

Gestión Pública del Turismo en el Municipio de Toca (Boyacá): Diagnóstico Institucional
Para Identificar las Principales Limitaciones Durante el Periodo 2020-2024

Iván Sebastián Pérez Chivatá

Escuela Superior de Administración Pública

Pregrado en Administración Pública Territorial

CETAP: Tunja

Asesor de Trabajo de Grado: Jhon Fernando Castro Garcia

Mayo de 2026

Tabla de Contenido

1. Resumen	6
2. Abstract	8
3. Introducción.....	10
4. Capítulo I.....	13
4.1. Planteamiento del problema	13
4.1.1. Descripción del problema.....	14
4.1.2. Justificación.....	16
4.1.3. Pregunta de investigación.....	18
Objetivos	20
4.1.3.1. Objetivo central	20
4.1.3.2. Objetivos específicos	20
5. Capítulo II.....	21
5.1. Marco referencial	21
5.1.1. Antecedentes.....	21
5.1.2. Marco teórico.....	23
5.1.3. Marco conceptual.....	25
5.1.4. Marco normativo.....	27
6. Capítulo III	29
6.1. Metodología.....	29
6.1.1. Enfoque de investigación	30
6.1.2. Diseño de investigación	31
6.1.3. Población y muestra.....	32
6.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	33
6.1.5. Procedimiento para la recolección y análisis de datos.....	35
7. Capítulo IV	37

7.1.	Resultados.....	37
7.1.1.	Capacidades institucionales para la gestión del turismo	38
7.1.2.	Articulación y gobernanza territorial	51
7.1.3.	Triangulación y análisis general de resultados.....	55
7.1.4.	Principales limitaciones institucionales para el desarrollo turístico	58
8.	Conclusiones.....	61
9.	Bibliografía.....	62
10.	Anexos	65
	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	65
	ENTREVISTA 1 – FUNCIONARIO ENLACE DE TURISMO	66
	Fase 1. Capacidades institucionales	66
	Fase 2. Articulación y gobernanza	66
	Fase 3. Limitaciones institucionales.....	67
	ENTREVISTA 2 – FUNCIONARIO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL	67
	Fase 1. Capacidades institucionales	67
	Fase 2. Articulación y gobernanza	68
	Fase 3. Limitaciones institucionales.....	68
	ENTREVISTA 3 – ALCALDE MUNICIPAL.....	68
	Fase 1. Capacidades institucionales	68
	Fase 2. Articulación y gobernanza	69
	Fase 3. Limitaciones institucionales.....	69
	Transcripción	70
	Transcripción	76
	Transcripción	84
	CUESTIONARIO LIKERT	101
	Escala de valoración.....	101
	FASE 1. CAPACIDADES INSTITUCIONALES	101
	FASE 2. ARTICULACIÓN Y GOBERNANZA	102

FASE 3. LIMITACIONES INSTITUCIONALES	102
Anexo 1: Entrevista Semiestructurada.....	65
Anexo 2: Transcripción de entrevista realizada al enlace de turismo del municipio de Toca	70
Anexo 3: Transcripción de entrevista realizada a funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social.....	76
Anexo 4: Transcripción de entrevista realizada al enlace de turismo del municipio de Toca	84
Anexo 5: Cuestionario tipo Likert aplicado a actores económicos y líderes comunitarios	101

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de análisis documental.....	38
Tabla 2 Matriz de análisis de entrevistas semiestructuradas	44
Tabla 3 Resultados generales de la encuesta tipo Likert.....	49
Tabla 4 Mapa de actores territoriales vinculados con la gestión pública del turismo en Toca	52
Tabla 5 Matriz de triangulación de información.....	55

Índice de Figuras

Figura 1: Nube de palabras – Gestión pública del turismo en Toca.....	48
Figura 2: Resultados generales de la encuesta tipo Likert aplicada a actores económicos y líderes comunitarios	51

1. Resumen

El turismo ha sido referente en Colombia como una estrategia para originar el desarrollo territorial, dinamizar las economías locales y fortalecer el aprovechamiento sostenible de los recursos culturales y naturales de los municipios. En este contexto, la gestión pública del turismo adquiere un papel fundamental, ya que permite orientar procesos de planificación, articulación institucional y organización territorial que contribuyen al fortalecimiento del sector turístico como alternativa de desarrollo económico y social. Sin embargo, en muchos municipios persisten limitaciones relacionadas con capacidades institucionales, planificación y disponibilidad de recursos, dificultando la consolidación del turismo dentro de las dinámicas de desarrollo territorial.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá) durante el periodo 2020–2024, a partir de un diagnóstico institucional orientado a identificar los factores que han limitado la formulación de lineamientos para el desarrollo del sector turístico en el municipio. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y corresponde a un estudio de caso de carácter descriptivo y analítico, centrado en el análisis de las condiciones institucionales relacionadas con la gestión pública del turismo en el ámbito local.

Para la recolección de información se emplearon técnicas como el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta tipo Likert aplicada a actores económicos y líderes comunitarios vinculados con actividades relacionadas con el turismo. Asimismo, se utilizaron instrumentos de análisis como matrices documentales, matrices de triangulación, nube de palabras y mapa de actores territoriales, permitiendo contrastar la información obtenida desde diferentes perspectivas institucionales y territoriales.

Los resultados evidencian que la gestión pública del turismo en el municipio de Toca presenta limitaciones relacionadas con la ausencia de lineamientos estratégicos para orientar el

desarrollo turístico, la inexistencia de una estructura administrativa especializada, la baja priorización del sector dentro de la planificación municipal y las debilidades en los procesos de articulación entre actores institucionales, económicos y comunitarios. De igual forma, se identificó que, aunque el municipio cuenta con potencial territorial, cultural y rural para fortalecer el turismo, existen limitaciones administrativas, financieras y organizacionales que dificultan su consolidación como estrategia de desarrollo territorial.

Finalmente, la investigación plantea la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales del municipio, promover procesos de gobernanza territorial y consolidar orientaciones estratégicas que permitan mejorar la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá), reconociendo el turismo como una alternativa para dinamizar el desarrollo económico y social del territorio.

Palabras clave: gestión pública, turismo, desarrollo territorial, capacidad institucional, gobernanza, Toca (Boyacá).

2. Abstract

Tourism has been recognized in Colombia as a strategy to promote territorial development, stimulate local economies, and strengthen the sustainable use of cultural and natural resources within municipalities. In this context, public management of tourism plays a fundamental role in guiding planning processes, institutional coordination, and territorial organization aimed at strengthening the tourism sector as an alternative for economic and social development. However, many municipalities continue to face limitations related to institutional capacities, planning processes, and resource availability, which hinder the consolidation of tourism within territorial development dynamics.

This research aims to analyze the public management of tourism in the municipality of Toca (Boyacá) during the period 2020–2024 through an institutional diagnosis focused on identifying the factors that have limited the formulation of guidelines for tourism development in the municipality. The study is developed under a qualitative approach and corresponds to a descriptive and analytical case study focused on examining the institutional conditions related to tourism public management at the local level.

Data collection techniques included documentary analysis, semi-structured interviews, and a Likert-scale survey applied to economic actors and community leaders linked to tourism-related activities. In addition, analytical instruments such as documentary matrices, triangulation matrices, a word cloud, and a stakeholder map were used to contrast and integrate information obtained from different institutional and territorial perspectives.

The findings reveal that public management of tourism in the municipality of Toca presents limitations related to the absence of strategic guidelines for tourism development, the lack of a specialized administrative structure, the low prioritization of the sector within municipal planning, and weaknesses in coordination processes among institutional, economic, and community actors. Likewise, the study identified that although the municipality has territorial, cultural, and rural potential to strengthen tourism, there are administrative, financial, and organizational limitations that hinder its consolidation as a strategy for territorial development.

Finally, the research highlights the need to strengthen the municipality's institutional capacities, promote territorial governance processes, and consolidate strategic guidelines aimed at improving tourism public management in the municipality of Toca (Boyacá), recognizing tourism as an alternative for promoting economic and social development within the territory.

Keywords: public management, tourism, territorial development, institutional capacity, governance, Toca (Boyacá).

3. Introducción

Recientemente, el turismo ha recibido una importancia creciente como estrategia para impulsar el desarrollo económico y social en diferentes territorios. Más allá de ser únicamente una actividad recreativa, el turismo se ha consolidado como un sector capaz de dinamizar economías locales, generar oportunidades de empleo y fortalecer la identidad cultural de las comunidades. En este sentido, diversos organismos internacionales han señalado que, cuando existe una adecuada planificación y gestión institucional, el turismo puede contribuir significativamente al desarrollo sostenible de los territorios (Organización Mundial del Turismo, 2018).

En Colombia, el turismo ha sido reconocido como una actividad estratégica dentro de las políticas públicas orientadas al desarrollo territorial. A partir de la Ley 300 de 1996, el Estado estableció un marco normativo que orienta la organización, promoción y fortalecimiento del sector turístico, promoviendo la participación de los diferentes niveles de gobierno en su gestión (Congreso de la República de Colombia, 1996). En este contexto, los municipios desempeñan un papel fundamental, ya que son responsables de impulsar iniciativas que permitan aprovechar los recursos turísticos del territorio y articular las orientaciones nacionales con las dinámicas locales.

Sin embargo, el fortalecimiento del turismo en los municipios no depende únicamente de las condiciones naturales, culturales o paisajísticas del territorio, sino también de las capacidades institucionales existentes para planificar, coordinar y promover acciones relacionadas con el sector. En muchos casos, las principales dificultades no se encuentran en la ejecución de políticas ya formuladas, sino en la ausencia de procesos organizativos y de planificación que permitan consolidar el turismo como una apuesta estratégica dentro de la gestión pública local.

El departamento de Boyacá es reconocido por su riqueza cultural, histórica y paisajística, lo que lo posiciona como uno de los principales destinos turísticos del país. Municipios como Villa

de Leyva, Paipa y Ráquira han logrado consolidarse dentro de las dinámicas turísticas regionales gracias al fortalecimiento de estrategias institucionales y territoriales orientadas al turismo. No obstante, existen otros municipios que, pese a contar con recursos naturales, culturales y rurales con potencial turístico, aún presentan limitaciones relacionadas con planificación, organización y gestión institucional del sector.

Uno de estos casos es el municipio de Toca, ubicado en la provincia Centro del departamento de Boyacá. Este territorio cuenta con paisajes rurales, tradiciones culturales y una ubicación estratégica cercana a centros urbanos importantes, representando una oportunidad para impulsar iniciativas relacionadas con el turismo rural y comunitario. A pesar de ello, el turismo no se ha consolidado como una actividad económica relevante dentro del municipio, no por la ausencia de potencial territorial, sino por las limitaciones institucionales y administrativas que han dificultado la estructuración de orientaciones estratégicas para su fortalecimiento desde la gestión pública.

En este contexto, surge la necesidad de comprender las condiciones institucionales que han influido en la gestión del turismo en el municipio de Toca durante el periodo 2020–2024. Analizar estas dinámicas permite identificar limitaciones relacionadas con capacidades administrativas, articulación entre actores y planificación territorial, así como reconocer oportunidades para fortalecer los procesos de organización y gestión pública del turismo en el municipio.

A partir de lo anterior, la presente investigación tiene como propósito analizar la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá), mediante un diagnóstico institucional que permita identificar los factores que han limitado la formulación de lineamientos para el desarrollo del sector turístico. Para ello, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y corresponde a un estudio de caso de carácter descriptivo y analítico, apoyado en técnicas como el análisis

documental, las entrevistas semiestructuradas y la aplicación de encuestas tipo Likert a actores vinculados con actividades relacionadas con el turismo en el municipio.

El documento se estructura en cinco capítulos. El primero presenta el planteamiento del problema, la justificación, la pregunta de investigación y los objetivos del estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco referencial, incluyendo antecedentes, marco teórico, marco conceptual y marco normativo. El tercer capítulo describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de la información. El cuarto capítulo presenta los resultados y el análisis de las principales condiciones institucionales relacionadas con la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá).

De esta manera, la investigación busca aportar elementos que permitan comprender los desafíos que enfrentan los gobiernos locales frente a la gestión del turismo, reconociendo la importancia de fortalecer procesos de planificación, articulación institucional y participación territorial que contribuyan al aprovechamiento sostenible del potencial turístico del municipio de Toca como alternativa de desarrollo económico y social.

4. Capítulo I

4.1.Planteamiento del problema

En el campo de la Administración Pública, el desarrollo territorial depende en gran medida de la capacidad institucional de los gobiernos locales para estructurar políticas, lineamientos y herramientas de planificación que orienten la acción pública. En este sentido, el turismo ha sido reconocido como un sector estratégico para dinamizar economías locales, generar empleo y fortalecer el desarrollo regional. No obstante, su consolidación en los territorios no depende únicamente de su potencial, sino de la existencia de condiciones institucionales que permitan su organización, direccionamiento y gestión.

En el municipio de Toca (Boyacá), la problemática no se relaciona con la ausencia de recursos turísticos, sino con una debilidad estructural en la gestión pública: la inexistencia de lineamientos institucionales que permitan la formulación y desarrollo de una política pública de turismo. Esta situación implica que el municipio carece de una orientación clara para la toma de decisiones, la planificación sectorial y la articulación de actores en torno al turismo como estrategia de desarrollo territorial.

Para sustentar esta problemática, se realizó un análisis de los dos instrumentos de planificación más recientes del municipio: el Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023 y el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. En el primero, se evidencia que el diagnóstico económico del municipio se centra en el fortalecimiento de actividades productivas tradicionales y en la generación de empleo, sin que el turismo sea incorporado como un sector estructurado dentro de la planificación, ni cuente con programas específicos o asignación presupuestal definida (Alcaldía Municipal de Toca, 2020, págs. 82-83). Esta situación refleja una limitada priorización del turismo dentro de la agenda pública municipal.

Por su parte, el Plan de Desarrollo 2024–2027 reconoce el potencial del municipio como un espacio estratégico para el desarrollo económico y la articulación regional (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 3). Sin embargo, el mismo documento señala que el municipio presenta limitaciones en herramientas de planificación y en la formulación de políticas específicas en algunos sectores (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 6), lo cual evidencia la persistencia de vacíos institucionales que afectan la estructuración del turismo como sector estratégico.

