extensión y proyección social.

Por consiguiente se crea la propuesta de implementar un Centro de Desarrollo Turístico, que surge como respuesta a la necesidad de desarrollo de la región y de las empresas turísticas, donde allí se les realizara un análisis detallado para saber cuáles son sus falencias, seguido se le hará un diagnóstico para poder saber cómo solucionar esos problemas, para así mismo brindarles asesorías, capacitaciones e información para su funcionamiento, buen desempeño y para que se encuentren en competitividad con las demás empresas del sector.

Con la creación del centro la capacitación de las personas del sector turístico ya no van a estar desatendidas, porque podrán acceder a estos programas que están en la capacidad de orientar, dirigir y ofrecer alternativas de desarrollo, facilitando sus procesos productivos y competitivos con proyección social. Además fomenta el aprendizaje, investigación e innovación hacia el diseño de sus proyectos.

Con la creación del CDT ya no se van a encontrar estos problemas ya que él ofrece en asesorías, conocimientos altamente especializados, apoyo a sus clientes en estrategias de crecimiento y sostenibilidad para sus empresas. El programa busca un cambio de mentalidad y capacidad en las nuevas generaciones, comprometiéndolos con la actividad productiva y en el desarrollo de la región.

3. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE.

3.1. PRONOSTICAR EL FUTURO

La prognosis es el conocimiento anticipado de algo. Su etimología griega abiertamente lo delata: $\pi\rho\omicron$ significa “antes” y $\omicron\nu\omega\sigma\iota\varsigma$ “conocimiento”.

Es decir enterarse de algo antes de que ocurra. La palabra que se ha acuñado para designar esta primera escuela es el vocablo inglés “forecasting” porque quien realizó los primeros estudios de pronóstico, fue el norteamericano Olav Helmer quien, a su vez, fue el autor de la técnica “Delphi” en compañía de Norton Resher¹. Helmer llevó a la práctica este instrumento en la Rand Corporation, a comienzos de los años sesentas.

El “forecasting” asume que fenómenos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, en muchos casos, pueden imponerse a través de las líneas del tiempo y, por lo tanto, es posible anticipar su comportamiento. Hay circunstancias que se han gestado en el pasado y que podrían continuar abriéndose camino hacia el futuro. Estos hechos se denominan tendencias, las cuales podríamos considerar como fuerzas que se orientan en determinada dirección.

La segunda vertiente de los estudios de futuro es la corriente “voluntarista”, conocida como la “escuela francesa” porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como “prospectiva”, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo, un método y una base matemática. Hoy en día, estos conceptos han dado pasos adelante con los trabajos de la profesora Eleonora Mansini y su enfoque de “previsión humana y social”, en la Universidad Gregoriana de Roma; los desarrollos del “foresight” británico, en la Universidad de Manchester; y la “prospectiva del presente” con Fabienne Goux Baudiment, Édith Heurgon y José Landrieu, nuevamente en territorio galo.²

Al analizar el pensamiento de Bertrand de Jouvenel en su obra maestra “El arte de la conjetura”³, cuyo solo título constituye la mejor definición de “prospectiva”. A diferencia de los norteamericanos partidarios del “forecasting” y el manejo de las

¹ OLAV y RESHER, Norton . “The exact and inexact science”. Informe de la Rand Corporation, 1964.

² MOJICA, Francisco José. “El dilema entre pronosticar y construir el futuro”. [en línea] 2007. [consultado 10 de Octubre 2009] Disponible en : < <http://franciscojojica.com/articulos/pronconstrfut.pdf>>

³ DE JOUVENEL, Bertrand. “L’art de la conjecture”. Monaco, éditions du Rocher, 1964.

leyes de probabilidad, a Jouvenel no le interesaba el futuro “probable”, sino los “futuros posibles”, para los cuales acuñó una sola palabra “futuribles”.

3.2. LA PROSPECTIVA COMO CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

“La prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos adquirimos ventajas, sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda”⁴

En tal sentido, podemos construir nuestros escenarios más deseados, sin dejar de lado su factibilidad y con la única condicionante que: "si lo podemos soñar, lo podemos crear", base de la cual ha partido la consecución de todos y cada uno de los avances que ha logrado el hombre para facilitarse la existencia.

La construcción de escenarios deseables como pilar de la prospectiva, no es una tarea fácil, dadas las múltiples direcciones que se pueden tomar para alcanzarlos, pues la prospectiva se desarrolla a través de variadas técnicas, métodos y modelos que apoyan el proceso de avance en esta dirección.

La necesidad de establecer un orden y un proceso metodológico para la realización de un ejercicio de prospectiva lleva a la construcción de un modelo facilitador del proceso que incluya técnicas y herramientas estratégicamente seleccionadas.

3.3. LA PROSPECTIVA COMO ANTICIPACIÓN.

La palabra prospectiva en su etimología significa una manera de mirar mejor a lo lejos, o desde lejos, para iluminar lo porvenir. “la palabra prospectiva tiene un origen latino. El verbo prospicere significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno.”⁵

En este sentido, se entiende por Prospectiva la actitud de la mente hacia la problemática del porvenir. La trayectoria de la Prospectiva viene del porvenir hacia el presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado⁶.

⁴ MOJICA, Francisco José. “La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica” Universidad Externado de Colombia, 2005.

⁵ GODET, Michel “De la anticipación a la Acción” segunda edición. Ediciones Alfaomega-Marcombo, 1996.

⁶ MEDINA, Javier. “La Prospectiva humana y social: ¿alternativa de la nueva generación para América Latina?” Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social ILPES, 1998

Para Javier Medina, la Prospectiva no es tanto una ciencia como sí una disciplina cercana al arte y la tecnología, que se interesa especialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Puede definirse como -un conjunto de conceptos, teorías y técnicas para explicar y construir anticipadamente futuros posibles-

La Prospectiva considera que existen diferentes futuros y que es posible conocerlos. Su objetivo es explorar estos futuros alternativos, determinar de estos posibles futuros (futuribles) cuales son más probables y desarrollar una labor de reflexión en torno a cuál es el futuro deseable, para definir las estrategias que le permitan alcanzarlo. Para desarrollar esta tarea debe encontrar las tendencias, los hechos portadores de futuro, los factores de inercia y las sorpresas que pueden afectar los sistemas sociales, identificar las posibles direcciones en que se moverán tales fenómenos y cómo pueden afectarles (positiva o negativamente).⁷

Para Michel Godet, existe un estado del espíritu, este “estado del espíritu” orientado a la acción se sintetiza en tres ideas básicas:

- El futuro no está escrito, está por hacer. Por ello la prospectiva no puede confundirse con la previsión en el sentido tradicional (a lo Eric Jantsch), la cual está excesivamente marcada por la cuantificación y la extrapolación de tendencias. La prospectiva apuesta a un futuro decisivamente diferente del pasado.
- El futuro es la razón de ser del presente. Por tanto lo que se experimenta en el futuro es el resultado de las acciones del pasado, y lo que se desea explica las razones del presente.
- La prospectiva es necesaria para iluminar la acción. La prospectiva es una reflexión para alumbrar la acción del presente con la luz de los futuros posibles, ella no pretende eliminar la incertidumbre con una predicción ilusoria, sino tan solo reducirle todo lo posible y tomar decisiones que vayan en el sentido de lo deseado.

Por otra parte, es importante destacar igualmente que la prospectiva requiere de una visión global como base imprescindible para pasar de la anticipación a la acción en donde la apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. De esta manera aparecen los tres componentes del triángulo griego⁸ (ver figura 1)

⁷ Idem

⁸ GODET, Michel. “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica”. Cuarta Ed. Abril 2000.

Figura 2. El triángulo griego



Fuente: Adaptado de la Caja de Herramientas de la Prospectiva, Michel Godet.

La teoría del Triángulo Griego enfatizada por Godet, se centra en la necesidad de validar los estudios prospectivos.

Anticipación representado por el color azul y hace alusión al futuro, es decir la teoría, la **Acción** representado por el color verde y es la práctica, la **Apropiación** que es la importancia que el futuro necesariamente debe ser construido por los propios actores sociales.

“Es así como la física newtoniana nos señala que para obtener el color verde a partir del color azul es necesario pasar por el amarillo, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la apropiación que es la intervención de los actores sociales (color amarillo), de esta manera el futuro (azul) cumple con su misión de iluminar la acción presente (voluntad estratégica)”⁹

CONSTRUIR EL FUTURO

El propósito de la prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo y como posible. La prospectiva es la guía de las acciones presentes en el campo de lo "posible" del mañana.

⁹ MOJICA, Francisco José. “La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica” Universidad Externado de Colombia, 2005.

La prospectiva, además de permitir y de impulsar el diseño del futuro, aporta elementos al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes:

- Generar visiones alternativas a futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Como ya se ha comentado la prospectiva sostiene una visión holística, además de aspectos cuantitativos, y considera aquellos de naturaleza cualitativa. Sus relaciones son dinámicas y se basan en estructuras evolutivas y no estáticas; su futuro es múltiple e incierto. Lo más importante es la actitud hacia el futuro: es activa, creativa o adaptativa. Considera que para el hombre, que es "ser pensante", el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre, la prospectiva le ayuda a conocerlo como "ser sensible", el futuro se ubica en el campo de sus deseos y de sus aprehensiones, la prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y a concretarlos. Como "ser actuante", el futuro se sitúa en el ámbito de su libertad y de su voluntad; la prospectiva lo pone a su alcance (Miklos, T. y Tello, M., 1995).¹⁰

El concepto de Prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza y está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción del futuro no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto.

Gastón Berger, el fundador de esta disciplina, decía que lo acontecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, para bien o para mal. Y si las situaciones actuales buenas o malas tienen una explicación en el pasado, lo que va a acontecer en el futuro se está decidiendo en el presente. Esto quiere decir que, en el momento actual estamos construyendo las circunstancias positivas o negativas en que viviremos en el futuro.¹¹

¹⁰ PARRA C. Patricia, MIKLOS I. Tomás, y otros. "Diseño de una metodología prospectiva aplicada en Educación Superior"

¹¹ Proyecto prospectivo tecnológico de los países del convenio Andrés Bello, 2007.

En la teoría Prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los "Actores Sociales"¹² por esta razón el estudio prospectivo es una construcción colectiva.

En todo análisis prospectivo puede señalarse cuatro etapas fundamentales a partir de las cuales se plantean cuatro preguntas esenciales.

Cuadro 1. Variables de la prospectiva

VARIABLES	¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CLAVE DEL TEMA QUE ESTAMOS ESTUDIANDO?	¿EN DÓNDE ESTAMOS?
PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES	¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales?	¿Cómo están operando los actores sociales?
ESCENARIOS	¿Qué puede pasar en el futuro?	¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios podemos encaminarnos? ¿Cuál es nuestra opción más conveniente?
ESTRATEGIAS	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?	¿Qué objetivos y metas debemos alcanzar y a través de qué acciones?

Fuente: Documento "Propuesta de un diseño de estudio prospectivo de ciencia y tecnología de los países del convenio Andrés Bello", 2007.

Variables. El ejercicio prospectivo se aborda por el conocimiento de las variables del tema que se está estudiando. Generalmente se realizan exploraciones de los fenómenos que definen el tema, hasta llegar a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales del tópico que se está analizando.

Actores Sociales. Supone la identificación del ajuerz de los actores sociales, sus alianzas, sus conflictos y sus posibles jugadas.

Escenarios. Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro.

a) Escenario Probable, Tendencial o Referencial. Este escenario nos muestra el camino por donde estaremos transitando si las cosas no cambian y para

¹² MOJICA, Francisco. "La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica" Universidad Externado de Colombia, 2005.

identificarlo se emplea las leyes de probabilidades. Por esta razón se denomina escenario probable. También se puede llamar escenario tendencial, porque las probabilidades indican tendencias. Pero, igualmente, recibe el nombre de referencial porque nos sirve como punto de referencia para hallar otras alternativas de futuro.

Este escenario se determina por medio de herramientas y procedimientos propios del forecasting”.

b) Escenarios alternos. Son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta”.

El escenario probable nos muestra para dónde vamos.

Si vamos por el camino acertado, lo que debemos hacer es fortalecerlo. Pero, si vamos por el camino equivocado, podemos buscar el norte más acertado entre los escenarios alternos.

Estrategias. Son objetivos, metas y acciones por medio de las cuales podemos construir el escenario por el cual apostamos.¹³

Estas etapas se cumplen con talleres de expertos utilizando diferentes técnicas obtenidas en la “caja de herramientas”¹⁴. Estas son las principales.

Cuadro 2. Técnicas de la prospectiva

ETAPAS	FINALIDAD DE LA TÉCNICA	TÉCNICA
VARIABLES	Hacer una aproximación de las posibles variables	a) Árboles de competencia de Marc Giget b) Matriz DOFA
	Hallar las variables estratégicas	a) Igo “Importancia y Gobernabilidad” b) Ábaco de François Régnier c) Análisis Estructural d) Consensus
ACTORES	Precisar el poder y las jugadas de los actores Sociales	Actores y Objetivos
ESCENARIOS	Estimar el « escenario probable » (“forecasting”)	a) Delphi b) Ábaco de François Régnier c) Sistema de Matrices de

¹³ Proyecto prospectivo tecnológico de los países del convenio Andrés Bello, 2007.

¹⁴ Michel Godet, denomina de esta manera a todas las herramientas de la prospectiva.

	Determinar escenarios alternos	Impacto Cruzado
		a) Ejes de Peter Schwartz b) Análisis Morfológico c) Sistema de Matrices de Impacto Cruzado
ESTRATEGIAS	Determinar objetivos, metas y priorizar las acciones con las que se lograrían.	a) Igo "Importancia y Gobernabilidad" b) Ábaco de François Régnier c) Análisis multicriterios d) Árboles de pertinencia e) Consensus

Fuente: Adaptado del documento "Propuesta de un diseño de estudio prospectivo de ciencia y tecnología de los países del convenio Andrés Bello", 2007.

3.4. TURISMO EN EL ÁMBITO MUNDIAL Y NACIONAL.

Los Estados han reconocido al turismo moderno un lugar importante en el conjunto de las actividades humanas. La gran mayoría de ellos han confiado a la Organización Mundial del Turismo la misión de velar por el desarrollo armónico y continuado del turismo, en cooperación con los Organismos especializados de las Naciones Unidas y con las demás organizaciones internacionales interesadas.

La Conferencia Mundial del Turismo (1980) estableció que el turismo mundial puede ser una fuerza vital para la paz mundial y constituir la base moral e intelectual de la comprensión e interdependencia de las naciones. Puede contribuir a la implantación de un nuevo orden económico internacional que ayude a eliminar el desnivel económico cada vez mayor entre países desarrollados y países en desarrollo, sólo puede florecer si está basado en la equidad, la igualdad soberana, la no-interferencia en asuntos internos y la cooperación entre todos los Estados, sean cuales fueren sus sistemas económicos y sociales.