A partir de este análisis, se identifican factores institucionales que explican la ausencia de lineamientos para la formulación de una política pública de turismo en el municipio. Entre estos se encuentran la limitada capacidad institucional para diseñar instrumentos de planificación sectorial, la baja priorización del turismo dentro de la inversión pública, la débil articulación entre actores y la inexistencia de una instancia administrativa responsable del sector. Estas condiciones reflejan que el problema no radica en la implementación de una política inexistente, sino en la falta de condiciones institucionales para su formulación.

En este contexto, el problema de investigación se orienta a comprender las causas de este vacío institucional, con el fin de generar insumos que permitan fortalecer la gestión pública del turismo en el municipio de Toca.

4.1.1. Descripción del problema

El turismo en Colombia ha sido promovido como una estrategia de desarrollo territorial, especialmente en municipios con potencial natural, cultural y rural. Sin embargo, su desarrollo en el nivel local presenta importantes diferencias, las cuales no solo responden a factores geográficos o económicos, sino principalmente a las capacidades institucionales de los gobiernos locales para estructurar y gestionar este sector.

En el caso del municipio de Toca, el turismo no se ha consolidado como una actividad relevante dentro de su dinámica económica, a pesar de contar con condiciones favorables para su desarrollo. Esta situación no puede explicarse únicamente por la falta de infraestructura o promoción, sino por la ausencia de una estructura institucional que permita orientar el desarrollo del sector.

El análisis del Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023 evidencia que el municipio prioriza sectores tradicionales de la economía, mientras que el turismo no es abordado como un eje estratégico, ni cuenta con programas, metas o indicadores específicos que permitan su desarrollo (Alcaldía Municipal de Toca, 2020, págs. 82-83). Esta falta de estructuración limita la posibilidad de avanzar en la consolidación del turismo como alternativa económica.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 plantea una visión de desarrollo territorial en la que el municipio busca posicionarse estratégicamente dentro de la región (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 3). No obstante, el mismo documento reconoce la existencia de limitaciones en la formulación de herramientas de planificación y en la estructuración de políticas sectoriales (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 6), lo cual evidencia la persistencia de debilidades institucionales.

Desde un enfoque analítico, esta problemática puede explicarse a partir de varias dimensiones institucionales. En primer lugar, la capacidad institucional, relacionada con la disponibilidad de recursos técnicos, administrativos y financieros para diseñar estrategias sectoriales. En segundo lugar, la gobernanza, entendida como la capacidad de articular actores públicos, privados y comunitarios en torno al desarrollo del turismo. En tercer lugar, la planificación, que hace referencia a la existencia de instrumentos que orienten la acción pública.

Finalmente, la priorización del sector, reflejada en la asignación de recursos y en su inclusión dentro de la agenda pública.

El análisis de estas dimensiones se delimita al periodo 2020–2024, correspondiente a los dos ciclos de planificación territorial más recientes del municipio. Durante este periodo, se evidencia la continuidad de las limitaciones institucionales, lo cual permite afirmar que el municipio no ha logrado estructurar lineamientos que permitan consolidar el turismo como política pública.

En consecuencia, la problemática central no radica en la ejecución de una política pública, sino en la ausencia de condiciones institucionales para su formulación. Esta situación plantea la necesidad de analizar los factores que han limitado este proceso, con el fin de proponer alternativas que fortalezcan la gestión pública del turismo en el municipio de Toca.

4.1.2. *Justificación*

El análisis de la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá) durante el periodo 2020-2024 se justifica, en primer lugar, por su relevancia social. En contextos rurales como el de Toca, donde la economía ha estado históricamente basada en actividades agropecuarias, surge la necesidad de diversificar las fuentes de ingreso y generar nuevas oportunidades para la población. En este escenario, el turismo aparece como una alternativa viable que, desde una adecuada gestión pública, puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, fortalecer la identidad territorial y promover dinámicas de desarrollo local más inclusivas.

Desde la perspectiva de la Administración Pública, el turismo no solo debe entenderse como una actividad económica, sino como una herramienta estratégica para la intervención del Estado en el territorio. Una gestión pública adecuada del turismo puede incidir directamente en la generación de empleo, especialmente en sectores como el comercio, los servicios y las actividades

culturales. En el diagnóstico del Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023 se evidencia la importancia de las actividades económicas y del empleo dentro de la estructura productiva del municipio, lo que permite inferir la necesidad de fortalecer sectores complementarios que contribuyan a dinamizar la economía local (Alcaldía Municipal de Toca, 2020, págs. 82-83). En este sentido, el turismo puede incrementar la capacidad adquisitiva de los actores locales, promover el emprendimiento y generar mayor dinamismo económico en el territorio.

Desde el enfoque territorial, la investigación resulta pertinente debido a que el municipio de Toca cuenta con condiciones que favorecen su desarrollo económico, como su ubicación estratégica y su articulación con dinámicas regionales. El Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 reconoce que el municipio busca consolidarse como un espacio estratégico para el desarrollo y la comunicación territorial, lo que evidencia su potencial para integrarse a procesos de crecimiento económico regional (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 3). No obstante, este mismo instrumento también reconoce que existen limitaciones institucionales y la ausencia de herramientas de planificación en algunos sectores, lo cual dificulta la adecuada gestión de iniciativas de desarrollo (Alcaldía Municipal de Toca, 2024, pág. 6).

Esta situación cobra especial relevancia para el turismo, ya que la falta de instrumentos específicos, como políticas públicas o planes sectoriales, limita la capacidad del municipio para orientar el desarrollo del sector de manera estructurada. Desde la Administración Pública, esto refleja la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales, mejorar la articulación entre actores y consolidar estrategias que permitan aprovechar el potencial turístico del territorio.

En el ámbito académico, esta investigación responde a un vacío en los estudios sobre gestión pública del turismo en municipios pequeños o con potencial emergente. Mientras que gran parte de la literatura se centra en destinos turísticos consolidados, este estudio aporta al análisis de

cómo las condiciones institucionales influyen en el desarrollo del turismo en contextos locales, contribuyendo así al campo de la Administración Pública y al estudio del desarrollo territorial.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica en la medida en que combina herramientas como el análisis documental, las entrevistas y las encuestas, lo cual permite contrastar la planificación institucional con la realidad del territorio. Este enfoque facilita la identificación de brechas entre lo proyectado y lo ejecutado, generando evidencia empírica útil para la toma de decisiones en la gestión pública.

De esta manera, la investigación adquiere relevancia para la Administración Pública porque permite comprender cómo la gestión institucional puede incidir en el desarrollo económico y social del municipio. Al analizar las limitaciones existentes en la gestión del turismo en Toca, el estudio propone alternativas orientadas a fortalecer el sector, generar empleo, mejorar los ingresos de la población y dinamizar la economía local. De esta manera, el turismo se consolida como una estrategia de desarrollo territorial que, desde la acción pública, puede contribuir a construir un municipio más competitivo, sostenible y con mayores oportunidades para sus habitantes.

4.1.3. *Pregunta de investigación*

Teniendo en cuenta la problemática identificada en relación con las limitaciones institucionales que han afectado el desarrollo del turismo en el municipio de Toca, así como las debilidades evidenciadas en la implementación de las estrategias contempladas en los instrumentos de planificación territorial durante los últimos años, la presente investigación busca analizar los factores que inciden en la limitación de lineamientos para el desarrollo turístico en el Municipio de Toca (Boyacá). En este sentido, considerando el contexto institucional del municipio, las dinámicas de gestión pública territorial y el periodo de implementación de las estrategias

contempladas en el ciclo reciente de planificación municipal, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Como se ha gestionado el turismo desde la administración pública en el municipio de Toca (Boyacá) durante el periodo 2020-2024?

Esta pregunta orienta el desarrollo de la investigación al centrarse en el análisis de variables relacionadas con la capacidad institucional local, la articulación interinstitucional, la disponibilidad de recursos financieros y técnicos, y los mecanismos de gobernanza y continuidad administrativa, dimensiones que permiten comprender las condiciones que han influido en la implementación de la política pública de turismo en el ámbito municipal. A partir de este interrogante se busca identificar los principales desafíos institucionales que han incidido en la ejecución de las estrategias turísticas planteadas en los instrumentos de planificación territorial, con el fin de aportar elementos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública del turismo como estrategia de desarrollo local en el municipio de Toca.

Objetivos

4.1.3.1. Objetivo central

Analizar la gestión pública del sector del turismo, para identificar las principales limitaciones en el municipio de Toca (Boyacá) durante el periodo 2020-2024.

4.1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar las capacidades institucionales del municipio de Toca para la gestión del turismo, considerando recursos, estructura administrativa y herramientas de planificación.

Evaluar la articulación entre actores públicos, privados y comunitarios en la gestión del turismo, identificando niveles de coordinación y gobernanza local.

Identificar las principales limitaciones institucionales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio de Toca durante el periodo 2020–2024.

5. Capítulo II

5.1. Marco referencial

5.1.1. *Antecedentes*

El estudio de las políticas públicas de turismo ha sido abordado desde distintas perspectivas, especialmente en investigaciones que buscan comprender cómo el turismo puede convertirse en una estrategia de desarrollo territorial. En términos generales, estos estudios coinciden en que el éxito de las políticas turísticas no depende únicamente de su formulación, sino de la forma en que se implementan en los territorios.

A nivel internacional, Hall (2011) plantea que el desarrollo turístico depende en gran medida de la capacidad de los gobiernos para coordinar actores y fortalecer procesos de planificación y gestión territorial. Desde esta perspectiva, el turismo no se limita únicamente a una actividad económica, sino que involucra dinámicas institucionales, sociales y comunitarias dentro del territorio. Este planteamiento resulta relevante para la presente investigación, ya que permite analizar el caso del municipio de Toca no solo desde su potencial turístico, sino también desde las condiciones institucionales que influyen en la gestión pública del sector. (Hall, 2011)

En esta misma línea, Bramwell y Lane (2011) destacan que el turismo sostenible requiere procesos de gobernanza colaborativa en los cuales participen activamente los actores del territorio. Esto implica que los gobiernos locales deben ir más allá de la planificación y promuevan espacios de articulación entre instituciones, comunidades y actores económicos. Este enfoque resulta especialmente relevante para el municipio de Toca, donde una de las principales limitaciones identificadas corresponde a la débil articulación entre actores territoriales. (Bramwell & Lane, 2011)

En el contexto latinoamericano, Molina (1991) señala que el desarrollo turístico requiere procesos de planificación y organización institucional que permitan articular los diferentes actores vinculados al territorio. El autor plantea que muchas regiones con potencial turístico presentan dificultades para consolidar el sector debido a debilidades administrativas y de coordinación institucional. Este planteamiento coincide con la situación identificada en el municipio de Toca, donde el turismo ha sido reconocido como una oportunidad de desarrollo, pero aún enfrenta limitaciones relacionadas con gestión pública y planificación territorial.

En Colombia, el turismo ha sido promovido como una estrategia de desarrollo regional. No obstante, estudios realizados en Boyacá, como el de Rodríguez Moreno y Granados Ávila (2017), evidencian que existen importantes desigualdades territoriales en el desarrollo turístico, ya que algunos municipios han logrado consolidarse como destinos mientras otros, a pesar de contar con potencial turístico, no han conseguido fortalecer el sector. Esta situación puede observarse en municipios como Villa de Leyva o Paipa, donde el turismo presenta mayores niveles de consolidación frente a otros territorios del departamento.

De acuerdo con el Sistema de Información Turística de Boyacá, el desarrollo turístico en el departamento presenta brechas significativas, relacionadas con la infraestructura, la promoción y la capacidad institucional de los municipios (Sistema de Información Turística de Boyacá SITUR, 2024). En este contexto, el municipio de Toca se ubica dentro de los territorios con potencial turístico emergente, pero con limitaciones para su desarrollo.

A partir de estos antecedentes, se identifica un vacío en la literatura relacionado con el análisis de la implementación de políticas públicas de turismo en municipios pequeños. En este sentido, la presente investigación busca aportar al estudio de la gestión pública del turismo,

analizando los factores institucionales que han limitado su implementación en el municipio de Toca durante el periodo 2020-2024.

5.1.2. Marco teórico

El análisis de la gestión pública del turismo en el municipio de Toca se fundamenta en la teoría de las políticas públicas, la cual permite comprender cómo el Estado interviene en la solución de problemas colectivos. Desde los planteamientos de Lasswell (1956), las políticas públicas se entienden como procesos orientados a la toma de decisiones para atender problemáticas sociales, más allá de la simple existencia de normas o documentos formales. En este sentido, la ausencia de una política pública de turismo en Toca no solo implica la falta de un instrumento administrativo, sino la inexistencia de un proceso estructurado de decisión estatal frente al desarrollo del sector. Esta perspectiva se complementa con el enfoque de Aguilar Villanueva (1992), quien señala que la acción pública depende de la capacidad del Estado para identificar problemáticas, organizar recursos y coordinar actores alrededor de objetivos comunes. Desde este enfoque, la ausencia de lineamientos turísticos en el municipio de Toca puede interpretarse como una limitación institucional relacionada con la capacidad de la administración pública para estructurar respuestas frente a una oportunidad de desarrollo territorial.

En esta misma línea, el enfoque de capacidades institucionales, desarrollado por Merilee Grindle, permite analizar cómo las condiciones internas de las instituciones influyen en la acción pública. Según esta autora, factores como la disponibilidad de recursos, la organización administrativa y el contexto político determinan la capacidad del Estado para formular y desarrollar políticas públicas (Grindle, 1980). Aplicado al caso de Toca, este enfoque permite evidenciar que la ausencia de una política pública de turismo no es un hecho aislado, sino el

resultado de limitaciones estructurales en términos técnicos, administrativos y financieros, que dificultan la construcción de lineamientos sectoriales.