En este orden de ideas, declaró:

El turismo se entiende como una actividad esencial de vida en las naciones, por sus consecuencias directas para los sectores sociales, culturales, educativos y económicos de las sociedades nacionales y para sus relaciones internacionales. Su auge está vinculado al desarrollo socioeconómico de las naciones y estriba en el acceso del hombre al descanso creativo, a las vacaciones y a su libertad de viaje, en el uso del tiempo libre y del ocio, cuya naturaleza profundamente humana subraya. Su existencia misma y su desarrollo están íntegramente vinculados a un estado de paz duradera, al cual el turismo, por su parte, está llamado a contribuir.

El derecho al uso del tiempo libre y especialmente el derecho de acceso a las vacaciones y a la libertad de viaje y de turismo, consecuencia natural de derecho al trabajo, están reconocidos, por pertenecer al desarrollo de la misma personalidad humana, en la Declaración Universal de Derechos Humanos así como acogidos en la legislación de muchos Estados. Implica para la sociedad el deber de crear para el conjunto de los ciudadanos las mejores condiciones prácticas de acceso efectivo y sin discriminación a este tipo de actividad. Tal esfuerzo debe concebirse en armonía con las prioridades, las instituciones y las tradiciones de cada País.

Dentro de cada país, el turismo que practican los nacionales contribuye a reequilibrar la economía nacional mediante la redistribución de los ingresos nacionales, a infundir una conciencia más clara de la comunidad de intereses y a desarrollar actividades favorables para la economía general del país. Así, el desarrollo del turismo procedente de otros países debe ir acompañado de un esfuerzo similar para desarrollar el turismo nacional.

La rentabilidad económica del turismo, en la medida en que sea real y significativa, no puede constituir el único criterio para determinar el grado de estímulo que los Estados deben asignar a esta actividad. El derecho a las vacaciones, la posibilidad de que cada uno conozca su propio medio, la reafirmación de su conciencia nacional, y de la solidaridad que le une a sus compatriotas así como el reconocimiento de su pertenencia a una cultura y a un pueblo son otras razones imperiosas para facilitarle, por medio de su acceso a las vacaciones y a los viajes, su participación en el turismo nacional e internacional.

La importancia que millones de nuestros contemporáneos conceden al turismo, tanto en su empleo del tiempo libre como en su concepción de la calidad de la vida, hace del turismo una exigencia que los gobiernos deben tener en cuenta y deben satisfacer.

El turismo social es un objetivo que la sociedad debe alcanzar para los ciudadanos menos favorecidos en el ejercicio de su derecho al descanso.

Por sus efectos sobre la salud física y psíquica de quienes lo practican, el turismo es un factor de equilibrio social, de aumento de la capacidad de trabajo de las colectividades humanas y de bienestar individual y colectivo.

Por la amplitud de los servicios que exige para su realización, el turismo es un factor creador de un número considerable de nuevas actividades, fuente de creación de empleos. En tal sentido, constituye un positivo elemento de progreso social en todos los países donde se practica, cualquiera que sea el grado de desarrollo de esos países.

En el marco de las relaciones internacionales y en relación con la búsqueda de una paz basada en la justicia y el respeto de las aspiraciones individuales y nacionales, el turismo aparece como un factor positivo y permanente de conocimiento y de comprensión mutua, base de respeto y confianza entre todos los pueblos del mundo.

El turismo moderno nace de la aplicación de la política social que condujo a la obtención por los trabajadores de vacaciones anuales pagadas, lo cual equivale a la vez al reconocimiento de un derecho fundamental del ser humano al descanso y al ocio. Ha llegado a ser un factor de equilibrio social, de conocimiento mutuo entre los hombres y los pueblos y de perfeccionamiento individual. El turismo ha adquirido además de sus conocidas dimensiones cuantitativas, una dimensión cultural y moral que es necesario favorecer y proteger contra los desajustes negativos debidos a factores económicos. Por consiguiente, los poderes públicos y los operadores técnicos deberían participar en el desarrollo del turismo con la formulación de líneas directrices que tiendan a estimular las inversiones apropiadas.

El turismo de la juventud requiere atención más activa, en la medida en que esta categoría de la población dispone, por su naturaleza, de ingresos menos favorables al disfrute de viajes y vacaciones. Una política positiva en esta esfera debería consistir en la concesión de los máximos estímulos y facilidades posibles. Se debería conceder la misma atención a las personas de la tercera edad y a los minusválidos.

En el ámbito de los intentos emprendidos en todo el mundo con vistas al establecimiento de un nuevo orden económico internacional, el turismo, en condiciones apropiadas, puede desempeñar un positivo papel de equilibrio, de cooperación, de comprensión mutua y de solidaridad entre todos los países.

Las naciones deberían fomentar mejores condiciones de empleo para los trabajadores de la actividad turística y confirmar y proteger su derecho a la constitución de sindicatos profesionales y a la negociación colectiva.

Los recursos turísticos de que disponen los países están constituidos a la vez por espacio, bienes y valores. Se trata de recursos cuyo empleo no puede dejarse a una utilización incontrolada sin correr el riesgo de su degradación, incluso de su destrucción. La satisfacción de las necesidades turísticas no debe constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas, para el medio ambiente, especialmente para los recursos naturales, atracción esencial del turismo, ni para los lugares históricos y culturales. Todos los recursos turísticos pertenecen al patrimonio de la humanidad. Las comunidades nacionales y la comunidad internacional entera deben desplegar los esfuerzos necesarios para su preservación, la conservación de los lugares históricos, culturales y religiosos, en toda circunstancia y especialmente en

tiempos de conflicto, constituye una de las responsabilidades fundamentales de los Estados.

La cooperación internacional en materia de turismo es una actividad en la cual deben respetarse la personalidad de los pueblos y los intereses fundamentales de los Estados.

En la práctica del turismo, sobre los elementos técnicos y materiales deben prevalecer los elementos espirituales. Estos elementos son fundamentalmente: la realización plena del ser humano, una contribución cada vez mayor a la educación, la igualdad de destino de los pueblos, la liberación del hombre respetando su identidad y su dignidad, la afirmación de la originalidad de las culturas y el respeto al patrimonio moral de los pueblos

La preparación para el turismo debería formar parte de la preparación a la responsabilidad cívica de los ciudadanos. En tal sentido, es deseable que los gobiernos apliquen por sí mismos los medios de educación y de información de que disponen y que faciliten la acción de los individuos y de las entidades que se dedican a esta tarea. Sería conveniente que la preparación para la práctica del turismo, de las vacaciones y de los viajes formará parte del proceso de formación de la juventud. En tal sentido, la integración del turismo en los métodos de la juventud constituye un elemento fundamental que favorece la consolidación permanente de la paz.

Toda concepción prospectiva del desarrollo social, cultural y económico de la humanidad debería tener en cuenta la actividad turística y recreacional, tanto nacional como internacional, que hoy forma parte integrante de la vida de las sociedades nacionales e internacionales modernas. Al concebir así los valores reconocidos del turismo, que constituyen sus elementos inseparables, las autoridades se verán cada vez más obligadas a prestar una atención constante al desarrollo de la actividad turística y recreacional nacional e internacional, que tiene su origen en la participación cada vez más amplia de la población en las vacaciones y en los viajes, así como en las otras muchas causas que motivan el desplazamiento de los individuos, con el fin de garantizar la expansión ordenada del turismo en armonía con las demás necesidades fundamentales de las sociedades.

Colombia posee una gran diversidad turística. De acuerdo con el Ministerio de Cultura, se han establecido como patrimonios del país 1.128 localidades, repartidas en 294 municipios y 30 departamentos. Además, cuenta con ventajas comparativas que le permiten ofrecer gran variedad de destinos turísticos: ecoturismo; turismo rural y agrario; turismo histórico y cultural; turismo de negocios; de aventura y de sol y playa¹⁵.

¹⁵ Departamento Nacional de Planeación. Visión Colombia 2019. Bogotá D.C.

La Ley 188 / 95 incluye al turismo dentro del Plan Nacional de Desarrollo, estableciendo que todas las acciones que se generen en la industria turística, refuercen la expansión general del país dentro de la igualdad, la competitividad leal y la solidaridad, siendo este el primer paso para asumir la realidad del turismo en nuestros días.

Para esto ha sido determinante la Creación de la LEY 300 de 1.996, promulgada por primera vez en Colombia y dado la importancia creciente del sector, como la LEY MARCO DE TURISMO EN COLOMBIA

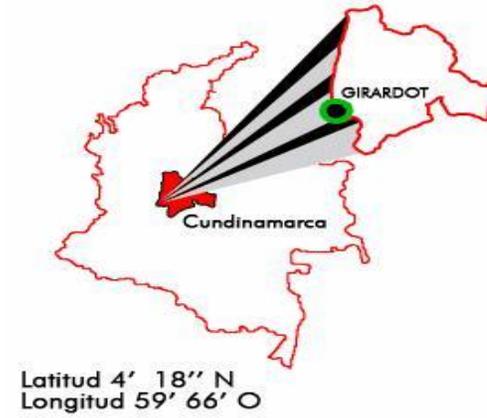
La Ley 1558 de 2012, conocida como la nueva Ley de Turismo, modificó algunos de los aspectos normativos del ejercicio del sector en el sentido de definir las tasas impositivas, la estructura organizacional de los entes consultores de las políticas, y la obligatoriedad de varias normas técnicas aplicadas a determinados renglones del turismo.

“Para hacer una ilustración del contenido de la ley, se puede hacer una presentación de los articulados más importantes, como la definición y ampliación del objeto de la ley, así como el hecho de elevar de 9 a 13 los principios por los cuales se rige la labor, y la creación de la medalla al Mérito Turístico. También creó varios órganos de apoyo consultivo como los consejos Superior de Turismo, el consultivo de la Industria Turística, el nacional de Seguridad Turística, el comité para la organización de playas y le otorga un asiento en el consejo superior de la Microempresa y de la Pequeña y Mediana Industria”.

3.5. MARCO GEOGRÁFICO

Este proyecto se llevó a cabo en la ciudad de Girardot; esta es la segunda ciudad más grande, después de Bogotá y se encuentra localizada al suroccidente en el departamento de Cundinamarca. Cuenta con vías terrestres desde la capital Santa Fé de Bogotá, de la cual la separan 122 kilómetros por la vía Silvania, y 103 kilómetros por la vía Mesitas del Colegio-Tocaima. El recorrido total se puede tomar dos horas y media en automóvil o tres horas en buses intermunicipales. Además cuenta con un aeropuerto, el Santiago Vila, ubicado en Flandes. El río Magdalena, el principal de Colombia, rodea a Girardot por el sur, separándolo del vecino municipio de Flandes, el cual pertenece al Tolima. Por el norte encontramos a Tocaima y por el oriente a Melgar.

Figura No 3: Ubicación de Girardot en Colombia.



Fuente: www.girardot-cundinamarca.gov.co

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio prospectivo para la implementación del centro de desarrollo turístico, en la universidad de Cundinamarca seccional Girardot.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Análisis del sector turístico para conocer su estado actual, determinando aspectos positivos y negativos.
- b) Reunir información de las entidades prestadoras del servicio turístico y entidades formadoras en el sector.
- c) Identificar tendencias nacionales e internacionales que nos permita conocer hacia donde puede estar orientando el centro desarrollo turístico.
- d) Diseñar escenarios posibles para la implementación del centro desarrollo turístico.
- e) Establecer variables estratégicas que nos permitan precisar el comportamiento del centro en la universidad de Cundinamarca.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se desarrolló en este proyecto es el método prospectivo descriptivo, que se utiliza para recoger, resumir y analizar la información encontrada que se necesitó para la realizar la prospectiva en la implementación del Centro de Desarrollo Empresarial Turístico.

Fuentes de información

Fuentes primarias:

El proyecto se basará principalmente en información recopilada por:

- Datos e información obtenida por encuestas realizadas a funcionarios de los distintos subsectores del turismo.

- Entrevista a personas conocedoras e involucradas en el tema del turismo.

Fuentes secundarias:

Para la realización del proyecto se recurrirá a la información recopilada por:

- Fuentes institucionales.
- Textos especializados.
- Revistas y documentos sobre turismo.
- Prensa e información de internet.
- Monografías y trabajos de grado relacionados con el turismo.

Herramientas:

- Entrevistas
- Análisis documental

5.2. TECNICAS PROSPECTIVAS

En este estudio la metodología prospectiva servirá de base para diseñar los escenarios del futuro del Centro Desarrollo Turístico Universidad de Cundinamarca.

Para ello se debe seguir un enfoque metodológico que cumpla con tres características: Democrático y participativo, flexible y Consensuado. Se propone seguir en lo fundamental por lo planteado en la escuela francesa, esencialmente por Michel Godet y Hugues de Jouvenel. En lo básico, el análisis estructural MICMAC¹⁶ y la elaboración de escenarios. Adicional se introducen la técnica del Análisis el ábaco de Regnier.

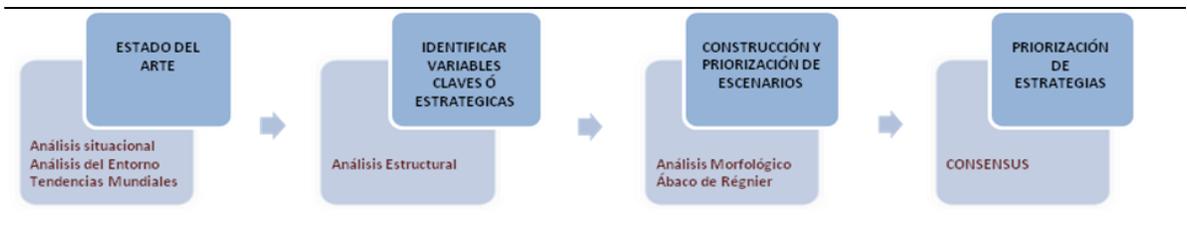
En este estudio la metodología prospectiva servirá de base para diseñar los escenarios del futuro del Centro Desarrollo Turístico Universidad de Cundinamarca.

5.2.1. Etapas a realizar y las técnicas aplicadas

El modelo de prospectiva propuesto se compone de 4 etapas, donde se aplicaran diferentes técnicas de la propuesta (ver figura 2)

¹⁶ Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación aplicada a una clasificación.

Figura 4. Modelo de prospectiva propuesto



Fuente: Propuesta para esta Investigación

Estado del Arte: Se debe iniciar el proceso prospectivo contrastando la información de la situación actual, el análisis del entorno (*enviromental scanning*)¹⁷ y el análisis de las tendencias del sector de la educación en Colombia y el mundo y su globalización, analizándose el comportamiento y las tendencias científico-tecnológicas, y otras que alteren el desenvolvimiento de la Universidad. Es muy importante atender las recomendaciones de la UNESCO (Organización para la Educación, la Ciencia y la Cultura) “Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI “Visión y acción y marco de Acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior”, el proyecto Tunning para Latinoamérica “Reflexiones y Perspectivas de la educación Superior en América latina, informe final 2004 – 2007”, el documento del Ministerio de Educación Nacional “Visión 2019, educación. Propuesta para discusión, lo expuesto por la Asociación Colombiana de Universidades en el estudio sobre la Educación Superior en Colombia al 2019.