Por otra parte, el enfoque de gobernanza, propuesto por Rhodes, amplía la comprensión de la acción pública al señalar que las decisiones no dependen únicamente del Estado, sino de la interacción entre múltiples actores, incluyendo el sector privado y la comunidad (Rhodes, 1997). En el ámbito del turismo, este enfoque resulta especialmente relevante, ya que el desarrollo del sector requiere procesos de articulación entre diferentes actores territoriales. En el municipio de Toca, la débil coordinación entre instituciones, comunidad y actores económicos limita la posibilidad de estructurar iniciativas colectivas, lo que incide directamente en la ausencia de lineamientos para el desarrollo turístico.

Finalmente, desde la perspectiva del turismo, el enfoque sistémico propuesto por Sergio Molina permite entender esta actividad como un sistema en el que interactúan elementos como la oferta, la demanda, la infraestructura y los actores institucionales (Molina, Conceptualización del turismo, 1991). Esta visión resulta clave para el análisis del municipio de Toca, ya que permite identificar que, aunque existen recursos y potencialidades, el sistema turístico no se encuentra articulado debido a la falta de planificación y direccionamiento institucional. En complemento, el turismo como estrategia de desarrollo territorial, tal como lo plantea Rodríguez Moreno y Granados Ávila (2017) puede contribuir a la generación de empleo, el fortalecimiento de economías locales y la dinamización del territorio; sin embargo, estos beneficios dependen de la existencia de una gestión pública efectiva. En este sentido, la ausencia de lineamientos institucionales en Toca limita la posibilidad de consolidar el turismo como una alternativa real de desarrollo económico y social.

5.1.3. *Marco conceptual*

El presente marco conceptual tiene como propósito delimitar y explicar los conceptos clave que orientan el análisis de la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá). A partir de categorías como capacidad institucional, gobernanza y desarrollo territorial, se busca construir una base interpretativa que permita comprender las relaciones entre la acción del Estado y las dinámicas del turismo en el ámbito local. De esta manera, los conceptos aquí desarrollados no solo definen términos, sino que funcionan como herramientas analíticas para interpretar el problema de investigación desde una perspectiva institucional.

En primer lugar, el concepto de **capacidad institucional** adquiere un papel central. De acuerdo con Grindle (1980), la capacidad institucional se refiere al conjunto de recursos administrativos, técnicos, financieros y organizacionales con los que cuentan las instituciones para cumplir sus funciones. Esta categoría permite analizar cómo las limitaciones en personal, recursos y estructura administrativa influyen directamente en la posibilidad de formular políticas públicas. En el caso de Toca, este concepto resulta fundamental para explicar por qué el municipio no ha logrado estructurar lineamientos que orienten el desarrollo del turismo.

De manera complementaria, el concepto de **gobernanza** permite ampliar la comprensión de la acción pública, al incorporar la participación de múltiples actores en la toma de decisiones. Según Rhodes (1997), la gobernanza se refiere a las interacciones entre actores públicos, privados y sociales que participan en la gestión de asuntos públicos. En el ámbito del turismo, esta perspectiva implica la necesidad de articular instituciones, comunidad y sector privado para promover el desarrollo del territorio. En el caso del municipio de Toca, la débil articulación entre actores constituye una de las principales limitaciones para la construcción de iniciativas turísticas y la formulación de lineamientos institucionales.

Por otra parte, el concepto de **actores territoriales** resulta clave para comprender la dinámica de la gestión pública en el nivel local. De acuerdo con Lipsky (1980), los actores que operan en el territorio, especialmente los funcionarios públicos y las comunidades, desempeñan un papel determinante en la ejecución y orientación de las acciones públicas. Este planteamiento permite entender que el desarrollo del turismo en Toca no depende únicamente de decisiones a nivel nacional o departamental, sino también de la capacidad de los actores locales para impulsar procesos de organización, participación y gestión.

Desde la perspectiva del turismo, es necesario entender esta actividad como un fenómeno complejo que trasciende lo económico. Molina (1991) propone analizar el turismo como un sistema en el que interactúan diferentes componentes, como la oferta, la demanda, la infraestructura y los actores institucionales. Esta visión sistémica permite comprender que el desarrollo turístico no depende de un solo factor, sino de la articulación entre múltiples elementos. En el caso de Toca, el turismo puede interpretarse como un sistema incompleto, en el que existen recursos y potencialidades, pero falta integración institucional que permita consolidarlo como sector estratégico.

En relación con lo anterior, el concepto de **turismo sostenible** adquiere relevancia como enfoque orientador del desarrollo del sector. Según la Organización Mundial del Turismo (2018), el turismo sostenible busca equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales. Este enfoque resulta especialmente pertinente para municipios rurales como Toca, donde el desarrollo turístico debe estar articulado con la conservación de los recursos naturales y culturales.

Finalmente, el concepto de **desarrollo territorial** permite ubicar el turismo dentro de un marco más amplio de análisis. De acuerdo Rodríguez Moreno y Granados Ávila (2017) el

desarrollo territorial implica la articulación de actores, recursos y estrategias para promover el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la población. En este sentido, el turismo puede convertirse en una herramienta para dinamizar economías locales, generar empleo y fortalecer la identidad territorial. Sin embargo, estos beneficios dependen de la existencia de condiciones institucionales adecuadas. En el caso de Toca, la ausencia de lineamientos desde la gestión pública limita la posibilidad de consolidar el turismo como una estrategia de desarrollo territorial.

5.1.4. *Marco normativo*

El marco normativo establece las reglas del juego para el desarrollo del turismo en Colombia. Normas como la Ley 300 de 1996 y sus modificaciones determinan que los municipios deben promover el turismo a través de procesos de planificación, inversión pública, fortalecimiento institucional y articulación con actores del sector (Congreso de la República de Colombia, 1996). En este sentido, el Estado asigna a las entidades territoriales la responsabilidad de integrar el turismo dentro de sus estrategias de desarrollo, reconociéndolo como un sector con potencial económico y social.

Sin embargo, estas disposiciones también implican exigencias importantes en términos de capacidad institucional. La normativa no solo orienta la acción pública, sino que demanda que los gobiernos locales cuenten con recursos técnicos, administrativos y financieros suficientes para formular estrategias, coordinar actores y ejecutar programas (Congreso de la República de Colombia, 1996). En el caso del municipio de Toca, aunque existe un marco legal claro, se evidencian dificultades para cumplir con estas responsabilidades, debido a limitaciones en su estructura administrativa, baja disponibilidad de recursos y ausencia de instrumentos de planificación sectorial.

La Política Nacional de Turismo Sostenible y el Plan Sectorial de Turismo establecen lineamientos que obligan a los municipios a integrarse a las estrategias nacionales del sector, adoptar enfoques de sostenibilidad ambiental, fortalecer la competitividad territorial, mejorar la calidad de los servicios turísticos y promover la participación de actores locales en la cadena de valor. Asimismo, exigen la incorporación del turismo en los planes de desarrollo, la generación de información para la toma de decisiones y la implementación de acciones orientadas al posicionamiento de los destinos turísticos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020); (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). No obstante, en territorios como Toca, estas exigencias superan en muchos casos las capacidades reales del gobierno local, lo que limita su cumplimiento efectivo.

A nivel departamental, Boyacá ha promovido el turismo como eje estratégico de desarrollo, impulsando iniciativas orientadas al fortalecimiento de destinos consolidados, la promoción turística y el desarrollo de infraestructura. Sin embargo, los resultados evidencian una alta concentración de la actividad turística en municipios como Villa de Leyva, Paipa y Ráquira, los cuales cuentan con mayores niveles de inversión, posicionamiento y capacidad institucional. En contraste, otros municipios, como Toca, presentan rezagos en términos de infraestructura turística, promoción, articulación institucional y planificación sectorial, lo que genera brechas territoriales significativas en el desarrollo del turismo (Sistema de Información Turística de Boyacá SITUR, 2024).

Finalmente, a nivel territorial el Plan de Desarrollo Municipal de Toca reconoce el turismo como una oportunidad para dinamizar la economía local y fortalecer el desarrollo territorial; sin embargo, también evidencia limitaciones relacionadas con la ausencia de programas específicos, la falta de asignación presupuestal y la inexistencia de una estructura administrativa encargada del

sector (Alcaldía Municipal de Toca, 2020); (Alcaldía Municipal de Toca, 2024). Esto confirma la existencia de una brecha entre las exigencias del marco normativo y la capacidad real del municipio para responder a ellas, lo que explica la ausencia de lineamientos para la formulación de una política pública de turismo.

6. Capítulo III

6.1. Metodología

La metodología a realizar tiene como propósito analizar la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá) durante el periodo 2020–2024, con el fin de identificar los factores institucionales que han limitado la formulación de lineamientos para el desarrollo del sector. En este sentido, el estudio se orienta a comprender las condiciones administrativas, técnicas y organizacionales que han incidido en la ausencia de una estructura institucional que permita consolidar el turismo como estrategia de desarrollo territorial.

Para ello, se adopta un diseño metodológico de carácter cualitativo, enfocado en el análisis de la gestión pública desde una perspectiva institucional. Este enfoque permite examinar los instrumentos de planificación, los lineamientos normativos y las dinámicas administrativas que orientan la acción del gobierno municipal en relación con el turismo.

La investigación se fundamenta principalmente en la revisión de información documental y en la recolección de información empírica a partir de actores clave del municipio, lo cual permite interpretar las condiciones reales de la gestión pública del turismo. De esta manera, el estudio busca comprender las limitaciones institucionales existentes y generar insumos para el fortalecimiento del sector desde la administración pública.

6.1.1. *Enfoque de investigación*

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, el cual permite analizar la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá) desde una perspectiva institucional, centrada en la comprensión de las dinámicas administrativas, las capacidades del gobierno local y la articulación entre actores.

Este enfoque resulta pertinente para el estudio de fenómenos relacionados con la administración pública, en la medida en que permite interpretar procesos institucionales, identificar limitaciones estructurales y comprender las condiciones bajo las cuales se toman decisiones en el ámbito territorial (Sampieri, 2014).

El análisis se sustenta en la revisión de documentos institucionales, tales como el Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023 (Alcaldía Municipal de Toca, 2020), el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 (Alcaldía Municipal de Toca, 2024), el Plan Financiero del municipio (Alcaldía Municipal de Toca, 2020) y el Plan Plurianual de Inversiones 2024–2027 (Alcaldía Municipal de Toca, 2024), los cuales permiten examinar la planificación, la asignación de recursos y las prioridades institucionales en relación con el turismo.

De manera complementaria, se recurre a entrevistas semiestructuradas con actores clave del municipio, lo que permite profundizar en las condiciones reales de la gestión pública, así como en las limitaciones institucionales que han incidido en la ausencia de lineamientos para el desarrollo del turismo.

Desde la perspectiva del turismo, este enfoque también permite comprender el sector como un proceso que depende de la coordinación institucional y la articulación entre actores, más que únicamente de la existencia de recursos o atractivos turísticos, lo cual resulta fundamental en

contextos locales donde el desarrollo del turismo está condicionado por la capacidad de gestión pública (Hall, 2011).

6.1.2. *Diseño de investigación*

El diseño de la investigación corresponde a un estudio de caso, centrado en el municipio de Toca (Boyacá) como unidad de análisis durante el periodo 2020–2024. Este tipo de diseño permite examinar en profundidad fenómenos dentro de su contexto real, especialmente cuando se busca comprender procesos institucionales relacionados con la gestión pública en el nivel local (Yin, 2018).

El estudio de caso resulta pertinente en la medida en que la investigación se orienta a analizar las condiciones institucionales específicas de un municipio con características rurales, permitiendo identificar las dinámicas administrativas, organizacionales y financieras que han incidido en la ausencia de lineamientos para el desarrollo del turismo.

La investigación se clasifica como descriptiva y analítica. Es descriptiva porque caracteriza la gestión pública del turismo en el municipio, a partir del análisis de instrumentos de planificación como los planes de desarrollo, el plan financiero y el plan plurianual de inversiones. A su vez, es analítica porque permite identificar las limitaciones institucionales y las relaciones entre actores que inciden en la formulación de lineamientos para el sector.

El análisis se estructura a partir de dimensiones institucionales que orientan el estudio: la capacidad institucional del gobierno municipal, entendida como la disponibilidad de estructura administrativa y recursos humanos; la articulación interinstitucional, relacionada con la coordinación entre actores públicos, privados y comunitarios; la disponibilidad de recursos financieros y técnicos, asociada a la asignación presupuestal y la capacidad de inversión del

municipio; y los mecanismos de gobernanza local, que incluyen los espacios y dinámicas de participación en la toma de decisiones.

Estas dimensiones permiten organizar el análisis de la gestión pública del turismo en el municipio de Toca, facilitando la identificación de los factores institucionales que han limitado la formulación de lineamientos para el desarrollo del sector.

6.1.3. Población y muestra

La población objeto de estudio está conformada por los actores institucionales, económicos y comunitarios vinculados directa o indirectamente con la gestión del turismo en el municipio de Toca (Boyacá). De acuerdo con proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el municipio cuenta con una población aproximada entre 8.500 y 9.300 habitantes, cuya dinámica económica se basa principalmente en actividades agropecuarias, con una participación aún limitada del sector turístico (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2023). Esta situación evidencia que el turismo no se encuentra consolidado como un sector estructurado, en coherencia con el problema de investigación.

Teniendo en cuenta las características del estudio y su enfoque cualitativo, la investigación se desarrolla a partir de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, seleccionando actores que poseen conocimiento, experiencia o relación directa con la gestión pública del turismo y con las dinámicas territoriales del municipio.

En este sentido, la muestra está conformada por actores institucionales del nivel municipal, actores económicos vinculados con servicios relacionados con el turismo y líderes comunitarios que participan en procesos de desarrollo territorial. Entre los actores institucionales se incluyen funcionarios relacionados con procesos de planeación, desarrollo social, turismo y participación dentro de la administración municipal y el Concejo Municipal. Por otra parte, dentro de los actores

económicos y comunitarios se contemplan propietarios de restaurantes, fincas, pequeños emprendimientos y líderes locales vinculados con actividades culturales o turísticas.