Variables Claves o Estratégicas: Mediante el juicio de expertos se identifican las variables claves o variables estratégicas, que definen las estrategias de desarrollo. Para llegar a estas variables utilizamos la técnica del Análisis Estructural. “*la lectura que esta técnica permite hacer de la realidad, deja afirmar que en sus resultados predomina la objetividad sobre la subjetividad*”¹⁸ Por que permite observar y determinar las relaciones o el efecto (impacto) de una variable sobre otras, con el fin de establecer una jerarquía u orden en cuanto a las relaciones expresadas estas últimas en forma matricial. También se deben identificar los "actores sociales" que producen conocimientos y lideran, deciden o controlan el comportamiento de las variables.

Construcción y Priorización de Escenarios: Para priorizar los escenarios se utiliza la técnica del Ábaco de François Régnier, el cual permite eliminar o reducir

¹⁷ Herramienta para obtener conocimiento, desarrollada por Shun Wen Choo (1999). Este es un sistema para adquirir y usar información acerca de eventos, tendencias y relaciones en el ambiente externo de una organización.

¹⁸ MOJICA, Francisco José, “La construcción del futuro”. Universidad externado de Colombia. 2005. Pág. 134.

la influencia o criterios de determinadas personas o líderes. Los participantes democráticamente mediante esta técnica priorizan los escenarios y determinan cual es el escenario apuesta.

5.2.2. Descripción de las técnicas a utilizar

5.2.2.1. Análisis Estructural MicMac

El análisis estructural cumple tres etapas:

1. Identifica las variables que conforman el problema.
2. Detecta la influencia que ejercen unas sobre otras.
3. Finalmente determina cuáles son las más importantes.

La implementación de esta técnica se realiza a través de juicio de expertos.

Se puede llevar a cabo realizando un taller con expertos “actores sociales” y mediante lluvia de ideas se determinan las variables claves que afectarán el futuro de la Universidad. Las variables se llevan a una matriz donde mediante el juicio de los expertos calificarán la influencia de una variable sobre la otra. La calificación es cualitativa, donde se establece la influencia de cada una de las variables sobre las demás ¿existe una relación una relación de influencia de la variable y, sobre la variable x?

Tipo de influencia. F=Fuerte, M=Moderado, D=Débil, N=Nula y P=Potencial
Los resultados son la clasificación directa que aparece mediante la suma de valores de motricidad/influencia y de dependencia para cada una de las variables. Como pueden existir variables que tiene una importancia por tener influencias indirectas sobre otras variables, se realiza la clasificación indirecta la cual se obtiene por efecto de la potenciación de la matriz inicial. Ésta Clasificación es la que se denomina MICMAC¹⁹ [Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación aplicada a una clasificación].

Después de procesar los datos, donde se determina la motricidad y la dependencia de las variables, se obtiene un plano cartesiano donde aparecen ubicadas las variables de acuerdo a estos factores.

En la zona de poder se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia, son variables muy fuertes y poco vulnerables.

¹⁹ Esta técnica propuesta por Michel Godet, puede ser consultada en los cuadernos de Lipsor, “la prospectiva estratégica para las empresas y territorios” serie de investigaciones N° 10 abril de 2009.

Cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener repercusiones en todo el sistema²⁰.

En la zona de conflicto se ubican variables altamente motrices y al mismo tiempo, fuertemente dependientes. Estas variables se caracterizan porque siendo influyentes son, al mismo tiempo, dependientes. Son muy significativas, pero están muy subordinadas a las demás²¹.

En la zona de salida están todas aquellas variables que son producto de las anteriores. Se caracterizan por tener baja motricidad pero, alta dependencia.

La zona de variables autónomas, son aquellas variables que no tienen influencia sobre las demás, pero al mismo tiempo no son afectadas por las otras, convirtiéndose en variables independientes.

5.2.2.2. Ábaco de Régnier

Ésta técnica se utiliza en múltiples usos, dentro de los que se destaca la utilización para priorizar variables, es democrática y participativa. Cada experto tiene la posibilidad de expresar su opinión mediante una votación por colores.

Una ventaja de la técnica que evita la influencia de líderes o expertos que puedan producir un sesgo al tratar de imponer sus ideas.

La técnica utiliza los colores del semáforo para expresar su opinión. Verde (siga), Rojo (pare), amarillo (neutral), para atenuar la opinión incluye el verde claro y el rosado.

COLOR	SIGLA		ESCENARIO
Verde	(V)		Muy probable
Verde Claro	(v)		Probable
Amarillo	(A)		Duda
Rosado	(r)		Improbable
Rojo	(R)		Muy improbable
Blanco	(B)		No respuesta

Esta técnica se utilizará para priorizar los escenarios.

²⁰ MOJICA, Francisco José. “La Prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro”, 1991.

²¹ MOJICA, Op. cit., p. 202

6. UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

6.1. ASPECTOS GENERALES.

6.1.1. Principios teleológicos

6.1.1.1. Misión

La Universidad de Cundinamarca es una entidad pública del Orden Departamental al servicio de la provincia, el departamento y el país, responsable de la formación de profesionales líderes con altas calidades académicas, laborales y humanas, comprometida con la formación integral de un hombre en el cual se desarrollen óptimamente las diferentes dimensiones de su ser y que actúe con base en el conocimiento de las condiciones culturales, sociales y ambientales de su entorno.

La Universidad de Cundinamarca desarrolla su gestión educativa a partir de la profundización en el conocimiento del entorno regional en que se encuentra ubicada, para elaborar saberes que permitan identificar y solucionar los problemas de orden social y natural propios, enriquecer la cultura universal y generar conocimientos útiles a la humanidad. Su quehacer educativo debe sustentarse en el diseño, adaptación y aplicación de modelos pedagógicos acordes con el desarrollo científico y tecnológico.

6.1.1.2. Visión

La Universidad de Cundinamarca, será la entidad responsable de la formación de profesionales con un alto potencial laboral científico y tecnológico, que lidere el desarrollo regional, proceso para el cual tomará como base parámetros de calidad, liderazgo, cobertura, pertenencia y pertinencia que le permitan a sus egresados competir en ambientes globalizados del trabajo, la ciencia, la tecnología y la cultura.

Para el año 2020, la Universidad será una institución de educación superior de alta calidad, permanentemente preocupada por el desarrollo de las ciencias, las artes y las humanidades, y estará comprometida con la consolidación de la identidad cultural del Departamento de Cundinamarca, para preservarla, rescatarla cuando se requiera, cultivarla, engrandecerla y proyectarla al país y al mundo.

6.1.1.3. Principios

La Universidad de Cundinamarca está orientada por los siguientes principios:

- a. **RESPONSABILIDAD SOCIAL.** La educación que imparte la Universidad, es un servicio público que cumple una función social dentro de una concepción integral de los valores del hombre y de su mundo.
- b. **UNIVERSALIDAD.** La Universidad estará abierta a todas las fuerzas sociales del Departamento de Cundinamarca haciendo presencia en sus municipios, en la comunicación con todos los pueblos de Colombia y del mundo; se vinculará a todos los adelantos de la investigación científica y de la tecnología, y será permeable a las distintas manifestaciones del pensamiento científico, filosófico y artístico.
- c. **INVESTIGACIÓN.** La investigación como actividad esencial de la Universidad tendrá como finalidad fundamental, contextualizar, reorientar y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como promover el desarrollo de las ciencias, las humanidades, las artes y las técnicas para buscar soluciones a la problemática social del departamento y del país.
- d. **LIBERTAD DE CÁTEDRA.** Existirá la libertad de cátedra, entendida como la facultad que tiene el docente de impartir conocimientos con sujeción a un contenido programático y a Principios éticos, científicos y pedagógicos.
- e. **LIBERTAD DE APRENDIZAJE.** La Universidad garantiza la libertad de aprendizaje entendida como el derecho que tiene el estudiante para controvertir los conocimientos que se le imparten con sujeción a los principios de la libertad de cátedra, y a utilizar las fuentes de información disponibles para el mejoramiento y profundización de sus conocimientos.
- f. **ACTITUD ETICA.** La docencia por su carácter formativo y difusivo frente al conocimiento, tendrá una función social que determina para el docente responsabilidades científicas, éticas y morales respecto de sus discípulos, la universidad y la sociedad.
- g. **PERTINENCIA DEL CONOCIMIENTO.** La docencia, la investigación y la proyección social, estarán orientadas a analizar y plantear soluciones en aras de satisfacer las necesidades y atender las demandas de las áreas de su influencia.
- h. **AUTONOMIA.** La Universidad tiene derecho a darse y modificar sus estatutos y reglamentos, designar a sus autoridades académicas y administrativas, crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos, definir sus políticas, otorgar

los títulos correspondientes, seleccionar a sus docentes, empleados públicos y trabajadores oficiales y admitir a sus alumnos. Se extiende la autonomía a los regímenes contractuales, financieros, presupuestales y de control interno.

- i. **TOLERANCIA Y RESPETO A LA DIFERENCIA.** En la Universidad, prevalecerá el respeto a la diferencia ideológica, política, racial, religiosa, de género, libertad de expresión y de pensamiento. Así mismo, la convivencia de las personas deberá desarrollarse teniendo como fundamento la tolerancia social y personal.
- j. **EXCELENCIA ACADEMICA.** La Universidad realizará sus quehaceres con criterios de excelencia académica y propenderá por los más altos niveles del conocimiento.
- k. **DIVERSIDAD EN LA ACCION.** La Universidad promoverá el intelecto en todas las manifestaciones de la técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte, la filosofía y las demás expresiones que se encaminen al progreso y desarrollo de sus educandos.
- l. **PROYECCION SOCIAL.** La Universidad promoverá políticas que propendan por el respeto a la persona humana en todos los campos que constituyan su desarrollo intelectual, y como centro educativo superior velará por el progreso de su comunidad estudiantil con visión social, procurando una formación integral, para que sean excelentes ciudadanos y se incorporen con misión de liderazgo en el ámbito social, escenario de su actividad y trasciendan en su medio con notoriedad y positivo servicio a sus semejantes.

La Universidad está distribuida en 8 ciudades o municipios del departamento.

6.1.2. Creación y ubicación

Figura 5. Ubicación Geográfica UDEC



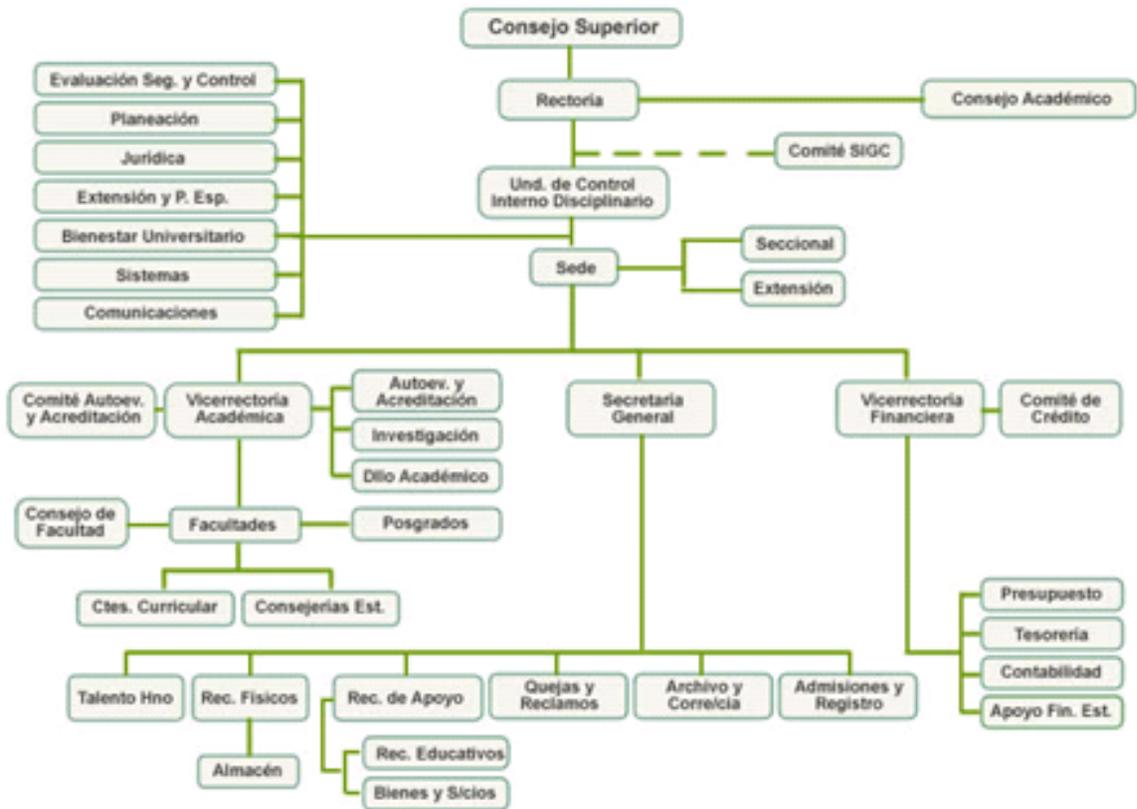
1. Fusagasugá: Sede
2. Girardot: Seccional
3. Ubaté: Seccional
4. Facatativá: Extensión
5. Chía : Extensión
6. Zipaquirá: Extensión
7. Soacha: Extensión
8. Chocontá: Extensión

Fuente: Pagina Web <www.unicundi.edu.co>

En el año 1969 mediante la Ordenanza 045 de diciembre 19, es creado el **INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CUNDINAMARCA, ITUC.**, en dicha ordenanza se establece que el ITUC ofrecerá Educación Superior a hombres y mujeres que poseen título de bachiller o normalista, y dará preferencia en un 90% a estudiantes oriundos del Departamento.

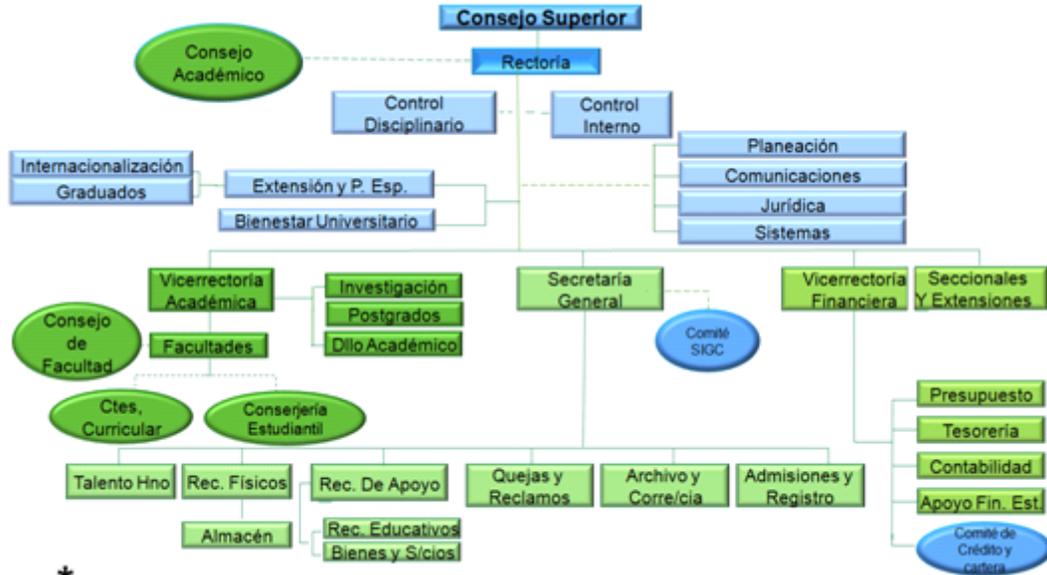
Mediante Acuerdo 003 de 1992 por medio del cual se crea la Universidad de Cundinamarca, y la resolución 19350 de diciembre 30 de 1992, emanada del Ministerio de educación Nacional, hace el reconocimiento como universidad, según consta en el acta 026 de diciembre 17 de 1992, denota que la Universidad de Cundinamarca es una institución de carácter público, concebida como ente universitario con autonomía administrativa.