La selección de estos participantes permite obtener diferentes perspectivas frente a las capacidades institucionales del municipio, la articulación entre actores y las limitaciones que afectan el desarrollo del turismo en Toca, en coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

6.1.4. *Técnicas e instrumentos de recolección de información*

Para la recolección de la información se emplean técnicas de carácter cualitativo, en coherencia con el enfoque metodológico del estudio y con el objetivo de analizar la gestión pública del turismo desde una perspectiva institucional.

En primer lugar, se realiza un análisis documental, mediante la revisión de instrumentos de planificación y documentos normativos que orientan la acción pública en el municipio, entre ellos el Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023, el Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027, el Plan Financiero, el Plan Plurianual de Inversiones, la Política de Turismo Sostenible, el Plan Sectorial de Turismo y documentos del Sistema de Información Turística de Boyacá (Alcaldía Municipal de Toca, 2020); (Alcaldía Municipal de Toca, 2024); (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020); (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022); (Sistema de Información Turística de Boyacá, 2024). Esta técnica permite identificar la inclusión del turismo en la planificación territorial, la asignación de recursos y la existencia o ausencia de lineamientos institucionales para el sector. Como instrumento se utiliza una matriz de análisis documental, estructurada en categorías como planificación, recursos, institucionalidad y presencia de lineamientos.

En segundo lugar, se aplican entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores institucionales del municipio, específicamente a funcionarios vinculados con procesos de planeación, gestión territorial y turismo, de manera complementaria una nube de palabras para realizar un análisis visual de la información recolectada. Las entrevistas se estructuran en tres fases relacionadas con los objetivos específicos de la investigación: capacidades institucionales, articulación y gobernanza, y limitaciones institucionales. Este instrumento permite profundizar en las dinámicas administrativas y organizacionales presentes en la gestión pública del turismo, así como comprender las percepciones institucionales frente a las principales dificultades que afectan el desarrollo del sector en el municipio. Las entrevistas serán aplicadas de manera virtual mediante plataformas de videoconferencia, facilitando la participación de los actores seleccionados, realizando una transcripción textual de la misma y tomando una foto que sirva de anexo y soporte de la entrevista y garantizar la sistematización de la información recolectada.

Como complemento al análisis institucional, se emplea una encuesta estructurada en escala Likert dirigida a actores económicos y líderes comunitarios vinculados con actividades relacionadas con el turismo en el municipio. Aunque el instrumento utiliza una escala de valoración, su finalidad dentro de la investigación es cualitativa, ya que busca identificar percepciones, opiniones y experiencias de los participantes frente a la gestión pública del turismo, la participación comunitaria y las limitaciones existentes para el fortalecimiento del sector turístico en Toca.

De igual forma, se construye un mapa de actores territoriales, sustentado en las entrevistas y encuestas realizadas a los diferentes funcionarios de la administración pública y actores turísticos y comunidad del municipio como instrumento de análisis de participantes, fundamentado en los lineamientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) dentro de la

Metodología General Ajustada (MGA), la cual plantea la necesidad de identificar los actores involucrados en una problemática pública, reconociendo sus intereses, expectativas y niveles de participación frente a los procesos de intervención territorial (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Finalmente, para fortalecer la validez y la comprensión integral del estudio, se emplea la triangulación de la información, mediante el cruce de los datos obtenidos a través de la revisión documental, las entrevistas, las encuestas y el mapa de actores territoriales. Este proceso permite contrastar diferentes perspectivas y consolidar un análisis más amplio sobre las capacidades institucionales, la gobernanza local y las limitaciones que afectan la gestión pública del turismo en el municipio de Toca.

6.1.5. *Procedimiento para la recolección y análisis de datos*

El desarrollo de la investigación se organiza en cuatro etapas que permiten estructurar de manera secuencial la recolección y el análisis de la información, en coherencia con el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso planteado.

En una primera etapa, se realiza la revisión documental, mediante la recopilación y análisis de instrumentos normativos y de planificación a nivel nacional, departamental y municipal, tales como la Política de Turismo Sostenible, el Plan Sectorial de Turismo, los planes de desarrollo municipal 2020–2023 y 2024–2027, así como el plan financiero y el plan plurianual de inversiones (Alcaldía Municipal de Toca, 2020); (Alcaldía Municipal de Toca, 2024); (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020); (Sistema de Información Turística de Boyacá SITUR, 2024). Esta etapa permite identificar la forma en que el turismo ha sido incorporado en la planificación territorial, así como la existencia o ausencia de lineamientos institucionales para su desarrollo.

En una segunda etapa, se realiza la identificación de actores territoriales vinculados con la gestión pública del turismo en el municipio de Toca. Para ello, se construye un mapa de actores territoriales fundamentado en los lineamientos establecidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) dentro de la Metodología General Ajustada (MGA), permitiendo reconocer actores institucionales, económicos y comunitarios, así como sus intereses, niveles de participación y posibles aportes frente al fortalecimiento del turismo local (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

En la tercera etapa, se desarrolla la aplicación de los instrumentos de recolección de información. En primer lugar, se aplican entrevistas semiestructuradas a tres actores institucionales del municipio: un funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social, el enlace de turismo y el alcalde, dichas entrevistas realizadas por medio virtual, con el fin de garantizar evidencias de imagen y texto. Estas entrevistas se organizan en categorías relacionadas con capacidades institucionales, articulación entre actores y limitaciones institucionales, permitiendo profundizar en las dinámicas administrativas y organizacionales presentes en la gestión pública del turismo. De manera complementaria, se aplica una encuesta estructurada en escala Likert a actores económicos y líderes comunitarios vinculados con actividades relacionadas con el turismo, con el propósito de identificar percepciones sobre la gestión pública del sector y las principales limitaciones para su fortalecimiento en el municipio.

Para culminar, en la cuarta etapa, se realiza la sistematización y análisis de la información recolectada mediante matrices organizadas por categorías de análisis. Para ello, se emplea el análisis de contenido aplicado a la información documental, las entrevistas y las respuestas obtenidas en las encuestas, permitiendo identificar patrones, relaciones y limitaciones institucionales presentes en la gestión pública del turismo en el municipio. De manera

complementaria, se utiliza una nube de palabras como herramienta visual de apoyo al análisis del discurso, elaborada a partir de los términos y conceptos más recurrentes identificados en las entrevistas realizadas a los actores institucionales. Asimismo, se desarrolla la triangulación de la información mediante el cruce de datos provenientes de los documentos institucionales, las entrevistas, las encuestas y el mapa de actores territoriales, fortaleciendo la validez del estudio y permitiendo una comprensión más integral de las dinámicas institucionales relacionadas con el turismo en el municipio de Toca durante el periodo 2020–2024.

7. Capítulo IV

7.1. Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios públicos, las encuestas tipo Likert aplicadas a actores económicos y líderes comunitarios, la construcción del mapa de actores territoriales y la nube de palabras elaborada mediante el análisis del discurso de las entrevistas desarrolladas en el municipio de Toca (Boyacá).

El análisis de la información se desarrolla en coherencia con los objetivos planteados en la investigación y permite comprender las principales condiciones institucionales, administrativas y territoriales que han influido en la gestión pública del turismo durante el periodo 2020–2024. Los resultados se organizan alrededor de las capacidades institucionales para la gestión del turismo, la articulación y gobernanza territorial, y las principales limitaciones institucionales identificadas en el municipio.

7.1.1. *Capacidades institucionales para la gestión del turismo*

A partir de la revisión documental y de las entrevistas realizadas a funcionarios públicos del municipio, se identificó que Toca cuenta con potencial territorial, cultural y rural para fortalecer procesos relacionados con el turismo; sin embargo, también se evidenciaron importantes limitaciones institucionales asociadas con planeación, organización administrativa y disponibilidad de recursos para consolidar procesos turísticos sostenibles.

La matriz de análisis documental permitió evidenciar que el turismo ha sido incorporado de manera general dentro de los instrumentos de planificación municipal, principalmente asociado a desarrollo económico, cultura y promoción territorial, pero sin una estructura administrativa especializada ni lineamientos específicos orientados exclusivamente al fortalecimiento del sector turístico. De igual forma, el análisis del Plan Financiero Municipal y del Plan Plurianual de Inversiones mostró una baja priorización presupuestal para el turismo, concentrándose la inversión pública principalmente en sectores sociales, infraestructura básica y funcionamiento institucional.

Tabla 1
Matriz de análisis documental

Documento analizado	Aspectos analizados	Hallazgos institucionales	Relación con la investigación
Plan de Desarrollo Municipal “Toca por Buen Camino” 2024–2027	Estructura administrativa, desarrollo económico, participación territorial y turismo.	En las páginas 4 y 5 se identifica la conformación del Consejo Territorial de Planeación y de la estructura administrativa municipal, donde	Permite evidenciar limitaciones institucionales relacionadas con la ausencia de estructura administrativa especializada para

		no se evidencia la existencia de una dependencia específica de turismo ni personal técnico especializado para liderar procesos turísticos. Asimismo, el documento prioriza sectores como agricultura, desarrollo rural y bienestar social como principales motores de desarrollo del municipio.	la gestión del turismo.
Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023	Organización administrativa, desarrollo económico y	En las páginas 5 y 6 se evidencia que el turismo se encuentra incluido	Permite analizar la continuidad de las limitaciones institucionales y la

	programas relacionados con comercio y turismo.	dentro de la subsección “Comercio y turismo”, mostrando que no existió una línea independiente ni una política específica orientada exclusivamente al fortalecimiento turístico. De igual forma, en las páginas 3 y 4 no se identifica una dependencia institucional encargada exclusivamente del turismo.	baja priorización administrativa del turismo dentro de la gestión pública municipal.
Plan Financiero Municipal 2020– 2023	Proyección financiera, sostenibilidad fiscal	El documento prioriza la sostenibilidad fiscal	Permite identificar limitaciones financieras que

	y priorización del gasto público.	y la inversión social del municipio; sin embargo, no se identifican asignaciones presupuestales específicas dirigidas al fortalecimiento del turismo ni estrategias financieras orientadas a consolidar este sector como apuesta de desarrollo territorial.	afectan la capacidad institucional del municipio para desarrollar procesos turísticos sostenibles.
Plan Plurianual de Inversiones 2024– 2027	Asignación de recursos y programas estratégicos.	Las inversiones municipales se concentran principalmente en sectores como	Permite analizar las debilidades en la asignación de recursos para el fortalecimiento del

		salud, infraestructura y programas sociales. No se evidencian inversiones significativas destinadas exclusivamente al desarrollo turístico.	turismo en el municipio de Toca.
Política de Turismo Sostenible – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Gobernanza, sostenibilidad y fortalecimiento institucional.	En las páginas 3, 4 y 5 se destaca la necesidad de fortalecer capacidades institucionales, promover participación comunitaria y consolidar mecanismos de articulación territorial. Al contrastar estos	Sirve como referente nacional para contrastar las capacidades institucionales del municipio frente a los lineamientos nacionales de turismo sostenible.

		lineamientos con la	
		realidad de Toca, se	
		evidencian brechas	
		relacionadas con	
		planeación y	
		capacidad de	
		gestión.	
Aproximación al	Potencial turístico	En las páginas 4, 5	Permite
análisis espacial de	territorial y	y 6 se señala que	contextualizar el
sitios potencialmente	limitaciones	muchos municipios	caso de Toca dentro
turísticos en Boyacá	institucionales.	de Boyacá	de las dinámicas y
		presentan potencial	limitaciones
		turístico, pero	turísticas presentes
		enfrentan	en Boyacá.
		limitaciones	
		relacionadas con	
		infraestructura,	
		planificación y	
		capacidad	
		institucional.	

Nota: Elaboración propia, 2026.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios públicos, luego del análisis y la transcripción realizada evidenciada en los anexos del presente proyecto, junto con el registro

fotográfico de las mismas, permitieron profundizar en estas condiciones institucionales. Los entrevistados coincidieron en señalar que el municipio no cuenta con una dependencia administrativa especializada en turismo ni con personal técnico exclusivo para liderar procesos relacionados con el sector. Asimismo, manifestaron que las funciones vinculadas al turismo son asumidas desde áreas administrativas y sociales del municipio, situación que limita la capacidad institucional para formular proyectos, gestionar recursos y desarrollar procesos permanentes de fortalecimiento turístico.

Tabla 2

Matriz de análisis de entrevistas semiestructuradas

Categoría de	Respuestas de	Hallazgos	Interpretación
análisis	funcionarios públicos	identificados	
Capacidades institucionales	Los funcionarios entrevistados señalaron que el municipio no cuenta con una dependencia administrativa especializada en turismo ni con personal técnico exclusivo para liderar procesos	Existe una limitada capacidad institucional para coordinar y fortalecer procesos relacionados con el turismo.	La ausencia de estructura administrativa especializada dificulta la consolidación de procesos sostenibles de gestión pública del turismo.

	relacionados con el sector turístico.		
Capacidades institucionales	Los entrevistados reconocieron que el municipio posee potencial turístico asociado a recursos rurales, culturales y comunitarios.	Existe reconocimiento institucional sobre las potencialidades turísticas del territorio.	El municipio cuenta con condiciones favorables para fortalecer el turismo; sin embargo, dichas potencialidades no han sido consolidadas mediante procesos institucionales estructurados.
Planeación institucional	Los funcionarios manifestaron que el turismo ha sido incluido de manera general dentro de procesos relacionados con desarrollo económico y cultural, pero sin instrumentos	No existen lineamientos específicos ni herramientas institucionales orientadas exclusivamente al desarrollo turístico.	La ausencia de planificación específica limita la continuidad y organización de acciones relacionadas con el turismo.

	específicos de planificación turística.		
Recursos y gestión administrativa	Durante las entrevistas se evidenció que existen limitaciones presupuestales y dificultades para gestionar proyectos turísticos desde el municipio.	El turismo presenta baja priorización dentro de los procesos de gestión e inversión municipal.	Las limitaciones financieras y administrativas afectan la capacidad institucional para impulsar iniciativas de fortalecimiento turístico.
Articulación territorial	Los funcionarios señalaron que la articulación entre administración municipal, actores económicos y comunidad se desarrolla de manera limitada e informal.	Existen debilidades en los procesos de coordinación y gobernanza territorial relacionados con el turismo.	La limitada articulación entre actores dificulta la construcción de estrategias colectivas para el fortalecimiento turístico.

Participación comunitaria	Las entrevistas evidenciaron que existe interés de actores comunitarios y económicos en participar en procesos relacionados con el turismo.	Se identifican oportunidades para fortalecer la participación territorial alrededor del turismo.	La participación comunitaria puede convertirse en un elemento clave para fortalecer procesos de gobernanza y desarrollo turístico local.
Limitaciones institucionales	Los funcionarios identificaron problemáticas relacionadas con infraestructura vial, baja promoción turística, limitada oferta hotelera y falta de organización institucional.	Las principales limitaciones del turismo en Toca corresponden a aspectos institucionales, organizativos y territoriales.	Las debilidades institucionales y territoriales limitan la consolidación del turismo como estrategia de desarrollo local sostenible.

Nota: Elaboración propia, 2026.

Como complemento al análisis de entrevistas, se construyó una nube de palabras a partir de los conceptos y términos más recurrentes identificados en las respuestas de los funcionarios públicos entrevistados. Las palabras con mayor frecuencia fueron “turismo”, “articulación”, “gestión”, “desarrollo”, “municipio”, “planificación”, “fortalecimiento”, “recursos” y “comunidad”, evidenciando que las principales preocupaciones institucionales se relacionan con capacidades administrativas, articulación territorial y fortalecimiento organizacional del sector turístico.

Figura 1:

Nube de palabras – Gestión pública del turismo en Toca



Nota: Elaboración propia, 2026.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta tipo Likert aplicada a actores económicos y líderes comunitarios también permitieron identificar percepciones relacionadas con las capacidades institucionales del municipio. La encuesta contó con la participación de cuatro actores vinculados con actividades económicas y comunitarias relacionadas con el turismo local.

Para el análisis de los resultados, se realizó la sumatoria de las valoraciones asignadas por cada participante en las diferentes afirmaciones planteadas dentro del cuestionario tipo Likert, utilizando una escala de valoración entre 1 y 5, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”.

Posteriormente, el promedio de cada afirmación se obtuvo dividiendo la sumatoria total entre el número de participantes encuestados, permitiendo identificar tendencias de percepción frente a las capacidades institucionales, la articulación territorial y las principales limitaciones relacionadas con la gestión pública del turismo en el municipio de Toca.

Tabla 3

Resultados generales de la encuesta tipo Likert

Pregunta	Sumatoria de valores	Promedio
1. El municipio de Toca cuenta con potencial para desarrollar el turismo.	16	4,0
2. La administración municipal ha mostrado interés en fortalecer el turismo en el municipio.	12	3,0
3. Existen acciones o iniciativas visibles relacionadas con el turismo en Toca.	11	2,75
4. Considero que el municipio cuenta con condiciones básicas para impulsar el turismo.	10	2,5
5. Existe articulación entre la administración municipal y los actores locales relacionados con el turismo.	12	3,0
6. La comunidad tiene espacios de participación	11	2,75

en temas relacionados con el turismo.		
7. Los actores económicos y comunitarios son tenidos en cuenta en iniciativas relacionadas con el turismo.	12	3,0
8. Existe interés de la comunidad en participar en procesos de fortalecimiento turístico.	14	3,5
9. La falta de apoyo institucional limita el desarrollo del turismo en el municipio.	14	3,5
10. La ausencia de planificación y organización afecta el fortalecimiento del turismo en Toca.	14	3,5

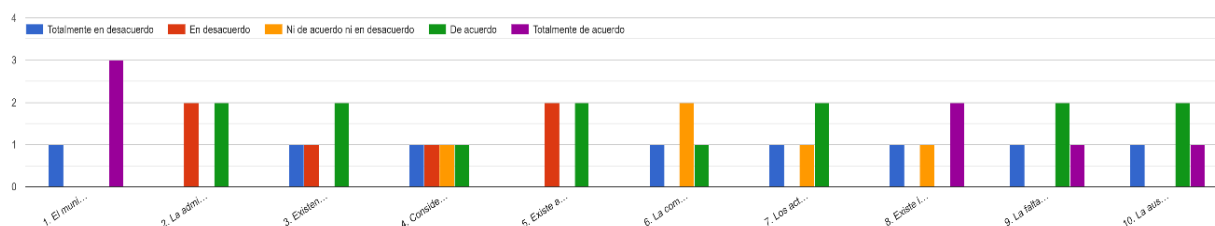
Nota: Elaboración propia, 2026.

Los resultados evidenciaron que los participantes reconocen el potencial turístico del municipio. La afirmación “El municipio de Toca cuenta con potencial para desarrollar el turismo” obtuvo el promedio más alto de la encuesta (4,0), reflejando una percepción favorable frente a las posibilidades turísticas del territorio. Sin embargo, las afirmaciones relacionadas con acciones visibles de fortalecimiento turístico, condiciones institucionales y organización administrativa obtuvieron resultados moderados y bajos, con promedios entre 2,5 y 3,0, lo que evidencia debilidades relacionadas con planeación, infraestructura y gestión pública.

Figura 2:

Resultados generales de la encuesta tipo Likert aplicada a actores económicos y líderes comunitarios

Marque la opción que considere más adecuada según su percepción frente a las siguientes afirmaciones:



Nota: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos mediante Google Forms, 2026.

La representación gráfica de los resultados permite evidenciar de manera más clara las tendencias de percepción de los participantes frente a las capacidades institucionales, la articulación territorial y las limitaciones relacionadas con la gestión pública del turismo en el municipio de Toca. Los resultados muestran una percepción favorable frente al potencial turístico del municipio, aunque también reflejan debilidades asociadas con planificación, organización institucional y fortalecimiento de procesos turísticos desde la administración municipal.

En conjunto, los resultados permiten identificar que el principal desafío institucional del municipio no corresponde a la ausencia de potencial turístico, sino a la limitada capacidad administrativa, técnica y financiera para consolidar procesos sostenibles de gestión pública del turismo.

7.1.2. *Articulación y gobernanza territorial*

El análisis desarrollado a partir de las entrevistas, las encuestas y el mapa de actores territoriales permitió identificar que en el municipio de Toca existen actores institucionales, económicos y comunitarios interesados en fortalecer el turismo; no obstante, los procesos de articulación y gobernanza territorial aún presentan importantes limitaciones.

Las entrevistas realizadas a funcionarios públicos evidenciaron que la coordinación entre administración municipal, actores económicos y comunidad se desarrolla principalmente de manera informal y sin mecanismos permanentes de articulación institucional. Aunque existen actividades culturales y algunos procesos de promoción territorial, no se identifican espacios consolidados de gobernanza turística que permitan integrar de manera permanente a los actores vinculados con el sector.

El mapa de actores territoriales permitió reconocer que la mayoría de actores identificados asumen posiciones de cooperación o beneficio frente al fortalecimiento del turismo. Dentro de los actores más relevantes se encuentran la Alcaldía Municipal de Toca, la Secretaría de Desarrollo Social, el Concejo Municipal, el enlace de turismo, líderes comunitarios, emprendedores turísticos, restaurantes, fincas y comunidad local.

Tabla 4

Mapa de actores territoriales vinculados con la gestión pública del turismo en Toca

Actor	Interés / expectativa frente al problema	Posición o rol	Contribución / gestión de conflictos
Alcaldía Municipal de Toca	Tiene interés en fortalecer el desarrollo económico y territorial del municipio mediante estrategias que permitan consolidar el turismo como una alternativa de crecimiento local y dinamización social.	Cooperante	Puede liderar procesos de planeación, articulación institucional y formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del turismo dentro de la gestión pública municipal.
Secretaría de Desarrollo Social	Tiene interés en promover procesos de participación comunitaria y fortalecer iniciativas que contribuyan al bienestar social y al	Cooperante	Puede facilitar procesos de articulación con comunidades y apoyar iniciativas relacionadas con participación social y

Alcalde Municipal	desarrollo territorial. Tiene interés en fortalecer iniciativas orientadas al desarrollo económico, territorial y turístico del municipio, reconociendo el turismo como una oportunidad para impulsar procesos de desarrollo local y promoción territorial.	Cooperante	fortalecimiento turístico. Puede liderar procesos institucionales relacionados con la formulación de estrategias, articulación entre actores territoriales y fortalecimiento de acciones orientadas a la gestión pública del turismo en el municipio.
Enlace de turismo	Busca promover actividades e iniciativas orientadas al fortalecimiento del turismo y al posicionamiento del municipio como territorio con potencial turístico.	Cooperante	Puede coordinar actividades relacionadas con turismo y facilitar procesos de comunicación entre la administración municipal y los actores locales.
Emprendedores turísticos	Esperan que el fortalecimiento del turismo genere mayores oportunidades económicas, visibilidad territorial y crecimiento de sus actividades productivas.	Beneficiario	Pueden aportar mediante la participación en iniciativas turísticas, el fortalecimiento de la oferta local y el desarrollo de actividades económicas asociadas al turismo.
Restaurantes y fincas	Tienen interés en aumentar la llegada de visitantes y	Beneficiario	Pueden contribuir al fortalecimiento del sector mediante la

Líderes comunitarios	fortalecer las actividades económicas relacionadas con servicios rurales y turísticos. Buscan promover el desarrollo comunitario y generar oportunidades que beneficien social y económicamente a la población local.	Cooperante	prestación de servicios, la promoción del territorio y el apoyo a iniciativas locales de turismo rural. Pueden facilitar procesos de participación ciudadana, articulación territorial y fortalecimiento de iniciativas comunitarias relacionadas con turismo.
Comunidad local	Tiene expectativa frente a posibles beneficios económicos, sociales y territoriales derivados del fortalecimiento del turismo en el municipio.	Beneficiario	Puede participar en actividades comunitarias, procesos de apropiación territorial y estrategias orientadas al fortalecimiento del turismo local.

Nota: Elaboración propia, 2026.

El análisis del mapa de actores permitió identificar intereses comunes relacionados con el desarrollo económico, la participación comunitaria y el fortalecimiento territorial; sin embargo, también evidenció debilidades asociadas con la falta de mecanismos organizativos permanentes, la baja articulación institucional y la ausencia de lineamientos específicos para coordinar procesos turísticos dentro del municipio.

Los resultados de la encuesta tipo Likert también reflejan percepciones moderadas frente a la participación y coordinación territorial. Las afirmaciones relacionadas con espacios de

participación comunitaria y articulación entre actores obtuvieron promedios cercanos a 3,0, lo que evidencia que, aunque existen algunos procesos de interacción entre comunidad y administración municipal, estos aún no son percibidos como suficientes o consolidados.

En este sentido, los resultados muestran que uno de los principales retos para la gestión pública del turismo en Toca corresponde al fortalecimiento de la gobernanza territorial y de los mecanismos de coordinación entre actores institucionales, económicos y comunitarios.

7.1.3. *Triangulación y análisis general de resultados*

La triangulación de la información permitió integrar los resultados obtenidos mediante la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas tipo Likert, el mapa de actores territoriales y el análisis discursivo desarrollado a través de la nube de palabras. Este proceso facilitó una comprensión más amplia sobre las condiciones institucionales que han influido en la gestión pública del turismo en el municipio de Toca.

Tabla 5
Matriz de triangulación de información

Objetivo específico	Evidencias identificadas	Hallazgos principales	Interpretación del análisis
Diagnosticar las capacidades institucionales del municipio de Toca para la gestión del turismo, considerando recursos, estructura administrativa y herramientas de planificación.	La revisión documental evidencia que el turismo ha sido incorporado de manera general dentro de los planes de desarrollo municipal, sin una dependencia administrativa especializada ni instrumentos específicos de planificación turística.	El municipio cuenta con potencial turístico, pero presenta limitaciones institucionales relacionadas con organización administrativa, planeación y capacidad técnica.	Las principales dificultades para fortalecer el turismo en Toca no se relacionan con la ausencia de potencial territorial, sino con debilidades institucionales y administrativas que limitan la consolidación de procesos turísticos sostenibles.

Evaluar la articulación entre actores públicos, económicos y comunitarios en la gestión del turismo, identificando niveles de coordinación y gobernanza local.	Las entrevistas evidencian que la articulación entre administración municipal, comunidad y actores económicos se desarrolla de manera limitada y principalmente informal. El mapa de actores permitió identificar interés de diferentes actores locales frente al fortalecimiento turístico, aunque sin mecanismos consolidados de gobernanza territorial.	Existen debilidades en los procesos de articulación y coordinación territorial relacionados con el turismo.	La limitada gobernanza territorial dificulta la construcción de estrategias colectivas y sostenibles para fortalecer el turismo dentro del municipio.
Identificar las principales limitaciones institucionales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio de Toca durante el periodo 2020–2024.	La revisión documental, las entrevistas y las encuestas permitieron identificar limitaciones relacionadas con ausencia de planificación turística, baja asignación presupuestal, limitada infraestructura, falta de personal especializado y	Las principales limitaciones del turismo en Toca corresponden a debilidades institucionales, administrativas y territoriales.	El fortalecimiento del turismo requiere no solamente recursos económicos, sino también procesos de fortalecimiento institucional, planeación territorial, participación comunitaria y mejor articulación entre actores vinculados con el sector turístico.

débil organización
institucional.

Nota: Elaboración propia, 2026.

A partir del cruce entre las diferentes fuentes de información, se identificó coincidencia frente a las principales problemáticas institucionales presentes en el municipio. Entre ellas se destacan la ausencia de una estructura administrativa especializada, la baja priorización presupuestal del turismo, las limitaciones de planificación y la débil articulación entre actores territoriales.

Los resultados también permitieron evidenciar que, aunque Toca cuenta con potencial turístico reconocido tanto por funcionarios públicos como por actores económicos y comunitarios, dicho potencial no ha logrado consolidarse como una estrategia estructurada de desarrollo territorial debido a limitaciones relacionadas con capacidades administrativas, gobernanza y gestión pública.