Figura 6. Estructura Orgánica UDEC



Fuente: Oficina de planeación

Figura 7. Estructura Orgánica por procesos UDEC



* Fuente Acuerdo 013 de 1996 y 010 de 2002, Modificaciones y adiciones, Mapa de Procesos

Fuente: Oficina de planeación

6.1.3. Programas Académicos

Cuadro 3. Oferta de Programas Académicos de pregrado UDEC

UNIDAD REGIONAL /PROGRAMA ACADÉMICO	CÓDIGO SNIES	DURACIÓN (Sem.)
Sede Fusagasugá		
Administración De Empresas	894	10
Contaduría Pública	53714	9
Ingeniería Agronómica	1928	10
Ingeniería Electrónica	4086	10
Ingeniería De Sistemas	4087	10
Lic. En Educación Básica con Énfasis en Ciencias Sociales	20018	10
Lic. Educación Básica Con Énfasis En Ed. Física Recreación y Deporte	10776	10
Licenciatura En Física	20019	10
Licenciatura En Matemáticas	20020	10
Tecnología En Cartografía	9803	6

Zootecnia	889	10
Seccional Girardot		
Administración De Empresas	14969	10
Enfermería	898	10
Ingeniería Ambiental	52090	10
Lic. Educación Básica Énfasis Humanidades: Lengua Castellana e Ingles	20017	10
Tecnología En Gestión Turística	53719	6
Seccional Ubaté		
Administración Agropecuaria	2512	10
Administración de Empresas	902	10
Ingeniería de Sistemas	4345	10
Extensión Facatativá		
Administración de Empresas	19785	10
Contaduría Pública	53668	9
Ingeniería Agronómica	1928	10
Ingeniería Ambiental	52090	10
Ingeniería de Sistemas	5731	10
Extensión Chía		
Administración de Empresas	19763	10
Ingeniería De Sistemas	19774	10
Extensión Soacha		
Ingeniería Industrial	53872	10
Profesional En Ciencias Del Deporte y la Educación Física	15465	10
Extensión Zipaquirá		
Música	10528	10
Extensión Chocontá		
Ingeniería de Sistemas	19775	10

Fuente: Admisiones, Registro y Control académico

6.2. EXTENSION GIRARDOT.

6.2.1. Programas Académicos de la Extensión Girardot

Mediante Ordenanza 014 de 1972, se creó la seccional de Girardot ordenándose la realización de los estudios necesarios para justificar carreras en las áreas de Salud, el cual dio origen al Programa de Enfermería, Educación, y Administración.

Cuadro 4. Oferta de Programas Académicos de pregrado Seccional Girardot

UNIDAD REGIONAL /PROGRAMA ACADÉMICO	CÓDIGO SNIES	DURACIÓN (Sem.)
Seccional Girardot		
Administración De Empresas	14969	10
Enfermería	898	10
Ingeniería Ambiental	52090	10
Lic. Educación Básica Énfasis Humanidades: Lengua Castellana e Ingles	20017	10
Tecnología En Gestión Turística	53719	6

6.2.2. Programa de Gestión Turística y Hotelera.

6.2.2.1. Visión

El Programa Tecnología en Gestión Turística y Hotelera de la Universidad de Cundinamarca, se constituirá en una respuesta efectiva para la provincia del alto magdalena y el país que ha reconocido y proyectado el turismo como factor dinamizador de su desarrollo socioeconómico y cultural.

6.2.2.2. Misión

Formar tecnólogos con alta calidad humana y técnica, competentes para apoyar la administración de proyectos y empresas turísticas y hoteleras, involucrando en los procesos académicos la investigación en áreas del sector turístico colombiano.

6.2.2.3. Propósito de Formación

Formar integralmente Tecnólogos en Gestión Turística y Hotelera, con capacidad crítica, creativa e innovadora, aptitud emprendedora, capacidad de liderazgo y conocimiento de la problemática regional, nacional e internacional, de manera que los capacite para que se desempeñen con éxito en la gestión de organizaciones públicas y privadas, en el desarrollo de proyectos para crear empresas que contribuyan a mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales del país.

6.2.2.4. Perfil Profesional

- Aplicar los procesos administrativos en las empresas del sector turístico y hotelero.
- Promover el turismo en su aspecto social, económico, cultural y ambiental, propiciando una adecuada relación entre la comunidad receptora y el sujeto turístico.
- Elaborar diagnósticos y diseñar propuestas de solución a las necesidades de desarrollo turístico de la comunidad.
- Organizar viajes, visitas y estancias turísticas que promuevan el desarrollo integral a nivel regional y nacional.
- Coordinar áreas de alojamiento alimentos y bebidas, información turística, entre otras.
- Como Jefe de Almacén está en capacidad de realizar inventarios, hacer estudio de costos y control financiero.
- En el Departamento de Recursos Humanos está en capacidad de ser apoyo en el proceso de elección, diseño y descripción de cargos, elaboración de manuales de funciones, así como implementar programas de bienestar en salud ocupacional y de capacitación.
- Puede apoyar los procesos de compra, selección de proveedores, productos y materia prima, organización de programas de control de calidad, capacitación de personal en normas técnicas de calidad e implementación de programas de mejoramiento en de servicio al cliente.

6.2.2.5. Perfil Ocupacional

- Administrador de pequeñas organizaciones de la industria turística y hotelera (hoteles, agencias de viajes, establecimientos gastronómicos, promotor de turismo, entre otras).
- Jefe de los departamentos de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte turístico, centros recreacionales, centros de convenciones.
- Director y promotor de oficinas técnicas de congresos, convenciones, ferias y exposiciones.
- Orientador de grupos de turismo.

6.3. UNIVERSIDAD – REGIÓN²²

La relación Universidad - Región es más que un proyecto de Educación y Cultura, es una respuesta desde diversos aspectos: normativo institucional desde la relación universidad – región (provincia y; o Municipio) y la Universidad en sí misma, dentro de un modelo pedagógico coherente que responde a las necesidades educativas mediante un proyecto contextualizado a la realidad del departamento de Cundinamarca.

Para la Universidad de Cundinamarca, la relación Universidad – Región es comprendida como la integración funcional y jurídica con carácter académico conformada por una Red institucional (Sede–Seccionales y Extensiones) dentro del Departamento de Cundinamarca; donde se agrupa desde la Sede de Fusagasugá las Seccionales de Girardot y Ubaté; y, las Extensiones de Facatativá, Soacha, Chía, Zipaquirá y Chocontá, como centro de desarrollo de cada una de estas regiones geográficas donde la universidad desempeña diferentes actividades tales como:

- Coordinar el desarrollo de, planes, programas y proyectos de docencia, investigación, extensión y proyección social en todos los campos del saber.
- Propender por el desarrollo académico, tecnológico, científico, cultural y económico de la región integrando y articulando los diferentes actores del sector educativo y empresarial.

En su concepción la Universidad de Cundinamarca busca contribuir con el Departamento y cada una de sus provincias y regiones desde una estrategia institucional que le permita liderar un proyecto educativo departamental en la construcción de saberes frente al desarrollo regional con una activa participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y el desarrollo social.

Esta propuesta de Universidad es una respuesta autónoma de las comunidades académicas que permitirá avanzar hacia la Universidad-Región concertando voluntades de la academia, la sociedad y el estado, a través de: Programas de Pregrado y de Postgrado, Investigación para el Desarrollo, la Consultoría y Asesoría y la Educación Continuada.

Relación Universidad, Región, Cultura

En primera instancia es importante tener conciencia que la construcción social de región implica la interacción de diversos elementos como lo son los actores, los

²² Documento elaborado por la Vicerectoría Académica año 2007

recursos, la institucionalidad, los procedimientos, la cultura y la inserción con el entorno.

En este sentido, la relación Universidad – Región se asume considerando la Universidad como un actor más en la sociedad y por las demandas que la sociedad le hace a la Universidad en la construcción del conocimiento que contribuya a la solución de los problemas en y para su contexto, en sus tres actividades fundamentales: docencia, investigación y extensión.

La presencia de la Universidad en las regiones le implica cumplir tres funciones básicas:

1. La construcción del conocimiento en la formación profesional, para la región y su articulación con el mundo.
2. Apropiación consciente de las expresiones culturales y de los conocimientos pertinentes.
3. Formar actitudes y comportamientos de los ciudadanos como líderes sensibles a las comprensiones de las dinámicas sociales y visión de futuro en un contexto mundial.

La misión de la Universidad en las regiones es la de potenciar los proyectos de vida de su población, la identidad cultural y el reconocimiento de las particularidades regionales, generando conocimiento pertinente y formando integralmente agentes de desarrollo en cada región. Lo anterior presume:

- a- Fortalecer la Universidad en las regiones;
- b- El reconocer la Universidad como un actor más;
- c- Consolidar organizaciones Universitarias en las regiones.
- d- En lo relacionado a la cultura local y regional entre los objetivos de regionalización están:
 - Vincular la acción académica universitaria a los procesos de desarrollo estratégicos y a la solución de problemas locales y regionales.
 - Aportar al conocimiento y reconocimiento de la diversidad y el desarrollo cultural regional.
 - La inserción de la Universidad en las regiones se propone en dos sentidos:
 - Hacia fuera, es decir, de cara al territorio, o mejor, a los territorios, asumiendo el papel que le compete en relación con los actores y los entornos.
 - Hacia adentro, es decir, de cara a las virtudes y restricciones desarrolladas internamente en sus funciones básicas y en su estructura institucional para identificar su pertinencia frente a las demandas del desarrollo local y regional.

- e- Para la contribución a la conceptualización y desarrollo del modelo general y operativo del proyecto Universidad Región, se pretende focalizar sus acciones en diversos municipios y sus respectivas áreas de influencia, promoviendo así, instrumentos de soporte para que a través del territorio nacional se lideren y desarrollen los programas y proyectos que entre otros aspectos:
 - Propicien e incentiven la potencialidad productiva regional, municipal, colectiva e individual.
 - Faciliten la preparación de los sectores sociales y productivos para ser competitivos en el mercado globalizado.
 - Articulen el sistema educativo y sus diferentes niveles y modalidades, y estos al sistema productivo y a la gestión pública, para generar soluciones propias al entorno.
 - Fortalezcan la educación técnica, tecnológica, la capacidad de innovación, y las aplicaciones prácticas del conocimiento, puestas al servicio del desarrollo municipal, local y regional, enfatizando en la importancia del saber para el saber hacer, en las diferentes disciplinas.

7. ANALISIS TURISTICO DE GIRARDOT.

7.1. ANÁLISIS TURÍSTICO

Girardot es considerado un centro comercial de gran influencia para la región ya que los municipios circunvecinos se surten del comercio que se genera en la ciudad. Esta importancia bien puede apreciarse en el gran número de entidades bancarias y financieras que tienen oficinas en Girardot, las cuales han construido modernas instalaciones; existen también agencias representantes de importantes firmas nacionales, empresas de transporte aéreo y terrestre, etc.

Es válido decir que las ventas se incrementan especialmente en épocas de temporada cuando sus calles son inundadas por turistas provenientes en su gran mayoría de la capital del país.

Actualmente existen 2.833 empresas que hasta hoy renovaron matrícula ante Cámara y Comercio de Girardot. Entre estas empresas más representativas encontramos:

De servicios (alquiler, seguros e inmobiliarias)
De obras (arquitectura, construcción, ingeniería)

Según datos de Industria y Comercio 3.474 de empresas, entre grandes y pequeños contribuidores, se encuentran organizadas y contribuyendo con impuestos. En esta información encontramos gran variedad de establecimientos desde tiendas y lecherías hasta hipermercados.

El Comercio al por mayor, comercio al detal, restaurantes y hoteles, es el que está incentivando el crecimiento de la economía de la ciudad. Conocemos que el sector del Turismo se ha visto muy afectado debido a la falta de cultura del girardoteño y al desconocimiento de la importancia de este sector en la economía del municipio. También es muy disiente que el sector de hipermercados ha crecido notoriamente, esto demuestra que el Turismo o la población flotante del municipio se encuentra representada por los estratos medio y altos.

Por lo anterior podemos asegurar que parte importante de este sector lo constituyen las llamadas “Empresas de Apoyo” que son todas las empresas u organizaciones que abarcan de manera general todos los servicios o actividades que los turistas requieren para satisfacer sus necesidades, muy importantes para consolidar turísticamente a la ciudad y la región; los tipos de establecimientos que cubre esta área son: restaurantes, bares, discotecas, cafeterías, heladerías, salas

de cine, servicios recreativos, droguerías, centros o almacenes de artesanías, bancos, estaciones de servicio, casinos.

Se encuentra para trabajar por el comercio y servir a la ciudad la Cámara de Comercio de Girardot fundada en el año 1928 y la Federación Nacional de Comerciantes “FENALCO”, que funciona desde 1948.

La actividad turística es sin lugar a dudas el único sector que está dinamizando la economía ya que ofrece gran cantidad de beneficios directos e indirectos derivados de su desarrollo. El turismo se presenta como la única alternativa por el momento para diversificar la base económica de la región, posee un potencial importante para incrementar los ingresos públicos y privados y contribuye al desarrollo de otros sectores, especialmente de productos que consumen los turistas o productos para las firmas que los sirven.

La infraestructura hotelera de la ciudad es considerada por su calidad, diversidad y capacidad como una de las más importantes del país, contando en la actualidad con más de 3.500 camas en hoteles y centros vacacionales de primera categoría, contando además con gran cantidad y variedad de establecimientos que brindan servicios básicos de hospedaje a precios muy bajos.

La ciudad está dotada además de una infraestructura para convenciones de primer orden que la convierte en anfitriona por excelencia de ferias, exposiciones, encuentros empresariales, convenciones y como centro de negocios, tanto a nivel doméstico como internacional; eventos que se complementan con la múltiple y variada oferta turística y cultural de la ciudad. Posee importantes Centros de Convenciones de lujo, diseñados y construidos en su gran mayoría en hoteles y centros vacacionales que cuentan con tecnología de punta y la dotación adecuada para atraer el mercado de eventos empresariales y convierten a Girardot en un destino ideal para el turismo de negocios y sede de múltiples congresos y reuniones.