En materia de articulación territorial, los hallazgos muestran que existen actores interesados en fortalecer el turismo y disposición para participar en iniciativas relacionadas con el desarrollo turístico del municipio; sin embargo, aún no se evidencian mecanismos permanentes de coordinación y gobernanza que permitan consolidar procesos colectivos sostenibles alrededor del sector.

En conjunto, el análisis desarrollado evidencia que el principal desafío para fortalecer la gestión pública del turismo en el municipio de Toca no corresponde únicamente al aprovechamiento de recursos turísticos, sino a la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales, administrativas y organizativas del municipio para promover procesos turísticos más sostenibles, participativos y articulados con las dinámicas territoriales locales.

7.1.4. *Principales limitaciones institucionales para el desarrollo turístico*

El análisis desarrollado a partir de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, la encuesta tipo Likert, la nube de palabras y los diferentes instrumentos aplicados durante la investigación permitió identificar que las principales dificultades para el fortalecimiento del turismo en el municipio de Toca no se encuentran únicamente en factores económicos o territoriales, sino principalmente en limitaciones relacionadas con la gestión pública, la organización institucional y los procesos de planificación del sector turístico.

Uno de los hallazgos más relevantes corresponde a la ausencia de instrumentos específicos que orienten el desarrollo turístico en el municipio. La información recolectada evidenció que Toca no cuenta actualmente con un plan turístico municipal, una política pública local de turismo ni lineamientos estratégicos consolidados que permitan orientar de manera organizada las acciones institucionales relacionadas con el sector. Aunque el turismo aparece mencionado dentro de algunos instrumentos de planificación municipal, su incorporación se realiza de manera general y articulada a componentes de desarrollo económico o cultural, sin evidenciar procesos estructurados que permitan consolidar una apuesta institucional clara alrededor del turismo.

A esta situación se suman limitaciones relacionadas con capacidades administrativas y disponibilidad de recursos. Los funcionarios entrevistados manifestaron dificultades para formular proyectos turísticos, acceder a procesos de cofinanciación y gestionar apoyos institucionales que permitan fortalecer iniciativas relacionadas con el turismo dentro del municipio. Del mismo modo, el análisis de los instrumentos financieros permitió evidenciar que no existen asignaciones presupuestales específicas orientadas exclusivamente al fortalecimiento del sector turístico, reflejando una baja priorización institucional frente al turismo dentro de la gestión pública municipal.

Las entrevistas también permitieron identificar problemáticas asociadas con infraestructura y conectividad territorial. Aspectos como el estado de algunas vías rurales, la limitada señalización turística, la baja oferta hotelera y la ausencia de infraestructura adecuada para la recepción de visitantes fueron señalados como factores que dificultan el posicionamiento del municipio dentro de las dinámicas turísticas regionales. Aunque Toca cuenta con potencial paisajístico, cultural y rural, estas condiciones limitan las posibilidades de consolidar procesos turísticos más organizados y sostenibles.

Por otra parte, los resultados obtenidos mediante la encuesta tipo Likert muestran percepciones similares frente a las debilidades institucionales identificadas durante el proceso investigativo. Las afirmaciones relacionadas con la falta de apoyo institucional y la ausencia de planificación para el fortalecimiento del turismo obtuvieron promedios de 3,5, evidenciando que los actores económicos y comunitarios reconocen limitaciones administrativas y organizativas que afectan el desarrollo del sector en el municipio.

De igual manera, el análisis de la nube de palabras permitió identificar conceptos recurrentes como “planificación”, “infraestructura”, “recursos”, “articulación”, “gobernanza” y “limitaciones”, reflejando que las problemáticas relacionadas con organización institucional y gestión pública fueron aspectos constantes dentro del discurso de los funcionarios entrevistados. La recurrencia de estos términos evidencia que las dificultades identificadas no corresponden únicamente a situaciones aisladas, sino a condiciones institucionales que han limitado la consolidación del turismo como estrategia de desarrollo territorial en Toca.

En términos generales, los hallazgos de la investigación permiten concluir que el municipio cuenta con condiciones territoriales y comunitarias con potencial para fortalecer el turismo; sin

embargo, persisten debilidades relacionadas con planificación institucional, capacidades administrativas, articulación entre actores y gestión pública del sector. Estas condiciones han dificultado que el turismo se consolide como una estrategia organizada de desarrollo territorial dentro del municipio, evidenciando la necesidad de fortalecer procesos de gobernanza, planificación y organización institucional que permitan avanzar hacia una gestión pública del turismo más articulada, sostenible y acorde con las dinámicas y potencialidades del territorio.

8. Conclusiones

La investigación permitió identificar que las principales limitaciones para el fortalecimiento del turismo en el municipio de Toca durante el periodo 2020–2024 no se relacionan con la ausencia de potencial territorial, sino con debilidades institucionales asociadas a planificación, capacidades administrativas, articulación entre actores y priorización del sector dentro de la gestión pública municipal. Aunque el municipio cuenta con recursos rurales, culturales y paisajísticos importantes, la falta de lineamientos estratégicos y procesos organizados de gestión ha dificultado la consolidación del turismo como alternativa de desarrollo territorial.

El análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y los resultados obtenidos mediante la encuesta tipo Likert evidenciaron que el municipio presenta limitaciones relacionadas con formulación de proyectos, asignación de recursos, gobernanza territorial y organización institucional del sector turístico. Asimismo, se identificó una débil articulación entre actores públicos, económicos y comunitarios, situación que ha limitado la construcción de estrategias integrales para fortalecer el turismo dentro del territorio.

Finalmente, el estudio permitió reconocer que el turismo representa una oportunidad para dinamizar el desarrollo económico y social del municipio de Toca; sin embargo, su fortalecimiento requiere avanzar en procesos de planificación, articulación institucional y fortalecimiento de capacidades administrativas. En este sentido, la presente investigación constituye una base académica e institucional para futuras propuestas orientadas al fortalecimiento del turismo en el municipio de Toca (Boyacá), aportando elementos para la construcción de estrategias de gestión pública más organizadas, participativas y sostenibles.

9. Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (1992). *El estudio de las políticas públicas*. Mexico: Miguel Ángel Porrúa.
- Alcaldía Municipal de Toca. (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020–2023: Por Toca lo hicimos bien y lo haremos mejor*. Toca, Boyacá: Alcaldía Municipal de Toca.
- Alcaldía Municipal de Toca. (2020). *Plan Financiero Municipal 2020–2023*. Toca, Boyacá: Alcaldía Municipal de Toca.
- Alcaldía Municipal de Toca. (2024). *Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027: Toca por buen camino*. Toca, Boyacá: Alcaldía Municipal de Toca.
- Alcaldía Municipal de Toca. (2024). *Plan Plurianual de Inversiones 2024–2027*. Toca, Boyacá: Alcaldía Municipal de Toca.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.
doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Congreso de la República de Colombia. (1996). *Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1996). *Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)*. Bogotá D.C. Colombia: Congreso de la República de Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Proyecciones de población municipal por área 2018–2035*. Bogotá, Colombia: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA) y guía para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación (DNP).

- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton, Estados Unidos: Princeton University Press.
- Hall, C. M. (2011). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Harlow, Reino Unido: Pearson Education.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Lasswell, H. D. (1956). *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. College Park, Estados Unidos: University of Maryland Press.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *Plan Sectorial de Turismo 2022–2026: Turismo, el propósito que nos une*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Molina, S. (1991). *Conceptualización del turismo*. Ciudad de México, México: Trillas.
- Molina, S. (1991). *Planificación integral del turismo: Un enfoque para Latinoamérica*. México: Trillas.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Tourism for Development*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead, Reino Unido: Open University Press.

- Rodríguez Moreno, D., & Granados Ávila, P. (2017). Diagnóstico de competitividad del turismo en Boyacá (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 193-205.
doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.3073>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Education.
- Sistema de Información Turística de Boyacá. (2024). *Informe del Sistema de Información Turística de Boyacá*. Boyacá, Colombia: Gobernación de Boyacá.
- Sistema de Información Turística de Boyacá SITUR. (2024). *Informe del sistema de información turística de Boyacá*. Tunja, Colombia: Gobernación de Boyacá.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

10. Anexos

Anexo 1:

Entrevista Semiestructurada

El presente anexo contiene el instrumento de entrevista semiestructurada diseñado para la recolección de información relacionada con la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá). El instrumento fue estructurado en tres fases de análisis: capacidades institucionales, articulación y gobernanza territorial, y limitaciones institucionales, en coherencia con los objetivos específicos planteados en la investigación y su aplicación se realiza de manera virtual, para soportar con imagen y transcripción la entrevista.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Proyecto de investigación: “Gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá): diagnóstico institucional para identificar las principales limitaciones durante el periodo 2020 - 2024”

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP

Programa de Administración Pública Territorial

Estudiante: Iván Sebastián Pérez Chivatá

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo del proyecto denominado “Gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá): diagnóstico institucional y propuesta de fortalecimiento”, realizado en el marco académico como opción de grado de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

La información suministrada será utilizada únicamente con fines académicos e investigativos, garantizando la confidencialidad de los datos y el anonimato de los participantes. La

participación es voluntaria y la información será tratada de manera responsable, respetando principios éticos y de privacidad.

Las entrevistas se encuentran estructuradas en tres fases de análisis, articuladas con los objetivos específicos de la investigación. La primera fase busca diagnosticar las capacidades institucionales del municipio para la gestión del turismo; la segunda fase se orienta a evaluar la articulación entre actores públicos, privados y comunitarios; y la tercera fase pretende identificar las principales limitaciones institucionales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio de Toca.

ENTREVISTA 1 – FUNCIONARIO ENLACE DE TURISMO

Fase 1. Capacidades institucionales

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca?
2. ¿Qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio?
3. ¿Cuál es su rol dentro de la gestión del turismo en el municipio?
4. ¿Existen herramientas o lineamientos definidos para orientar el desarrollo turístico en Toca?
5. ¿Cómo evalúa la capacidad institucional del municipio para desarrollar el turismo?

Fase 2. Articulación y gobernanza

6. ¿Cómo es la articulación entre la administración municipal, la comunidad y los actores económicos del sector?

7. ¿Existe participación de actores privados o comunitarios en las iniciativas relacionadas con turismo?

8. ¿Qué apoyo recibe el municipio por parte de entidades departamentales o nacionales en temas de turismo?

Fase 3. Limitaciones institucionales

9. ¿Qué dificultades administrativas o técnicas ha identificado para el desarrollo del turismo en el municipio?

10. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la gestión pública del turismo en Toca?

ENTREVISTA 2 – FUNCIONARIO DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

Fase 1. Capacidades institucionales

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca?

2. ¿Qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio?

3. ¿Qué funciones cumple actualmente la Secretaría de Desarrollo Social frente al turismo?

4. ¿Cómo se incorpora el turismo dentro de los instrumentos de planificación municipal?

5. ¿El municipio cuenta con recursos técnicos, administrativos o financieros destinados al turismo?

Fase 2. Articulación y gobernanza

6. ¿Cómo es la articulación entre la administración municipal y los actores comunitarios o económicos relacionados con el turismo?

7. ¿Existe participación de actores privados o comunitarios en iniciativas relacionadas con turismo?

8. ¿Qué nivel de articulación existe con entidades departamentales o nacionales en temas de turismo?

Fase 3. Limitaciones institucionales

9. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones institucionales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio?

10. ¿Qué estrategias considera necesarias para fortalecer la gestión pública del turismo en Toca?

ENTREVISTA 3 – ALCALDE MUNICIPAL

Fase 1. Capacidades institucionales

1. ¿Cómo describiría la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca?

2. ¿Qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio?

3. ¿Qué papel ha tenido la administración municipal frente al desarrollo del turismo en Toca?

4. ¿Considera que el turismo ha sido priorizado dentro de la agenda pública municipal?

5. ¿Cómo percibe las capacidades institucionales del municipio para fortalecer el turismo?

Fase 2. Articulación y gobernanza

6. ¿Cómo evalúa la articulación entre la administración municipal y los diferentes actores territoriales vinculados al turismo?

7. ¿Considera que existe participación de actores comunitarios o privados en los procesos relacionados con el turismo?

8. ¿Qué nivel de coordinación considera que existe entre el municipio y las entidades departamentales o nacionales en temas turísticos?

Fase 3. Limitaciones institucionales

9. ¿Qué limitaciones institucionales identifica actualmente para el desarrollo turístico del municipio?

10. ¿Qué estrategias o acciones considera necesarias para fortalecer la gestión pública del turismo en Toca?

Nota: Elaboración propia, 2026.

Anexo 2:*Transcripción de entrevista realizada al enlace de turismo del municipio de Toca*

El presente anexo contiene la transcripción de la entrevista semiestructurada realizada al enlace de turismo del municipio de Toca, en el marco del trabajo de campo desarrollado durante la investigación.

*Transcripción***Entrevista enlace turismo Toca**

Bueno, muy buenas tardes, nos encontramos con Edith. Ella es el enlace de turismo del municipio de Toca para realizar la entrevista al proyecto de grado del estudiante Iván Sebastián Pérez Chivatá de la Escuela Superior de Administración Pública, la ESAP. Bueno, vamos a iniciar con la primera pregunta que hace parte de la fase 1, capacidades institucionales, que son cinco preguntas de esta primera fase.

La primera pregunta es, ¿cómo describiría la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca? Gracias Sebastián, como bien lo decía, mi nombre es Edith Villate, tengo la delegación del Consejo del Enlace de Turismo en el municipio de Toca, soy comunicador social y claro, con mucho gusto. La gestión turística en Toca atraviesa una fase de fortalecimiento y planificación enfocada en la gobernanza y la consolidación de productos competitivos. Se priorizan las capacitaciones, el desarrollo de la ruta navideña, la promoción de la riqueza natural y la gastronomía local, integrándose a estrategias regionales de patrimonio cultural.

También contamos, pues es importante porque nosotros, nuestro parque principal está adornado por tres excelentes templos, también tenemos artesanías, productos aquí a pícolas, entre otros, y se participa en encuentros estratégicos hace parte de los consejos provinciales de turismo. Gracias. Muchas gracias.