Como ya dijimos, ese boom llegó a la construcción, pues se diseñaron gran cantidad de imponentes condominios utilizados casi en su totalidad con fines turísticos, lo que le dio soporte a la infraestructura hotelera.

“Es así como el Municipio de Girardot ha decidido centrar su economía en el rescate, fomento y organización del Turismo como su principal estrategia de promoción económica. Alrededor de esta y completando la estrategia se encuentra el fomento de las microempresas artesanales y familiares, el desarrollo de proyectos de vivienda social, la capacitación de los diferentes sectores productivos y de servicios del Municipio” (Plan de Desarrollo e Inversiones del Municipio de Girardot)²³.

²³ Informe de la secretaria de turismo-Girardot.

Con lo anteriormente mencionado, se puede decir que Girardot, la “Ciudad de las Acacias” sigue ejerciendo poder sobre los turistas de todo el país a que la visiten cada año, pero sobre todo los de la ciudad de Bogotá que la visitan muy frecuentemente, es decir los fines de semana, que se apropian e invaden sus calles y disfrutan de los placeres que la ciudad de Girardot les ofrece. También se puede decir que ha crecido como cabecera en la región ya que se encuentra ubicada en el epicentro del país y situada en el triangulo económico colombiano conformado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali las cuales tienen mayor contribución económica para el desarrollo del país.

La ciudad ha alcanzado un extraordinario desenvolvimiento especialmente por su clima, principal atractivo para los capitalinos y una infraestructura hotelera, turística y de servicios, que constituye su primer renglón económico, lo que ha generado un importantísimo desarrollo urbanístico con la construcción de exclusivos condominios que ofrecen una amplia variedad de atractivos y servicios tales como seguridad, confort, naturaleza, lujosas áreas sociales e inmensos campos deportivos para la práctica de los más sofisticados deportes. Esto, sumado a su situación geográfica, las excelentes vías de comunicación y la pujanza de su gente, ha hecho que Girardot se convierta en punto propicio para inversionistas.

Girardot es después de la capital, la ciudad más importante del Departamento de Cundinamarca, Colombia. La población total es de 102.000 habitantes según proyecciones del Dane en base al censo 2005, pero las autoridades locales estiman una población de 130.172 habitantes en la ciudad y 168.548 habitantes en la conurbación. Se encuentra localizado en el centro del país, a orillas del Río Magdalena en las desembocaduras de los ríos Bogotá, Sumapáz y Coello; en la provincia del Alto Magdalena. Girardot se encuentra conurbado con el municipio de Flandes (Tolima) y el municipio de Ricaurte (Cundinamarca) con una población de más de 180.000 habitantes. Limita al norte con el municipio de Nariño y Tocaima, al sur con el municipio de Flandes y el Río Magdalena, al oeste con el municipio de Nariño, el Río Magdalena y el municipio de Coello y al este con el municipio de Ricaurte y el Río Bogotá. Su clima es cálido seco con temperaturas promedio de 28.3°C, que puede alcanzar máximos de 38°C.

Girardot tiene el sobrenombre de "la ciudad de las acacias". En la región la acacia crece silvestre, y las calles del municipio están adornadas en gran parte por estos árboles, que los lugareños siembran frente a sus casas.

Datos Generales:

Ubicación astronómica:: 4.18.18 Latitud Norte y 74.48.06 Longitud Oeste

Altitud:: 289 metros sobre el nivel del mar

Temperatura promedio anual: 33.3° C

Temperatura máxima: 38.3° C

La posición estratégica de Girardot convirtió al municipio en uno de los más importantes puertos sobre el río Magdalena y el más importante del interior del país, por donde pasaba todas las mercancías que salían y entraban a la ciudad de Bogotá. Adicional a eso Girardot se convirtió en el puerto más importante para la salida del café colombiano al exterior, y de igual forma la industria de trilladoras de café se concentró en gran medida en la ciudad. De igual forma el corregimiento de Flandes al otro lado del río Magdalena se ve involucrado en tal movimiento que su crecimiento fue tal que se convirtió en municipio en 1912.

Con la caída de la navegación fluvial en el país y la proliferación del transporte férreo, Girardot seguía siendo el punto estratégico entre la conexión del país y la capital, y eso conlleva a la construcción del ferrocarril entre Girardot y Facatativá y más tarde hasta Bogotá. Luego este se conectaría con el ferrocarril de Pacífico. Es lógico que la ciudad empiece una nueva tendencia de crecimiento urbano dejando de lado el río Magdalena y concentrándose en las líneas férreas. Hoy día las líneas del ferrocarril y los edificios de ferrocarriles nacionales de la ciudad y del municipio de Flandes hacen parte del patrimonio nacional.

Girardot y Flandes marcaron la historia de la aviación en Colombia con el primer vuelo en el país por Scadta desde Barranquilla hasta la ciudad sobre el río Magdalena, y luego con la construcción del aeropuerto Santiago Villa en Flandes que antes de que existiera el aeropuerto de Techo en Bogotá servía como puente en la conexión de la ciudad y el país.

Con la caída de las comunicaciones por vías férreas en el país la ciudad decae económicamente pero nuevamente sus condiciones y su localización estratégica de cercanía a la capital del país y con un clima y un paisaje agradable se convierte en lugar de recreación y veraneo de los capitalinos. Es así como la economía se enfoca en el sector turístico, creando grandes infraestructura de alojamiento, recreación y descanso dentro y fuera de la ciudad. Esta nueva dinámica económica genera una nueva dinámica de crecimiento urbano extendiéndose la ciudad a través de las carreteras de salida y principalmente sobre la antigua vía panamericana que atravesaba la ciudad. Es allí donde el crecimiento del antiguo corregimiento de Ricaurte es elevado a la condición de municipio en 1968 desprendiéndose del municipio de Girardot.

En la actualidad la ciudad de Girardot sigue la tradición turística y es un centro de desarrollo de toda la región.

Entidades prestadoras del servicio turístico y entidades formadoras en el sector

El principal Clúster de la región es el Turismo. Girardot es el primer destino turístico del centro de Colombia y esta ciudad cuenta con la infraestructura

hotelera y los escenarios necesarios para llevar a cabo grandes proyectos de este tipo. La conglomeración de empresas y mipymes que conforman este importante clúster obedece a las siguientes actividades económicas:

Hoteles, Hostales, Residencias
Agencias de Viajes
Empresas turísticas
Restaurantes
Centros Vacacionales y Recreacionales
Museos (Principalmente Arqueológicos)

El segundo clúster de Girardot es el Académico, constituido por instituciones que contribuyen a la calidad de la educación cundinamarqueza y mejoran el nivel de vida de la región. Girardot se ha convertido en el segundo centro académico más importante de Cundinamarca después de Bogotá.

INFRAESTRUCTURA TURISTICA.

Atractivos turísticos de Girardot.

Este análisis muestra cuales son las infraestructuras turísticas de Girardot y que función cumplen:

EL EMBARCADERO: Presta principalmente el servicio de paseos fluviales, básicamente, cuenta con una edificación y una barcaza flotante. En las instalaciones a orilla del río presta el servicio de bar, salón de baile y posee una amplia piscina con un mirador desde el cual se puede admirar parte del recorrido del Magdalena bajo los puentes Férreo y Ospina Pérez estas instalaciones llevan prestando varios años de servicios turísticos y actualmente recibió una Remodelación en el 2002 en su infraestructura turística para atraer más al turista mejorando así la imagen ribereña.

LAS BARCAZAS DEL CAPITAN ROZO: Estas barcazas durante muchos años tuvo a su cargo el servicio turístico de paseos en lancha, y que actualmente se utiliza para que el turista pase un rato divertido y recordando como anteriormente se cruzaba el río, existe tipos de barco el de madera has el de motor para el gusto de todos los turistas. Sobre el río se encuentra un planchón que presta el servicio de muelle, en las cual se sirven comidas típicas de la región y en ocasiones se realizan fiestas y bailes.

Las vías de acceso al embarcadero turístico han sido remodelas por Girardot vuelve al río, dando así un panorama agradable para el visitante de otras ciudades con un estilo europeo en sus calles transitadas.

CASA DE LA CULTURA DE GIRARDOT ANTUGUA ESTACION DEL TREN.

Actualmente, fue remodelada en el gobierno de Andrés Pastrana Arango, su función principal es el de fomentar la cultura Municipal y actividades de recreación para el turista, su personal administrativo poseen algunos conocimientos sobre la situación turística de la ciudad y sus puntos de recreación, no se debe olvidar del paseo por el tren turístico que es un atractivo que se suma a la ciudad en cuanto a la diversión.

Por otra parte, el embarcadero y los paseos fluviales constituyen el principal atractivo turístico sobre el río Magdalena, por esto es necesario seguir mejorando sus instalaciones y la orilla ribereña.

EL CAMELLON DE COMERCIO

Tiene gran movimiento turístico, es el lugar donde se centran el mayor número de turistas, se encuentra en el sector céntrico de la ciudad cuenta con un gran número de establecimientos, restaurantes, bares almacenes en instalaciones adecuadas y que satisfacen las necesidades del turista. El camellón es el lugar más concurrido en épocas de fiestas como el San Pedro, el festival del turismo, entre otros. Actualmente, este centro ha sido remodelado en un estilo de calles europeas cambiando así la cara de la ciudad para el turista que nos visita.

LOS MIRADORES DE GIRARDOT.

Son lugares donde los turistas van a obtener un descanso y observar el panorama majestuoso de la ciudad, actualmente se cuenta con dos miradores en el barrio kenedy, rosas y el alto de la cruz.

PISCINAS DE GIRARDOT.

En Girardot, cuenta con un clima aproximadamente de 30 grados centígrados, la piscina es uno de los servicios más solicitados por los turistas visitantes que se encuentran de paso por la ciudad.

Además la piscina es un elemento importante en la recreación y diversión de los Girardoteños y turistas que la visitan, generalmente esta complementado con un servicio de comidas y bebidas.

En Girardot los establecimientos que prestan este servicio son:

- Piscina del Embarcadero Turístico.
- Piscina del Camellón.
- Piscina los puentes.
- Piscina el Terminal.

- Piscina santa Helena.
- Piscina turística Santa Paula.
- Piscina del Kennedy.
- Piscina de la Esperanza.
- Piscina altos del peñón Anaconda.
- Piscinas del estadio.

Por otra parte, los establecimientos mencionados anteriormente son visitados con frecuencia por los turistas en los fines de semana y en épocas de alta temporada.

Los establecimientos Hoteleros con mayor infraestructura y que prestan los servicio de piscina, restaurante y hospedaje. Son:

- Hotel Lagomar el Peñón.
- Hotel Tocarema.
- Hotel Bachue.

7.2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE GIRARDOT

La Estructura económica de Girardot²⁴. Se basa en el comercio y la explotación turística, debido a que la mayoría de industrias que existían en la localidad cerraron sus puertas por estrategias empresariales y expansión de las organizaciones en el mercado mundial.

Actualmente, “en Girardot existen 2.833 empresas según información de Planeación Municipal, destacándose las empresas de servicios y de obras. Además según datos de Industria y Comercio 3.474 de empresas, entre grandes y pequeños contribuidores, se encuentran organizadas y contribuyendo con impuestos. En esta información se encuentran tiendas, lecherías, hipermercados, etc.”, s e destaca el desarrollo comercial de tiendas y microempresas en la ciudad, auxiliándose los habitantes con los ingresos que se genera por estas actividades comerciales debido a que no hay grandes empresas para emplearse, las pequeñas tiendas que se han generado en la ciudad benefician con sus tributos las arcas del Municipio.

Los sectores más importantes para la economía de Girardot se destacan el Comercio local, restaurantes, cafeterías, heladerías, hoteles, supermercados e hipermercados; presentándose una mayor concentración de ingresos por estas actividades económicas y un crecimiento en la economía local.

Por otra parte, se exhibe una notoria recuperación económica local; debido a las nuevas inversiones locales y al despegue comercial, pero esto no es suficiente

²⁴ Biblioteca Virtual de derecho, economía y ciencias sociales.

para genera nuevos puestos de trabajo que eviten mitigar la problemática social en que se encuentra la localidad por el aumento de mano de obra joven la cual sería apta para cualquier trabajo empresarial.

Tipos de empresas de Girardot cantidad y personal. La realidad económica de Girardot se debe a la ausencia de nuevas industrias y la proyección turística del Municipio como medio de desarrollo lo cual originaria nuevas fuentes de trabajo e ingreso para el habitante.

La sustentación de la mediana empresa y centros comerciales se basa en el turismo y la recreación; ya que la mayoría de establecimientos son Comerciales, hoteleros, supermercados e hipermercados generando ingresos para el habitante que se beneficia por estas actividades.

El municipio debe consolidarse como líder en alternativa turística de la provincia del Alto Magdalena en unificación con el Distrito capital para generar paquetes turísticos que a aprovechen los recursos naturales de Girardot fomentando un desarrollo local. A partir de los atractivos turísticos naturales del sector rural, el clima y río; fuentes económicas locales que beneficien los ingresos del Municipio.

Girardot, es turística por excelencia, ya que presenta unos excelentes recursos naturales para el turista de la capital. Pero estos atractivos turísticos son suficientes para generar un pleno empleo para la localidad que por ende forjaría un desarrollo sostenible al habitante.

Además, en la ciudad se destaca la ausencia de políticas ambientales, culturales y turísticas a nivel local; que contribuiría con un mejor desarrollo en el ámbito turístico para la localidad.

El municipio carece de infraestructura turística y nuevas vías de acceso tanto a nivel interno como externo de la localidad. Mientras que Girardot no cuente con infraestructura turística propia no generaría un desarrollo social sostenible.

De otra manera, la infraestructura turística propia fomentaría un mayor desarrollo turístico a nivel local y regional obteniendo mayor demanda de habitantes que visitarían la ciudad por sus infraestructuras imponentes. Al mismo tiempo, la ausencia de nuevas vías de acceso dentro de la localidad y fuera de ella originaria contaminación auditiva, accidentes, trancones de autos y estrés para los habitantes de la localidad y turistas que visitan los días de fiestas.

De otra manera, el abandono del teatro cultural y actividades culturales locales contribuyen con el descuido de la demanda de turistas mayores de 50 años que se encierran en los hoteles sin darles mayor prioridad de nuevas actividades.

En el contexto ambiental el Municipio a través del tiempo ha sido afectado por el río Bogotá, el cual afecta con sus aguas llenas residuos y contaminantes tóxicos al río Magdalena que atraviesa a Girardot dividiendo los Departamentos de Cundinamarca y Tolima.

De otro lado, la contaminación fluvial y los habitantes que se encuentran en las orillas del río contribuyen de forma directa e indirecta al mal aspecto de las riveras del Magdalena exhibiendo la pobreza y mendicidad por la cual se encuentra este extremo de la ciudad.

Mientras, que en otras ciudades Colombianas y extranjeras que dependen del desarrollo turístico fluvial, sus riveras son el epicentro del progreso turístico, cultural y social, en Girardot las riveras exteriorizan el atraso económico, ambiental y turístico originando una vista desagradable para el turista que visita la ciudad, además de lo anterior el aumento de contaminación visual por las pancartas publicitarias y el ruido en exceso generan desequilibrios sociales para la localidad.

Por otra parte, el turismo no puede entenderse como la panacea al desarrollo de Girardot, simplemente es una alternativa económica que contribuye con nuevos ingresos a favor de la localidad.

Cabe advertir; que el turismo solo concebiría empleos los días de fiestas, e igualmente, no favorecería la distribución del ingreso del habitante promedio, pero si generaría desequilibrios sociales como: la propagación de explotación infantil local y la venta de sustancias alucinógenas para los jóvenes turistas que visitan a la ciudad.

Si no se genera políticas conjuntas en el contexto; ambiental, cultural, de seguridad y turísticas se presentarían problemas sociales para la localidad y los visitantes.

De otra forma; el Municipio presenta un desarrollo económico importante en el sector turístico, pero no generaría un equilibrio económico en la producción de nuevos puestos de trabajo. Mientras si se concibe el apoyo a las PYME locales por parte de Fenalco, Cámara de Comercio y Alcaldía; se generaría una alternativa empresarial de mayor envergadura para los habitantes del Municipio creando nuevas oportunidades de manera permanente contribuyendo así a bajar la tasa de desocupación por la cual atraviesa Girardot.

En efecto; el turismo se debe tomar con una alternativa de nuevos ingresos para la localidad, pero no como la panacea al desarrollo para Girardot; ya que trae desequilibrios sociales para los habitantes, las políticas municipales deben trazarse en pro del fortalecimientos de pequeñas, medianas y grandes empresas que contribuiría con plenos empleos locales permanentes y no esporádicos en la localidad.

En los últimos años se han realizado varios estudios y planes, dirigidos a dotar al municipio de análisis y propuestas para elevar el desempeño económico. Desde diversos sectores e instituciones públicas y privadas, existe preocupación sobre el desarrollo futuro, y se observa un elevado crecimiento de la población y una expansión urbana, que no se corresponden con mejoras en la calidad de vida ni la consolidación del liderazgo municipal en la subregión.

En los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, la dimensión económica del desarrollo de Girardot figura de manera destacada. En forma más precisa, se elaboraron el “Plan estratégico de desarrollo turístico” y el “Perfil económico de Girardot”. Con el fin de impulsar un mejor desempeño productivo, y establecer condiciones de organización del territorio favorables para las actividades económicas, a través de planes se han definido programas y proyectos, dirigidos a dotar de infraestructura, servicios y normatividad sobre el uso del suelo y localización de las actividades, que faciliten e impulsen el desarrollo económico local²⁵. En el “Plan estratégico de desarrollo turístico”, que se realizó en el segundo semestre del 2005, por iniciativa del Instituto Municipal de Turismo, Cultura y Fomento, se propone potenciar la actividad turística de la región, identificar y aprovechar sus oportunidades y posibilidades, se define hacia dónde se debe dirigir el desarrollo turístico de la ciudad y se proponen acciones para maximizar la eficiencia administrativa de las entidades que rigen la organización turística de la ciudad.

Entre los componentes del plan estratégico de turismo se destaca el diagnóstico situacional. En este, además de un inventario y análisis de los componentes de la actividad turística, se plantean dos temas, considerados prioritarios: una propuesta de productos turísticos y unas iniciativas para su comercialización, complementadas con un programa de apoyo a los servicios y un plan de capacitación o de educación ciudadana para el turismo. En el plan estratégico de turismo, se proponen las siguientes acciones: Fortalecimiento receptivo-mercado asociado a recuperar la calidad urbana en Girardot. Conquistar la demanda, ya localizada en los complejos vacacionales y en los condominios campestres. Mejoramiento de la calidad.²⁶

²⁵ Jose María Obando Vega. Municipio de Girardot. Alcaldía de Girardot, Oficina Asesora de Planeación. Instituto Municipal de Cultura, Turismo y Fomento. Diagnostico situacional del sector turístico de Girardot. Girardot, mayo de 2005.

²⁶ Plan de Competitividad de Girardot 2007 - 2019

8. CENTRO DE DESARROLLO TURISTICO

8.1. Determinación de variables claves o estratégicas.

Mediante el juicio de expertos (Docentes, estudiantes, graduados, administrativos, directivos, Gerentes Hoteleros y Gerentes Centros Turísticos) se identificaron las variables claves o variables estratégicas, que definen las estrategias de desarrollo.

Para realizar el análisis estratégico de las variables “claves” se utilizó la técnica del Análisis Estructural²⁷ *“la lectura que esta técnica permite hacer de la realidad, deja afirmar que en sus resultados predomina la objetividad sobre la subjetividad”*²⁸ Porque permite observar y determinar las relaciones o el efecto (impacto) de una variable sobre otras, con el fin de establecer una jerarquía u orden en cuanto a las relaciones expresadas estas últimas en forma matricial.

Los resultados son la clasificación directa que aparece mediante la suma de valores de motricidad/influencia y de dependencia para cada una de las variables. Como pueden existir variables que tiene una importancia por tener influencias indirectas sobre otras variables, se realiza la clasificación indirecta la cual se obtiene por efecto de la potenciación de la matriz inicial. Ésta Clasificación es la que se denomina MICMAC²⁹. (Anexo 1 resultados)

Resultados Obtenidos

Después de realizar los talleres y entrevistas de los expertos, se detectaron 17 variables que los actores sociales, determinaron como las variables que podrían ser determinantes en la construcción del proyecto Centro de Desarrollo Turístico Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot.

SE UTILIZÓ LA METODOLOGÍA DE “LLUVIA DE IDEAS” Y ENTREVISTAS, LUEGO SE REALIZÓ PONENCIA DE LAS VARIABLES DE CADA UNO DE LOS GRUPOS Y ACTO SEGUIDO, EN CONSENSO SE DETERMINARON LAS SIGUIENTES VARIABLES.

²⁸ MOJICA, Francisco José. “La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica” Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2005. p. 134

²⁹ Esta técnica propuesta por Michel Godet, puede ser consultada en los cuadernos de Lipsor, “la prospectiva estratégica para las empresas y territorios” serie de investigaciones N° 10 abril de 2009.

Cuadro 5. Variables claves propuestas por los expertos.

N°	VARIABLES CLAVES O ESTRATÉGICAS	NEMOTECNICO
1	APOYO EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR TURISTICO	ACST
2	C.D.T PARA REALIZAR PRACTICAS ESTUDIANTILES PASANTIAS	CRPEP
3	C.D.T. BOLSA DE EMPLEO TURISTICO	CBET
4	CAPACITACION Y FORMACION AL PERSONAL DEL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO	CFPSTH
5	CENTRO DE IDEAS Y NEGOCIOS TURISTICO Y HOTELERO	CINTH
6	CONSULTORIA Y ASESORIA TURISTICO Y HOTELERO	CATH
7	FOMENTO A SEMILLEROS DE INVENTIGACION DEL SECTOR TURISTICO	FSIST
8	FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO TURISTICO	FET
9	FOMENTO Y APOYO A LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	FAPI
10	FOMENTO Y DESARROLLO TURISTICO	FDT
11	FORTALECIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACION CATEGORIZADOS	FGIC
12	LIDERAR PROCESOS DE DESARROLLO REGIONAL	LPDR
13	PRESTAR SERVICIOS TURISTICOS	PST
14	REALIZACION DE EVENTOS PROYECCION DE EXTENSION (RUEDAS, CONGRESOS, ETC)	REPE
15	REALIZAR CONVENIOS EMPRESARIALES	RCE
16	RECUPERACION DEL PATRIMONIO HISTORICO TURISTICO Y CULTURAL	RPHTH
17	VENTA DE SERVICIOS TURISTICOS	VST

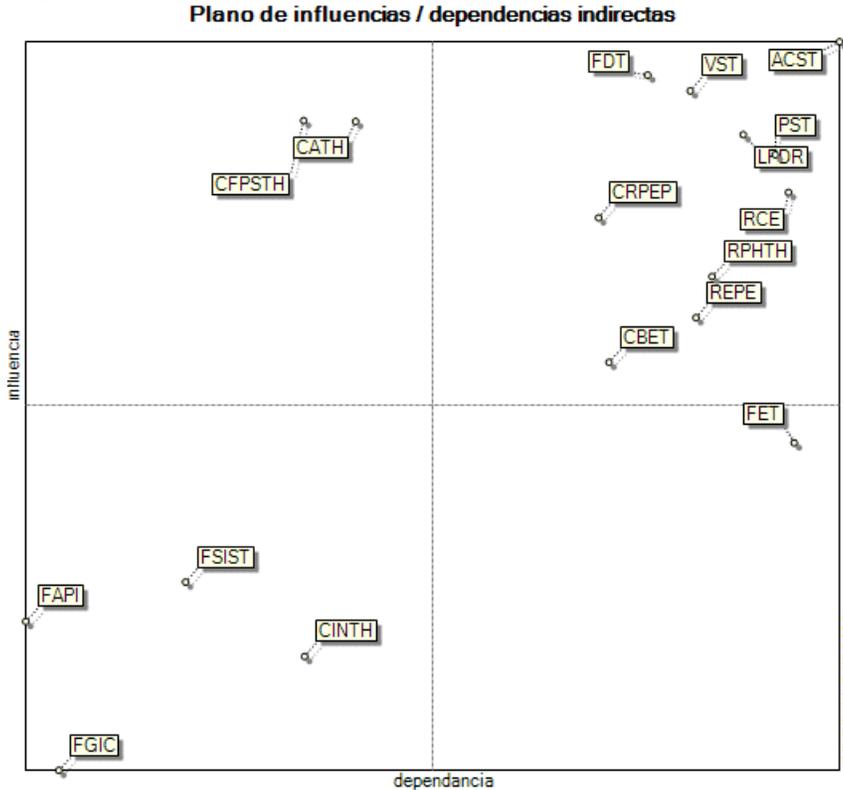
Fuente: Presente Investigación.

8.1.1. Identificación de las Variables “claves” o Estratégicas

Las variables identificadas, las llevamos a la matriz del análisis estructural MICMAC³⁰. Los resultados de las influencias y dependencias atribuidas a las variables se muestran en el siguiente gráfico.

³⁰ La herramienta de análisis de los datos MICMAC es un instrumento que permite ver las relaciones e interacciones de una variable sobre la otra, además grafica los planos de influencia y dependencias: directas, indirectas y potenciales, con el fin de ilustrar los datos obtenidos en el taller de análisis con participación activa de los actores.

Figura 1. Plano de Influencias / dependencias indirectas



Los resultados, se presentan en un plano que se divide en cuatro sectores, donde cada uno de ellos presenta diferentes situaciones.

Zona de Poder: Por tener alta influencia y baja dependancia son las variables más importantes, son las que determinan el sistema, cuando solucionemos o avancemos en estas variables estaremos alcanzando, lo propuesto en las variables de la zona de conflicto.

Zona Autónoma: Estas variables no tienen influencia sobre las demás, pero al mismo tiempo no son afectadas por las otras, convirtiéndose en variables independientes. Son todas aquellas variables que debemos cumplir, para poder operar el sistema.

Zona de salida: Son todas aquellas variables que son producto de las anteriores. Se caracterizan por tener baja motricidad pero, alta dependancia.

Zona de Conflicto: En esta la zona se ubican variables altamente motrices y al mismo tiempo, fuertemente dependientes. Por ser las más significativas, son las que denominamos “variables claves” o variables estratégicas. Por su sobredimensión son las que denominamos como RETOS DEL SISTEMA. De allí

se parte para construir los escenarios del Centro de Desarrollo Turístico de la universidad de Cundinamarca Seccional.

Cuadro 6. Tipo de Variables Resultado del MicMac.

TIPO DE VARIABLE		VARIABLE CLAVE	NEMOTECNICO
Zona de Conflicto Variables Claves o Estratégica	1	APOYO EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR TURISTICO	ACST
	2	VENTA DE SERVICIOS TURISTICOS	VST
	3	PRESTAR SERVICIOS TURISTICOS	PST
	4	LIDERAR PROCESOS DE DESARROLLO REGIONAL	LPDR
	5	FOMENTO Y DESARROLLO TURISTICO	FDT
	6	REALIZAR CONVENIOS EMPRESARIALES	RCE
	7	C.D.T PARA REALIZAR PRACTICAS ESTUDIANTILES PASANTIAS	CRPEP
	8	RECUPERACION DEL PATRIMONIO HISTORICO TURISTICO Y CULTURAL	RPHTH
	9	REALIZACION DE EVENTOS PROYECCION DE EXTENSION (RUEDAS, CONGRESOS, ETC)	REPE
	10	C.D.T. BOLSA DE EMPLEO TURISTICO	CBET
Zona Poder	1	CONSULTORIA Y ASESORIA TURISTICO Y HOTELERO	CATH
	2	CAPACITACION Y FORMACION AL PERSONAL DEL SECTOR TURISTICO Y HOTELERO	CFPSTH
Zona Autónoma	1	FOMENTO A SEMILLEROS DE INVENTIGACION DEL SECTOR TURISTICO	FSIST
	2	FOMENTO Y APOYO A LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	FAPI
	3	CENTRO DE IDEAS Y NEGOCIOS TURISTICO Y HOTELERO	CINTH
	4	FORTALECIMIENTO DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACION CATEGORIZADOS	FGIC
Zona de Salida	1	FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO TURISTICO	FET

En la figura 8 podemos observar la relación directa e indirecta de las demás variables con respecto a las variables claves determinadas, por esta razón se hace necesario utilizar la herramienta del MICMAC, por que mira las variables

desde una *percepción sistémica y compleja*.³¹ Esto permite realizar un examen, que permite ver cuales variables se deben desarrollar para poder cumplir el objetivo que nos vamos a proponer.

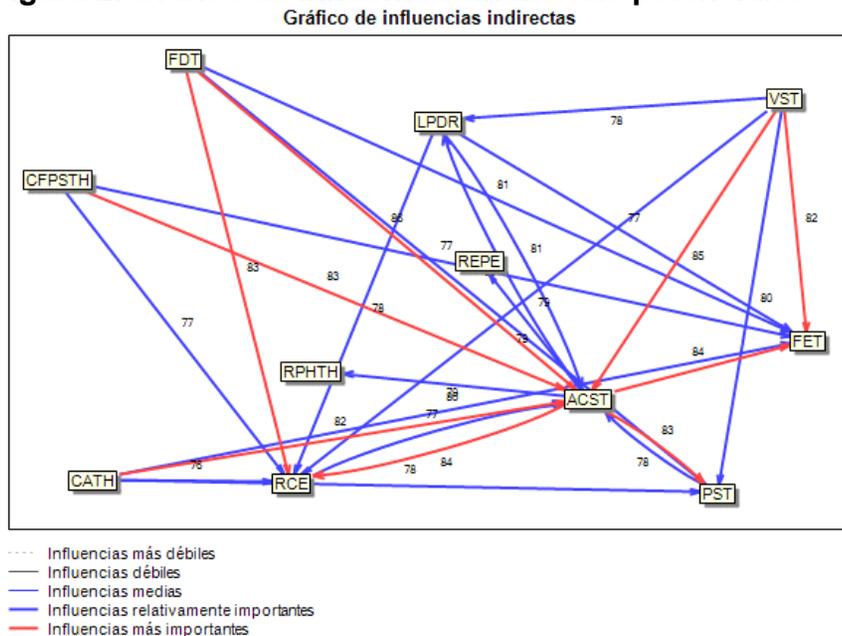
La proyección de cada una de las variables sobre la bisectriz del plano (ver gráfico 8) nos permite clasificar dichas variables de mayor a menor en función de lo que podemos denominar como su **“valor estratégico”**. Las 2 principales variables son:

- Apoyo e el Crecimiento del Sector Turístico.
- Ventas de Servicios Turísticos.