La pregunta número dos es, ¿qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio de Toca? Bueno, el turismo es un motor fundamental para el desarrollo territorial municipal, actuando como carácter catalizador económico, social y cultural. Potencia de generación de empleo, diversifica la economía local, atrae inversión, promueve la mejora de estructura y valoriza el patrimonio cultural y natural, mejorando la calidad de vida de los habitantes, valoración del patrimonio de identidad y desarrollo de infraestructura sostenible e inclusión social. Muchas gracias, Edith.

Bueno, esta pregunta ya va más enfocada al tema de Sumerse como enlace. ¿Cuál es el rol que Sumerse ejerce dentro de la gestión del turismo en el municipio de Toca? Es la planificación, el ordenamiento y la promoción, y apoyo a los operadores. Gracias, Edith.

La pregunta número cuatro, ¿existen herramientas o lineamientos definidos para orientar el desarrollo turístico en el municipio de Toca? El Plan de Desarrollo Toca por Buen Camino 2024-2027 es el documento principal que establece los programas, subprogramas y metas para el sector turístico. Este plan busca alinear las actividades turísticas con la vocación productiva del municipio, como la agricultura, flores y paisajismos. Gracias, Edith.

La pregunta número cinco, que es la última de esta primera fase, ¿cómo evalúa la capacidad institucional del municipio para desarrollar el turismo? Implica medir en la estructura recursos y procesos desde lo local para gestionar, planificar y promover el destino sostenible basados en revisar el personal técnico, normativas vigentes, presupuesto, asignación de articulación comunitaria, formular proyectos, plan de desarrollo turístico, señalización y promoción turística. Muchas gracias, Edith. La fase dos va a evaluar lo que es la articulación y gobernanza.

Vamos a hablar sobre estas dos áreas. La pregunta número seis a la ocho son de esta fase dos. Entonces, vamos a empezar con la pregunta número seis.

¿Cómo es la articulación entre la administración municipal de Toca con la comunidad y los actores económicos del sector? Es de interacción buscando armonizar interés, cambiar recursos técnicos y financieros, potenciar el crecimiento económico local. Es el impulsar el desarrollo actuando como ejecutivo que fomenta la organización comunitaria, generando confianza, estableciendo espacios de diálogos y conservación constituyendo planes de acuerdo a los recursos. Vale.

Pregunta número siete. ¿Existe participación de actores privados o comunitarios en las iniciativas relacionadas con el turismo? En la siete, ¿no? Sí, señora. La pregunta número siete.

Los municipios en Colombia reciben gran apoyo turístico, principalmente del Ministerio de Comercio, industrias de turismo, enfocado en infraestructura, promoción y sostenibilidad. Se

destacan programas como Transformando Destinos, financiación de proyectos, capacitación para MIPIMES y apoyo a la economía popular para forjarse la competitividad local. Pero el municipio no ha tenido beneficios en los correos los últimos dos años, toda vez que los requisitos no se ajustan a los lineamientos de las entidades y siempre se ajustan a las grandes ciudades y empresarios.

Y en los entes territoriales se están iniciando los procesos hasta ahora. Listo. Disculpe.

La pregunta me enfoca es hacia ¿existe participación de la comunidad del municipio de Toca o de pronto de los actores privados, como son de pronto hoteles, restaurantes, todos los actores privados? Si existe participación por parte de ellos. Sí, sí, sí se tiene participación, pero pues es muy superficial. No hay como ese compromiso porque realmente se ha notado que la gente siempre busca estar en el lugar donde hay como el incentivo económico, porque viendo la situación económica entonces ellos casi no participan por ese motivo, porque siempre están a la espera de recopilar recursos para su sostenibilidad con sus familias.

O sea, por falta de incentivo económico participan de manera muy disminuida. Muy regular. Sí, sí, muy regular.

Listo. Vale. La última pregunta de esta fase dos, que es la pregunta ocho.

¿Qué apoyo recibe el municipio por parte de las entidades departamentales o nacionales en temas de turismo? Pues realmente no se reciben, no se han recibido recursos, por el contrario,

siempre se tienen exigencias para que se cumpla con ciertos planes y programas y pues cumplimiento de la norma, especialmente con la trescientos, que es la que no rige, pero no se reciben recursos por parte de ninguna entidad. Por eso es que el turismo no ha tenido un gran desarrollo porque somos muy limitantes lo que produce el municipio y especialmente nuestro municipio, que es de sexta categoría, no tiene regalías por explotaciones dentro del mismo. Listos.

Mil gracias, Edith. Vamos a continuar con la fase tres, limitaciones institucionales. Aquí vamos a tomar las preguntas nueve y diez.

La pregunta nueve. ¿Qué dificultades administrativas o técnicas ha identificado para el desarrollo del turismo en el municipio de Toca? El desarrollo turístico municipal enfrenta retos críticos, principalmente en infraestructura deficiente, vías y servicios, falta de planificación territorial, escasa financiación y baja capacidad del sector. Administrativamente se identifican falencias en la articulación pública-privada, limitada promoción y normativas ambientales insuficientes, dificultando un turismo sostenible.

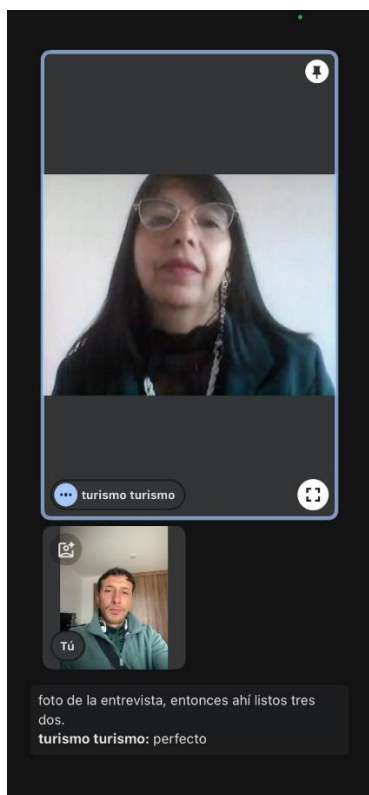
Falta de oferta, especialmente en restaurantes, porque tratan de suplir necesidades básicas insatisfechas y no logran ampliar la mejora en los servicios. Vale, mil gracias. La pregunta número diez.

¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la gestión pública del turismo en el municipio de Toca? Se debe consolidar a Toca como un destino competitivo, preservando su identidad cultural y natural. Estructurar un plan de desarrollo turístico sostenible a largo plazo. Mejorar vías de acceso y señalización turística hacia los puntos de interés.

Diseñar un marco turístico, perdón, una marca turística única que resalte el patrimonio, la cultura y la naturaleza, vinculando a los prestadores. Capacitar al talento humano local en atención al cliente, bilingüismo y sostenibilidad, fomentando certificaciones de calidad turística. Fomentar prácticas responsables que respeten el medio ambiente y beneficien a la comunidad local.

Eddie, muchas gracias. Eso es todo por la entrevista. Le agradezco mucho su tiempo.

Evidencia de entrevista realizada al enlace de turismo del municipio de Toca mediante videoconferencia



Nota: Elaboración propia, 2026.

Anexo 3:*Transcripción de entrevista realizada a funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social*

El presente anexo contiene la transcripción de la entrevista semiestructurada realizada a funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social del municipio de Toca, desarrollada como parte del proceso de análisis institucional relacionado con la gestión pública del turismo.

Transcripción

ENTREVISTA TURISMO TOCA 02-20260513_082620-Transcripción de la reunión

13 de mayo de 2026, 1:26p.m.

1 h 13 min 0 s



Ivan Sebastian Perez Chivata 10:53

Dale la foto, listo, amigo, regálame un segundito, listos.

Listos, entonces, bueno.

Dice.

I should like this up.

Bueno, muy buenas tardes. Nos encontramos con el funcionario de la Secretaría de Desarrollo para realizar la entrevista al proyecto de grado de investigación de la gestión pública del turismo en el municipio de Toca Boyacá, diagnóstico, diagnóstico institucional y propuesta de fortalecimiento. Vamos a iniciar con la entrevista.

Consta de 3 fases, la fase uno es de capacidades institucionales, la fase dos de articulación y gobernanza y la fase 3 de limitaciones institucionales. Bueno, iniciamos con la primera. ¿La

primera pregunta es cómo describiría su mercé la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 11:51

Bueno, hola Sebastian, muy buenas, buenas tardes. Bueno, frente a su pregunta, esto es bueno, un conjunto de estrategias de planificación en el ordenamiento y acciones coordinadas público privadas destinadas a, pues, a desarrollar un destino de forma sostenible, competitiva y ordenada.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 12:13

Vale, muchas gracias. ¿La pregunta 2 qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 12:22

Bueno, este es un motor fundamental para el desarrollo territorial, pues actuando como dinamismo dinamizador económico social, pues al generar empleo y diversa y divisas del desarrollo de la infraestructura.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 12:38

Vale, muchas gracias, doc. La tercera pregunta es, ¿qué funciones cumple actualmente su merced en la Secretaría de Desarrollo Social frente al Turismo?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 12:48

Bueno, estas son equivalentes de inclusión, bienestar social y desarrollo comunitario acá en el municipio.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 12:57

Gracias mío.

¿La cuarta, cómo se incorpora el turismo dentro de los instrumentos de planificación municipal?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 13:06

Bueno, esto se realiza integrando el plan de desarrollo turístico con los instrumentos de ordenamiento territorial y el plan de desarrollo local, pues esto mediante procesos de participativos que incluyen inventarios de atractivos, definición de cargos turísticos, mejora de infraestructura y promoción de sostenibilidad.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 13:28

Me contaba la funcionaria Edith que aún no había el plan de turístico. Están de pronto en planeación en desarrollo para realizarlo.

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 13:40

Sí, estamos, estamos en plan de pues de traerlo aquí a al municipio, aunque pues no es fácil porque siempre se hay que invertir un buen recurso y a veces pues los recursos no estaban. Entonces esto es a veces un más un tema de recursos.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 13:57

Listo, mi doc, 1000 gracias. La pregunta 5, el municipio cuenta con recursos técnicos, administrativos o financieros destinados al turismo, que es de pronto lo que se me respondió, pero nuevamente.

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 14:07

Bueno, pues si bien es cierto, pues la ley 300 de 1996 y las normas concordantes, pues faculta a los municipios a gestionar recursos técnicos, administrativos y financieros para el turismo, incluyendo pues la declaratoria de zonas.

De interés de planificación y asignación de presupuestos, pues es que esto literalmente casi no se ha podido lograr por la falta de a veces de presupuesto o la falta de los recursos.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 14:43

Listo, es mío. Bueno, vamos a pasar a la fase 2, que es articulación y gobernanza. Son las preguntas 6 a la 8.

La pregunta 6: ¿Cómo es la articulación entre la administración municipal y los actores comunitarios o económicos relacionados con el turismo, con la comunidad y los actores o de pronto dueños de negocios?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 15:03

Bueno, esto se basa en una gestión participativa para la para planificar, desarrollar y conservar los territorios, pues esto busca un crecimiento económico local a la sostenibilidad. Pues bueno, estoy indagando en escenarios para dar a conocer los operadores, además de buscar capacitación

en entidades como el Sena, Fontur.

Y entre otras.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 15:27

Y listo, 1000 gracias, 1000 gracias. La 7 existe participación de los actores privados o comunitarios de la comunidad en iniciativas relacionadas con el turismo.

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 15:39

Sí existen, pues esto desde la inclusión, de acuerdo pues a los temas que se adelantan desde la administración, pero hay poca concurrencia. Eso aceptan cuando son la oferta de productos al público.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 15:55

Gracias, amigo, muy amable. ¿La pregunta 8 qué nivel de articulación existe con las entidades departamentales o nacionales en temas de turismo?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 16:06

Bueno, la articulación ha sido pues grupal con algunos municipios y entidades prestadores del servicio departamental, pero la ayuda de los entes cofinanciadores son pocas. Y si se hace participa la formulación de proyectos, hay barreras que limitan a veces los beneficios.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 16:28

O K, listo mi doc, muchas gracias. Vamos a la fase 3, que son las 2:00 últimas preguntas de

limitaciones institucionales. ¿La pregunta 9 cuáles considera que son las principales limitaciones institucionales que afectan el desarrollo del turismo en el municipio?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 16:43

Bueno, lo que afecta aquí el desarrollo del turismo, pues sinceramente es la falta de recursos, así como la asociatividad y la participación desinteresada de la Comunidad y de los prestadores.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 17:00

Listo mí doc, 1000 gracias y la última pregunta, la pregunta 10: ¿qué estrategias considera necesarias para fortalecer la gestión pública del turismo en el municipio de Toca?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 17:12

Para fortalecer la gestión del.

Perdón, la bueno.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 17:19

Y lo repito, yo.

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 17:21

Sí, porfa, la pregunta me la repites, porfa.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 17:23

¿Dice qué estrategias considera necesarias para fortalecer la gestión pública del turismo en toca?

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 17:30

bueno para fortalecer la gestión pública del turismo es fundamental implementar un enfoque mixto que pues que convierte en la planificación sostenible y la digitización y la articulación pública privada pues esto como unas estrategias clave sin que

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 17:44

Bien.

F **FREDY ALEXANDER BECERRA GUERRERO** 17:51

incluyen crear una marca territorial basada en la identidad local mejorar la infraestructura turística capacitar a la comunidad promover el destino mediante herramientas digitales y redes sociales todo esto en el desarrollo del marco de la identidad el turismo sostenible capacidad de carga infraestructura conectividad, mejora de infraestructura, alianzas estratégicas, capacitación comunitaria en promoción y producto turístico, rutas temáticas, marketing digital y entre otras.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 18:26

Listo, mi doc, muchísimas gracias con esto. Finalizamos acá el cuestionario de la entrevista y continuamos a la fase de despedida.

Evidencia de entrevista realizada a funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social



Nota: Elaboración propia, 2026.