Para poder desarrollar estas variables se debe trabajar sobre las variables de la zona de poder y de la zona de variables autónomas. Esto quiere decir que si queremos lograr llegar a las variables estratégicas, necesariamente debemos ejecutar, desarrollar o implementar las variables de poder y simultáneamente las variables autónomas.

- Consultoría y asesoría Turística y Hotelera.
- Capacitación y Formación al personal del Sector Turístico y Hotelera.

Figura 2. Gráfico de influencias indirectas potenciales



³¹ Para Edgar Morín, uno de los padres de la teoría de la complejidad, “insiste en la importancia de concebir los fenómenos que se analizan en relación con otros que se relacionan con ellos conformando un todo compuesto por elementos que guardan relaciones de interdependencia y que son solidarios unos con otros. La realidad es esta situación de mutua influencia de los componentes del todo, examinarlos aisladamente equivale a descontextualizarlos y por lo tanto a tener una visión equivocada de la realidad. Citado por Mojica, Francisco José. “Aspectos teóricos del enfoque prospectivo”. 2p.

8.2. Construcción y priorización de los Escenarios.

Cuando estábamos iniciando la construcción de los escenarios, nos encontrábamos en pleno mundial SUDAFRICA 2010, por esta razón que mejor que utilizar la apología del deporte para denominar a cada uno de los escenarios.



8.2.1. Primer escenario: “Grandes ligas”

GRANDES LIGAS	Lograr tener 20 Convenios Empresariales con empresas Nacionales e internacionales AL 2017
	Lograr contribuir en el crecimiento del Sector Turístico de Girardot en un 20% para el año 2017.
	Lograr que el C.D.T. pueda tener 30 en estudiantiles en práctica y 10 Docentes de apoyo.
	Lograr la Prestación de servicios Turísticos en Girardot para el año 2017.
	Lograr realizar consultoría y asesoría Turística y Hotelera para el año 2016
	Lograr Capacitar y formar al personal Turístico y Hotelero del sector en el 20% para el año 2017
	Fortalecimiento a los grupos de investigación en Categoría A AL 2017

8.2.2. Segundo escenario: “Ligas menores”

LIGAS MENORES	Lograr tener 10 Convenios Empresariales con empresas Nacionales e internacionales AL 2018
	Lograr contribuir en el crecimiento del Sector Turístico de Girardot en un 10% para el año 2018.
	Lograr que el C.D.T. pueda tener 20 en estudiantiles en práctica y 8 Docentes de apoyo.
	Lograr la Prestación de servicios Turísticos en Girardot para el año 2018.
	Lograr realizar consultoría y asesoría Turística y Hotelera para el año 2017
	Lograr Capacitar y formar al personal Turístico y Hotelero del sector en el 10% para el año 2018
	Fortalecimiento a los grupos de investigación en Categoría C AL 2017

8.2.3. Tercer escenario: “Si se puede”

SI SE PUEDE	Lograr tener 10 Convenios Empresariales con empresas Nacionales Y 1 internacionales AL 2019
	Lograr contribuir en el crecimiento del Sector Turístico de Girardot en un 2% para el año 2020.
	Lograr que el C.D.T. pueda tener 10 en estudiantiles en práctica y 2 Docentes de apoyo.
	Lograr la Prestación de servicios Turísticos en Girardot para el año 2019
	Lograr realizar consultoría y asesoría Turística y Hotelera para el año 2018
	Lograr Capacitar y formar al personal Turístico y Hotelero del sector en el 2% para el año 2018
	Fortalecimiento a los grupos de investigación en Categoría B al 2018

8.2.4. Cuarto escenario: “Perder por doble U”

PERDER POR DOBLE U	Lograr tener 3 Convenios Empresariales con empresas Nacionales Y O internacionales AL 2019
	Lograr contribuir en el crecimiento del Sector Turístico de Girardot en un 0% para el año 2020.
	Lograr que el C.D.T. pueda tener 1 en estudiantiles en práctica y 0 Docentes de apoyo.
	No Lograr la prestación de servicios turísticos en Girardot para el año 2019
	No Lograr realizar consultoría y asesoría Turística y Hotelera para el año 2018
	Lograr Capacitar y formar al personal Turístico y Hotelero del sector en el 0% para el año 2018
	No Fortalecimiento a los grupos de investigación en Categorías al 2020

8.3. Priorización de las Variables Claves.

8.3.1. Priorización de los escenarios

Para priorizar y determinar cuál es el “escenario apuesta” se desarrolló realizando un taller de priorización mediante la técnica del **Ábaco de regnier**, la cual permite de manera democrática determinar cuál es el escenario que la Universidad puede definir no solo como deseable, sino como alcanzable y que determinará el norte a seguir.

Para la votación los expertos (representantes de todos los sectores) se utilizaron la siguiente convención.

COLOR	SIGLA	Valor	ESCENARIO
Verde	(V)	5	Muy probable
Verde Claro	(v)	4	Probable
Amarillo	(A)	3	Duda
Rosado	(r)	2	Improbable
Rojo	(R)	1	Muy improbable
Blanco	(B)		No respuesta

Los expertos fueron:

EXPERTOS	
1	Estudiantes
2	Docentes
3	Administrativos
4	Directivos
5	Graduados
6	Gerentes Hoteleros
7	Gerentes Centros Turísticos

Votación

N°	ESCENARIOS	EVALUACION EXPERTOS						
		1	2	3	4	5	6	7
1	“Grandes Ligas”	Red	Pink	Yellow	Green	Pink	Green	Green
2	“Ligas menores”	Yellow	Green	Green	Green	Yellow	Green	Green
3	“Si se puede”	Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Green	Dark Green	Dark Green
4	“Perder por doble U”	Pink	Yellow	Pink	Pink	Yellow	Yellow	Pink

Priorización de escenarios

N°	ESCENARIOS	6	7	4	3	5	2	1
1	“Si se puede”	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Dark Green	Green	Dark Green	Green
2	“Ligas menores”	Green	Green	Green	Green	Yellow	Green	Yellow
3	“Grandes Ligas”	Green	Green	Green	Yellow	Pink	Pink	Red
4	“Perder por doble U”	Yellow	Pink	Pink	Pink	Yellow	Yellow	Pink

El grupo de expertos eligió como escenario deseable el denominado “Si se puede”

Esta imagen de futuro señala la situación deseable donde quisiera encontrarse el centro de Desarrollo Turístico de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot.

8.4. Diseño de la Estrategias.

8.5. Implementación del CDT Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot.

8.5.1. Diseño Organizacional.

Un centro de desarrollo turístico tiene como fin fomentar y prestar los servicios de turismo en asesorías y acompañamiento a los Estudiantes, Docentes, Administrativos y Graduados de la Universidad de Cundinamarca así como también a los Empresarios turísticos y comunidad en general.

8.5.1.1. Objetivo

Apoyar a los estudiantes emprendedores y empresarios, así como a la comunidad externa y microempresarios en Girardot y la región, mediante asesorías, consultorías y acompañamiento que contribuyan a resolver los problemas que puedan enfrentar como empresarios turísticos nacientes en la comunidad, como también en la constitución legal, formalidad de los establecimientos y sociedades, así como en el manejo organizacional.

8.5.1.2. La población objetivo

Aquellos emprendedores turísticos ávidos de acompañamiento en su camino a la empresarialidad, empresarios existentes con deseos de fortalecer sus negocios turísticos, de ser más competitivos y de explorar posibilidades de crecimiento desarrollo e internacionalización.

8.5.1.3. Marco institucional.

Roles y responsabilidades de los actores

Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot será la encargada de la dirección del Centro de Desarrollo turístico con las siguientes funciones:

- Fomentar la formalización de los prestadores de Servicios Turísticos.
- El Fomento de la Calidad del Sector Turístico.
- Conformar y coordinar el centro de desarrollo Turístico.
- Liderar el programa del centro de desarrollo Turístico en la Seccional Girardot.
- Apoyar los programas del centro de desarrollo Turístico que se creen en la Seccional Girardot.

- Ofrecer apoyo técnico e información para el desarrollo óptimo del Programa de Centro de Desarrollo Turístico.
- Impartir los lineamientos generales a través de los cuales funcionará el CDT y verificar que estos operen de acuerdo a lo establecido.
- Velar por la igualdad, la calidad, la eficiencia y la efectividad en el servicio de los Programas del CDT.
- Velar por el respeto, confidencialidad y confiabilidad en la prestación del servicio ofrecido por el CDT.
- Apoyar la gestión de alianzas interinstitucionales con entidades públicas y privadas, a fin de fortalecer el CDT y contribuir a su sostenibilidad.
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento de los Programas del CDT.
- Definir criterios, indicadores, metas, formatos, entre otros, necesarios para el desarrollo óptimo de los programas del CDT

8.5.1.4. Entidades Asociadas

Son las entidades del sector público, privado o académico que aportarán al funcionamiento del CDT y que deberá realizarlo en un periodo no inferior a dos años. Tendrán las siguientes funciones:

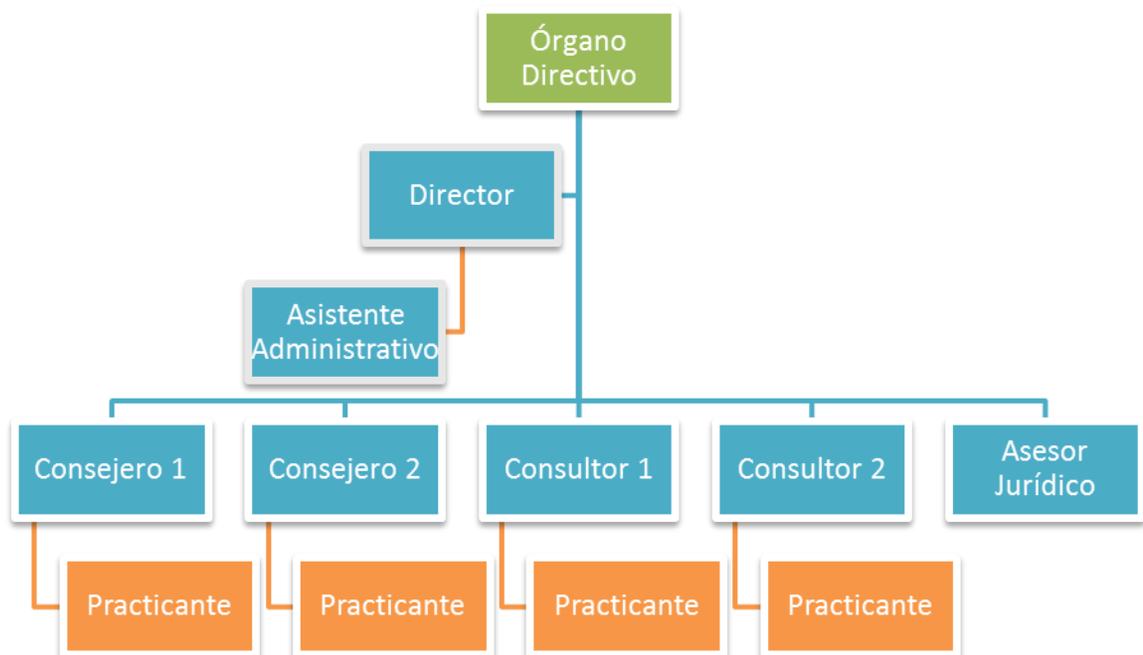
- Adaptar los recursos necesarios para el funcionamiento del Centro. Todos los aportes deberán ser consignados en el presupuesto del CDT.
- Comprometerse a estar vinculado al Centro por un periodo mínimo de 2 años.
- Participar en el Órgano de Directivo.
- Promover la difusión y apoyar los servicios ofrecidos por el Centro.
- Entidades aliadas. Son todas aquellas instituciones y entidades que apoyarán el CDT eventualmente, a través de la prestación de un servicio o en el desarrollo de actividades específicas
- Requisitos operacionales del CDT.
- Serán requisitos del Centro de desarrollo Turístico los siguientes:
- Gestión de alianzas estratégicas con entidades del sector público, privado y académico.
- Establecer un órgano directivo conformado por un representante de cada programa de la universidad de Cundinamarca Extensión Girardot y una de las entidades asociadas del Centro el cual será el principal órgano de gobierno del CDT.
- Garantizar la prestación continua del servicio, con el personal del Centro.
- El Centro debe garantizar la consecución del personal idóneo para su operación.
- Se deberá garantizar el espacio físico para desarrollar las actividades del Centro.

8.5.1.5. Estructura organizacional

Se debe establecer una estructura organizacional que permita cumplir con las metas propuestas.

- Órgano Directivo conformado por los directores de los programas existentes en la Extensión Girardot de la Universidad de Cundinamarca.
- Un Director.
- 2 consejeros.
- 2 consultores.
- Un Asesor Jurídico
- Practicantes.
- Un asistente administrativo.

Figura No 10 Organigrama Centro Desarrollo Turístico



8.5.1.5.1. Órgano Directivo

Será el máximo Órgano de gobierno del CDT. Este estará conformado por el director o coordinador de cada programa existente en la Universidad de Cundinamarca Extensión Girardot.

Obligaciones del Órgano Directivo:

- a. Velar por el cumplimiento de las actividades programas para el CDT.
- b. Avalar los planes estratégicos que se desarrollen para el CDT.
- c. Revisar y aprobar las hojas de vida del personal que prestará servicios en el CDT.
- d. Hacer las recomendaciones necesarias, enfocadas a mejorar el desempeño el CDT y a cumplir las metas establecidas.
- e. Las demás que se establezcan.

8.5.1.5.2. Director

Todos los Centros deberán contar con un director tiempo completo, este será el enlace entre todos los actores del CDT y será el representante y responsable de la gestión y de los resultados del Centro que dirige.

Perfil requerido para el cargo de Director del CDT:

Nivel académico: Profesional con posgrado graduado en áreas de las ciencias económicas y/o administrativas, Administración Turística y/o Tecnología en Gestión Turística y Hotelera Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia laboral certificada relacionada en temas de turismo, fortalecimiento empresarial, gerencia de negocios, asesoría a empresas y 1 años en cargos directivos.

Competencias: Habilidad de dirigir y administrar recursos; enfocado a resultados, con capacidad de liderazgo y coordinación de equipos y actividades; capacidad para hacer el seguimiento financiero y administrativo al Centro y para realizar rendición de cuentas; habilidad para forjar alianzas estratégicas en beneficio del Centro y para realizar gestión enfocada a conseguir recursos y fortalecer el Centro; capacidad de asumir compromisos y retos; capacidad de negociación, toma de decisiones estratégicas; capacidad identificar oportunidades en entorno de la ciudad o región donde se está ubicado el CDT.

Funciones del Director:

- a) Atender las indicaciones del Órgano Directivo sobre la implementación de controles administrativos, financieros y técnicos.
- b) Presentar el Plan Estratégico del Centro al Órgano Directivo para su aprobación y organizar los recursos humanos y financieros disponibles para la ejecución del Plan.
- c) Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento a la programación del Centro.
- d) Definir conjuntamente con los asesores el cronograma de capacitaciones a los emprendedores/ empresarios y agendas de los eventos del Centro.

- e) Definir criterios para la asignación de los consejeros y consultores de acuerdo a sus competencias y a las características del usuario.
- f) Definir los criterios para la realización de las asistencias técnicas y capacitaciones colectivas conforme a lo establecido en la metodología.
- g) Planear y administrar los diferentes programas del Centro de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés.
- h) Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el Centro en la región.
- i) Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro.
- j) Diseñar programas de capacitación para los asesores que hace parte del Centro.
- k) Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan y tomar medidas correctivas si fuere necesario.

8.5.1.5.3. Consejero

Experto, con experiencia en el sector Turístico, será quien se encargue de los casos críticos y/o estratégicos de las empresas turísticas, atenderá empresas con alto potencial de crecimiento.

Perfil requerido para el cargo:

Nivel Académico: Profesional en Administración, Economía, Administración Turística y/o Tecnología en Gestión Turística y Hotelera, con postgrado en áreas relacionadas.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento turístico, asesoría a empresas, emprendimiento, desarrollo empresarial y gerencia de negocios y/o en cargos directivos de grandes empresas.

Competencias: Líder, propositivo e innovador y enfocado a resultados; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; poseer habilidades en comunicación y transmisión de conocimientos, venta y negociación.

Funciones:

- a) Dar asesoría y capacitación empresarial enfocada en crear impacto económico.
- b) Proponer nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.

- c) Encargarse de direccionar a los empresarios que requieran una asesoría especializada y justificarla ante el Director.
 - d) Contribuir a promocionar los servicios del Centro a usuarios potenciales.
 - e) Preparar informes sobre clientes y documentación de capacitación.
 - f) Apoyar las capacitaciones colectivas, la organización de ferias, ruedas de negocios, entre otros.
 - g) Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del CDT.
 - h) Seguir los lineamientos establecidos por el Director del Centro.
- I. Otros que se le asignen.

8.5.1.5.4. Consultor

Asesor con experiencia profesional en el sector turístico, será quien se encargue de la asesoría y acompañamiento a las empresas en temas empresariales básicos.

Perfil requerido para el cargo:

Nivel académico: Profesional en Administración, Administración Turística y/o Tecnología en Gestión Turística y Hotelera.

Experiencia: Mínimo 1 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.

Competencias: Líder, propositivo, innovador; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; trabajo en equipo;- capacidad de tener empatía con el usuario; capacidad para iniciar y estructurar planes de negocios; conocedor de diferentes temáticas, entre ellas: gestión administrativa, gerencia, diseño, producción, calidad, costos, presupuestos, finanzas, planeación, estructura organizacional. Deseable que tenga conocimiento sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.

Funciones:

- a) Atender, diagnosticar, asesorar y dar acompañamiento en el proceso de mejoramiento a las empresas y usuarios según sea la necesidad.
- b) Empoderar al empresario, a través de la identificación de las capacidades, habilidades y competencias que este posee.
- c) Implementar constantemente nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa y usuarios asesorados, a mediano y largo plazo.

- d) Enfocarse en crear impacto económico en las empresas y usuarios atendidos.
- e) Promover los servicios del Centro a socios de su comunidad y a clientes potenciales.
- f) Apoyar en labores de capacitaciones colectivas.
- g) Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.
- h) Otras que se le asignen.

8.5.1.5.5. Asesor Jurídico.

Asesor experto en el sector empresarial. Responsable del asesoramiento legal de las empresas que están siendo atendidas en el Centro.

Perfil del asesor jurídico:

Nivel Académico: Abogado, con postgrado en Derecho comercial o en áreas relacionadas.

Experiencia: Mínimo 1 años de experiencia laboral certificada, relacionada con asesoría a empresas.

Competencias: Propositivo; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; poseer habilidades en la comunicación; empatía con el usuario; capacidad de orientar y asesorar en los procesos de constitución de empresas, formalización y trámites legales; con conocimiento en propiedad intelectual, registros de marcas y patentes entre otros; y sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.

Funciones del Asesor Jurídico:

- a) Dar asesoría básica en constitución de empresas, formalización, propiedad intelectual, propiedad industrial, registros de marcas y patentes, contratación y todas aquellas relacionadas con el funcionamiento del Centro.
- b) Proponer alternativas jurídicas a las situaciones particulares de las empresas.
- c) Apoyar las capacitaciones colectivas en temas legales.
- d) Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.
- e) Otras que se le asignen.

8.5.1.5.6. Practicante

Estudiante universitario en Administración Turística y/o Tecnólogo Gestor Turístico de instituciones de educación superior, orientados a la investigación de mercados, temas técnicos, tecnológicos específicos entre otros. Así mismo el Centro recibirá estudiantes de posgrado y pregrado que estén en el proceso de prácticas, elaboración de tesis y trabajos de grado en temáticas específicas que puedan aportar al desarrollo o mejoramiento de las empresas y usuarios atendidas por el Centro.

Nivel académico: Estudiantes de últimos semestres de pregrado o posgrado en Administración, Administración Turística y/o Tecnología en Gestión Turística y Hotelera.

Las actividades de apoyo prestadas por los estudiantes en práctica se determinaran de acuerdo a las necesidades del Centro.

Competencias de los practicantes: Interesado en conocer el entorno económico, social, demográfico y cultural de la ciudad o de la región y de la problemática del sector turístico de la ciudad o región; líder, propositivo, innovador; con interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; con competencias en comunicación, venta, negociación, trabajo en equipo, empatía con el personal del CDT y con los usuarios.

Actividades a desarrollar por los practicantes:

- a) Apoyar a los asesores del CDT con investigación de mercados, inteligencia competitiva e investigaciones relacionadas con las empresas, de la misma forma los estudiantes podrán elaborar trabajos de grado en temas relacionados con el mejoramiento de las empresas de acuerdo a los conocimientos adquiridos, previo cumplimiento de los requisitos legales y académicos exigidos por la Universidad.
- b) Apoyar al Director y a los asesores en el desarrollo de programas y actividades que organice el Centro.

8.5.1.5.7. Asistente administrativo

Nivel académico: Técnico o tecnológico.

Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia certificada en temas de apoyo, asistencia, servicio al cliente.

Competencias: organizado, propositivo, innovador; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; competencias de comunicación, trabajo en equipo; empatía con el usuario y dinámico.

Funciones del Asistente administrativo:

- a) Prestar servicio al cliente.
- b) Responder a preguntas del usuario y direccionarlos hacia los diferentes servicios del Centro.
- c) Almacenar y actualizar los archivos del Centro.
- d) Hacer trámites administrativos.
- e) Apoyar los procesos para nuevos usuarios y seguimiento de usuarios existentes.
- f) Apoyar a los consejeros en la coordinación de sus actividades, coordinar el envío de encuestas para identificar y medir el impacto económico generado por el Centro.
- g) Otras que se le asignen.

8.5.1.5.8. Usuarios

Serán usuarios del CDT, los estudiantes de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera de la universidad de Cundinamarca sede Girardot, empresarios de la región, estudiantes con emprendimientos o empresas en cualquier nivel de desarrollo.

Compromisos de los usuarios del CDT.

- a) Asistir a las asesorías, congresos, capacitaciones y demás actividades programadas por el CDT, y según lo establecido en el plan de trabajo de cada usuario.
- b) Cumplir con las tareas, trabajos, acciones que se programen en el CDT.
- c) Aportar al desarrollo de los programas del Centro de Desarrollo Turístico.

8.5.1.6. Servicios del CDT

- a. Fomento de Turismo
- b. Emprendimiento Turístico.
- c. Encuentro Turístico y Hotelero.
- d. Ruedas de negocio en el Sector Turístico y Hotelero.
- e. Capacitaciones, congresos, ferias turísticas y hoteleras.
- f. Ideas de Negocio turísticas y hoteleras
- g. Semilleros de investigación.
- h. Consultorio Turístico a graduados.
- i. Pasantía.
- j. Convenios empresariales.
- k. Bolsa de empleo

8.5.2. Ejes del CDT

El servicio comunitario basado en la construcción de propuestas de solución de problemas está definitivamente vinculado a la construcción de conocimiento teórico en una interacción permanente propiciada por la investigación, y enmarcada en el quehacer social del profesional.

De esta manera, se destacan tres ejes fundamentales en este interesante proceso

Dinámico:

- Investigación
- Formulación de conocimiento
- Proyección social

En dicho proceso, la interrelación de estos tres componentes o funciones de la educación superior ha de fomentar el surgimiento de nuevas corrientes vivenciales de pensamiento crítico, creativo y emprendedor.

9. CONCLUSIONES.

Después de realizar reflexión mediante los talleres y entrevistas de los expertos, acerca del futuro del Centro de Desarrollo Turístico, se partió del análisis situacional y determinación de variables, se detectaron 17 que los actores sociales, sugirieron como las variables que podrían ser determinantes en la construcción del proyecto

La visión del futuro del Centro de Desarrollo Turístico de la Universidad de Cundinamarca Seccional Girardot, obtenida a partir del estudio prospectivo estratégico y el escenario escogido de “si se puede” es objetivamente el que cuenta el mayor grado de consenso y aprobación entre todos los actores sociales, pues es el resultado de un dialogo y debate de la comunidad académica, donde las 2 principales variables son determinantes:

- Apoyo del Crecimiento del Sector Turístico.
- Ventas de Servicios Turísticos.

Para poder desarrollar estas variables se debe trabajar sobre las variables de la zona de poder y de la zona de variables autónomas. Esto quiere decir que si queremos lograr llegar a las variables estratégicas, necesariamente debemos ejecutar, desarrollar o implementar las variables de poder y simultáneamente las variables autónomas.

- Consultoría y asesoría Turística y Hotelera.
- Capacitación y Formación al personal del Sector Turístico y Hotelera.

Se evidencia los propósitos de llevar a cabo acciones que permitan generar valor agregado y tener un escenario donde se realicen acciones para evidenciar la necesidad que tiene en la región de un Centro de Desarrollo Turístico que permita el apoyo al Sector Turístico, Estudiantes, Docentes y Comunidad Universitaria.

Se visualiza que la creación del Centro de Desarrollo Turístico, permitirá a los estudiantes del Programa en Gestión Turística y Hotelera de la Universidad de Cundinamarca, tener el soporte necesario para generar Crecimiento de nuestra Institución y contribuir fortalecimiento del Sector Turístico de la Región.

La Extensión de Girardot está en la capacidad de realizar los aportes necesarios para crear el Centro de Desarrollo Turístico, generando un impacto positivo en la economía y sector Turístico de la región.

La prospectiva debe ayudarnos a salir de las cuatro paredes del corto plazo y hacer de esta manera del futuro una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos como universidad, como educadores y como país.

El desarrollo del Estudio prospectivo del presente trabajo ha permitido la aplicación y experimentación de conocimientos teórico-prácticos desarrollados a través de la formación académica durante la maestría y experiencia profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLUET, J.C. y ZEMOR, J. "Prospective géographique: méthode et direction de recherches". En : *Metra*, Vol. IX, No. 1, 1970. Citado por: GODET, Michel. *Manuel de Prospective Stratégique, L'art et la méthode*, Vol. 2, Dunod, París, 1997, pág. 90.

CHOO, W. (1999). "The Art of Scanning the Environment". In : *Bulletin of the American Society for Information Science*. [en línea]. <URL:<http://www.asis.org/Bulletin/Feb-99/choo.html>>. Civi, E, 2002.

CORREA, José. "Examinando el futuro: Metodología propuesta para el estudio prospectivo y estratégico de la Universidad de Cundinamarca (2010 -2019). En : *Enfoques Pedagógicos*. N° 9. Dic. 2009.

CORREA, José y ACOSTA, Julio. "Modelo de Prospectiva Estratégica - Visionar - (Análisis Estructural, Ábaco de Régnier y CONSENSUS)". Bogotá, 2007. [Tesis de Maestría]. Universidad Externado de Colombia.

DE JOUVENEL, Bertrand. "L'art de la conjecture". Monaco, éditions du Rocher, 1964.

GODET, Michel. "la prospectiva estratégica para las empresas y territorios". Cuadernos de Lipsor, serie de investigaciones N° 10, abril de 2009.

GODET, Michel. "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Paris : LIPSOR – CNAM, Cuarta Ed, Abril 2004.

GODET, Michel. "De la anticipación a la acción". Barcelona. Ediciones Alfaomega-Marcombo, 1996.

Ley 30 del 28 de Diciembre de 1992. "Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

MEDINA, Javier. "La Prospectiva humana y social : ¿alternativa de la nueva generación para América Latina?". Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación Económica y Social ILPES, 1998.

MEDINA, Javier. "Función de pensamiento de largo plazo: acción y redimensionamiento institucional" Junio, 2000

MEDINA, Javier. “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumento para América Latina y el Caribe” CEPAL, 2006

MIKLOS I. Tomás y ARROYO Margarita. “Prospectiva y escenarios para el cambio social”. working papers 8. Abril 2008

MÓJICA, Francisco. La construcción del futuro, concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica, Universidad Externado de Colombia, 2005

MÓJICA, Francisco. “El dilema entre pronosticar y construir el futuro”. [en línea] 2007. [consultado 10 de Oct. 2009] Disponible en <URL: <http://franciscomojica.com/articulos/pronconstfut.pdf>>

MÓJICA, Francisco. El modelo prospectivo llevado a la práctica, convenio Andrés Bello, Colombia, 2004.

MÓJICA, Francisco. Prospectiva técnicas para visualizar el futuro. Bogotá. Legis, 1992.

MÓJICA, Francisco. Cartilla prospectiva, módulo prospectiva MBA-23. Bogotá. Universidad Externado de Colombia, 2006.

OLAV y RESHER, Norton . “The exact and inexact science”. Informe de la Rand Corporation, 1964.

PARRA C. Patricia, MIKLOS I. Tomás, y otros. “Diseño de una metodología prospectiva aplicada en Educación Superior”

Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe. “Manual de Metodologías. Tomo VI Análisis Morfológico”, 2000

DOCUMENTOS INTERNOS DE LA UNIVERSIDAD

Documento. Proyecto educativo Institucional, PEI.

Documento. Universidad – Región. Vice rectoría Académica, 2007.

Datos: Oficina de planeación, oficina de admisiones.

ANEXOS

1. Instrumento recolección Y análisis de información variables claves o estratégicas y calificación MICMAC
2. Taller determinación de “Escenarios”
3. Instrumento calificación “escenario apuesta” mediante el Ábaco Regnier.
4. Resultados MicMac arrojados por el software LIPSOR