Anexo 4:*Transcripción de entrevista realizada al enlace de turismo del municipio de Toca*

El presente anexo contiene la transcripción de la entrevista semiestructurada realizada al enlace de turismo del municipio de Toca, en el marco del trabajo de campo desarrollado durante la investigación.

*Transcripción***entrevista turismo Toca 03-20260513_110336-Transcripción de la reunión**

13 de mayo de 2026, 4:03p.m.

1 h 1 min 30 s

● **Ivan Sebastian Perez Chivata** ha iniciado la transcripción

! **Ivan Sebastian Perez Chivata** 3:55

Listo, entonces regáleme un segundito y pongo aquí a grabar.

Okay.

Yeah.

Listos.

Bueno, muy buenas tardes. Nos encontramos realizando el desarrollo de la entrevista semiestructurada del proyecto de investigación gestión pública del turismo en el municipio de Toca Boyacá, un diagnóstico institucional y una propuesta de fortalecimiento. Nos encontramos con el señor alcalde, Hermana Alonso Becerra. Vamos a realizar la entrevista.

Que consta de 3 fases: la fase uno es la capacidad institucional, la fase 2 es la articulación y gobernanza, y la fase 3 es las son las limitaciones institucionales. Vamos a iniciar con la

pregunta número uno que dice: ¿cómo describiría la situación actual de la gestión del turismo en el municipio de Toca?

GB

German Becerra 4:52

Bueno, Sebastian, digamos que la gestión de turismo ha tenido un rezago, por llamarlo de alguna manera. Básicamente buscamos en este cuatreño estructurar un proyecto turístico para el municipio, un producto, un producto turístico que esté enmarcado en las potencialidades que tiene el municipio en tema turístico.

Y pues Toca tiene un potencial o hemos identificado potenciales. El primero pues es nuestras iglesias, nuestros templos que son patrimonio material básicamente y que cuentan la historia de esos más de 470 años que tiene nuestro municipio. La historia de la de Toca se cuenta en esos. En esos templos que tenemos acá, majestuosos y que datan de diferentes épocas, diferentes dimensiones. Y el otro potencial que tiene el municipio, pues es el tema ecológico, el tema de la riqueza ambiental que tenemos, nuestro páramo de cortadera, nuestras cascadas de chorrera, el chorro de la vieja, nuestros pictogramas, pueblo de piedra, ancestros indígenas.

Articular las 2 cosas no son fáciles, pero estamos en ese trabajo y este año estamos prestando puntual atención, Sebastian, a ese tema de la ruta libertadora, de la cual hace parte también toca y que queremos resaltar también a nivel departamental y a nivel nacional, entonces.

La gestión se está haciendo, no a los al paso, al ritmo, al tiempo que quisiéramos, pero sí hemos trabajado con nuestro enlace de turismo, con el consejo municipal y con la Secretaría, también de turismo departamental, que nos ha apoyado bastante en los últimos en las últimas semanas.

I

Ivan Sebastian Perez Chivata 6:39

Pues mi alcalde, la pregunta número 2, ¿qué importancia considera que tiene el turismo dentro del desarrollo territorial del municipio de Toca?

GB German Becerra 6:48

No es una importancia muy alta. Realmente nosotros tenemos acá que explotar el turismo de una manera ordenada. Por eso, como le comentaba, la reorganización de ese producto turístico que tenemos en Toca, que tendrá que ir de la mano muy seguramente de la capacitación de nuestros habitantes, de la capacitación de la gente que tiene que atender el turista.

Porque en eso tenemos también una falencia, no sabemos atender al turista y pues obviamente el turista mal atendido no regresa por más de que tengamos acá un gran patrimonio arquitectónico y ambiental, pues esa capacitación de nuestras personas para ofrecerle algo al turista también está en ese proceso de.

De fortalecimiento como municipio, pero la importancia es muy alta. De hecho, todos los municipios en Boyacá tenemos potencial turístico, unos lo han aprovechado más que otros, y en eso creo que el rezago que tiene Toca lo estamos tratando de llevar a buen término y de que pues las próximas administraciones.

No reciban el municipio en términos de turismo tan rezagado, sino que ya tengan de pronto una carta de navegación que les permita aprovechar mucho más esa potencia turística de nuestro municipio.

I Ivan Sebastian Perez Chivata 8:02

¿Listo, mi alcalde, para ese desarrollo del turismo, qué papel ha tenido la administración municipal frente a al desarrollo turístico del municipio?

¿En qué? ¿En qué ha articulado? ¿De qué forma de pronto se ha pronunciado la administración para el desarrollo del municipio?

GB German Becerra 8:13

Bueno, pues.

Nosotros, desde el primer año de gobierno, Sebastian, hemos tratado de traer turistas a toca, de visibilizar al municipio desde diferentes frentes. Entonces le comento, por ejemplo, el primer y segundo año hicimos un festival de danza nacional e internacional en el mes de mayo, sino perdón, en el mes de agosto.

Ese primer festival convocó a más de 1000 personas acá en el municipio, con delegaciones de México, de Argentina, de Chile, de Ecuador, con más de 23 municipios acá del departamento de Boyacá, con algo más de 10 municipios de diferentes departamentos de Colombia y fue un evento muy bonito y entonces a su vez también pudimos analizar, Sebastian, que no tenemos.

La infraestructura necesaria para atender una aglomeración tan grande de gente, así como logramos reunir ese número importante de personas, pues también nos preocupa porque no teníamos lo la hotelería disponible. Los restaurantes colapsaron, que fue algo muy bueno, muy positivo en la parte comercial, pero también que nos pone a pensar de que debemos ofrecer.

Más servicios al turista. Y si sumercé que ha tenido la oportunidad de visitarnos de pronto en fiestas, pues en fiestas también presentamos un una cantidad, una afluencia de gente desbordada que no nos da la hotelería, que no nos da muchas veces también las empresas o los restaurantes o los sitios que prestan alimentación no dan la capacidad.

Entonces es un trabajo que se hace articuladamente tanto con el comercio, con los hoteles, con los mismos ciudadanos, para concientizarnos y ofrecerle alternativas al turismo, por ejemplo, en

unas habitaciones que ellos puedan arrendar, de pronto en carpas, en acampar, en algunas fincas y que podamos.

Tener una mayor oferta de habitaciones y de camas, y pues ahí hay algo, una limitante que tenemos todos los municipios de categorías esta, , pues que son los recursos.

Desafortunadamente nos ha tocado afrontar una situación financiera bastante fuerte del último gobierno que ha obligado a los municipios a reducir sus gastos, ajustarnos el cinturón, como decía por ahí un ministro.

Ministro de Hacienda en la época del 90, y pues obviamente todos los rubros presupuestales se ven afectados y el turismo no deja de estar afectado por eso. Entonces, con los pocos recursos que tenemos, tratamos de articularnos con el gobierno departamental y que esa oferta turística que ellos también tienen en el departamento, pues pueda llegar al municipio de Toca.

Y nos pueda amortiguar un poquito el tema de los recursos municipales.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 10:56

La pregunta número cuatro y teniendo en cuenta de la agenda municipal, que es muy amplia, considera que el turismo ha sido priorizado dentro de esta agenda municipal.

GB **German Becerra** 11:10

Ha sido priorizado y a la vez ha sido vinculado dentro, por ejemplo, de la agenda cultural del municipio. Aquí, por ejemplo, cuando nosotros llegamos en el 2024 celebramos por primera vez un cumpleaños del municipio. Aquí el 7 de enero que cumple años el municipio, pues no se celebraba.

Casualmente, el año pasado, 2025, celebramos 470 años de fundación y pues nunca se había

hecho y la gente ni siquiera conocía que toca cumpleaños el 7 de enero. Eso lo hemos venido visibilizando y también con las nuevas juventudes como que tengan dentro de su patrimonio decir.

Venga, nuestro municipio está cumpliendo años. Es uno de los municipios más antiguos de Colombia, 470 años no los tiene cualquier municipio. Somos aquí de la provincia del centro de Boyacá, uno de los más antiguos, un municipio de los más antiguos. Y de igual manera, pues también hemos tratado de promover eventos como mejorando el alumbrado navideño. Hemos tenido 2 años de un alumbrado navideño espectacular.

Que nos ha permitido también tener visibilización en medios de comunicación del orden nacional como Caracol Noticias, como RCN, que han venido aquí al municipio a hacernos la entrevista y a felicitarnos por ese alumbrado. Pero también hemos tenido una limitante muy grande que es la conectividad del municipio. Desafortunadamente, la vía principal que conduce a Túnja, la capital.

Pues no, en este momento no está en buenas condiciones y pues estamos luchando, Sebastian, para que ese proyecto de pavimentación llegue a buen término y que ojalá se inicie este segundo semestre del año 2026, porque indiscutiblemente que la conectividad, buenas vías atraen turismo, vías regulares, pues no permiten el retorno de esos turistas y la inversión muchas veces se pierde. Porque no vuelven. Muy bonito el pueblo, muy bonito el alumbrado, muy bonitas las fiestas, pero la vida en mala condición. Yo aspiro que este año, reitero, pues podamos en nuestra agenda de gobernanza adelantar ese proceso y que podamos ofrecer. Entonces sí lo hemos priorizado. Vuelvo y reitero, dentro de nuestra agenda de gobierno de este cuatrienio. Y seguiremos la fortaleciendo lo que nos resta este año 2026 y el 2027.

I Ivan Sebastian Perez Chivata 13:22

Listo, ahí me alcanzó a responder un poquito de la quinta pregunta, pero igual sí la voy a hacer.

La quinta pregunta es sobre la capacidad institucional del municipio para fortalecer el turismo.

¿Cómo percibe su merced la capacidad que tiene el municipio en cuanto a fortalecer el turismo?

Es de pronto estos estas falacias que se presentan.

¿Cómo la percibe? ¿Es posible alcanzar un mejor turismo? ¿Es posible con la capacidad institucional que se cuenta ahorita mejora el turismo?

GB German Becerra 13:49

con la capacidad estamos muy limitados realmente la capacidad ahorita institucionales es muy limitada. Contamos con un enlace de turismo que hace parte de la Secretaría de Desarrollo y promovemos actividades que dinamicen el turismo aquí municipal, como mercados campesinos, mercados artesanales.

Muestras gastronómicas, eventos deportivos también que traigan atraigan turismo, pero se desbordan, se desbordan esas esas múltiples exigencias y requisitos que a veces nos generan los mismos turistas y solamente con un enlace municipal, pues no podemos atenderlas. Realmente son.

estamos ahí muy muy cortos en capacidades y estamos ahorita trabajando vuelvo y reitero con con la agenda departamental de turismo con nuestra secretaría de turismo con la maestra Mireya Becerra quien nos ha obviamente brindado herramientas administrativas más que recursos porque los recursos también son limitados en la parte pues de la gobernación pero

A través de ella hemos logrado traer algunos programas, algunas capacitaciones para nuestros

tenderos, para nuestros restaurantes, para nuestros hoteleros que les permitan brindar un mejor servicio. Entonces, ojalá tuviéramos más recursos, Sebastian, para fortalecer esa generación o esa articulación entre administración.

Y municipio, entendiéndose municipio como las empresas o los ciudadanos que generan servicios turísticos, pero pues la limitación de recursos es bastante grande.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 15:21

Listo, mi alcalde, con eso terminamos las capacidades institucionales y vamos a la fase 2, que son las preguntas de la 6:00 a la 8 sobre articulación y gobernanza. La pregunta 6 es cómo evalúa su merced la articulación entre la administración municipal y los diferentes actores territoriales vinculados al turismo, lo que son.

En la los actores comunitarios, privados y de pronto entidades departamentales y nacionales, y ya iremos a las a la concretamente cada uno. ¿Pero cómo evalúa la articulación entre la administración y estos diferentes actores de turismo?

GB **German Becerra** 15:58

Pues yo resaltaría de pronto ahí Sebastian la vinculación de Corpoyaca, nuestra nuestra entidad rectora en temas ambientales, que ha estado muy de la mano con el turismo ambiental. De hecho, ellos tienen un referente con fortalecimiento ambiental enfocado al sector turismo. Puntualmente, por ejemplo, le cuenta a usted la primicia para Toca.

En estos días el consejo municipal está estudiando el proyecto de acuerdo presentado por la alcaldía, donde declaramos a la Alondra Cornuda como Ave insignia del municipio. Alondra Cornuda es un ave que escogió Atoca en la perimetría de la represa de la Copa para reproducirse

y el 90% de esta ave.

En Suramérica vive en Toca y es nuestra responsabilidad, porque si tú miras también el turismo de avistamiento de aves está creciendo de una manera gigante. De hecho, hace algunos días tuvimos visitas de los miembros de la Asociación de Avistamientos de Aves de Bogotá.

Donde nos nos manifestaban, pues, ese interés de promover ojalá un avistamiento mensual. Se desplazan más de 3040 personas desde Bogotá solamente para registrar algunos momentos de esa ave, solamente para mirar un ave. Uno no se imagina todo lo que conlleva que venga gente que de verdad admira la naturaleza.

Y deja recursos o invierte recursos en el municipio. Entonces yo ahí rescato mucho la articulación de la corporación porque nos ha apoyado de una manera bastante fuerte y directa en fortalecimiento al tema turístico respecto al tema ambiental. Y pues obviamente, vuelvo y reitero, la participación de la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá, porque pues ellos nos han traído eventos.

Hemos logrado hacer tener algún tipo de articulación con ellos, también como entes territoriales de mayor orden, pues que nos permiten a nosotros también cumplir con algunas metas e indicadores de nuestro plan de desarrollo. Quisiéramos que la empresa privada se vinculara más activamente en un tema, por ejemplo, de las empresas públicas de Boyacá, de pronto de empresas privadas como Evolia.

Otro tipo de empresas, pero pues ya corresponde también a la gestión que podamos hacer acá desde la administración municipal para vincularlos en diferentes eventos que estén enfocados hacia el turismo, porque hay apoyo en temas deportivos, hay apoyo, por ejemplo, en temas culturales, pero el apoyo en temas de turismo pues no se ha logrado articular de la manera de la mejor manera con.

Entidades privadas, reitero, privadas, no con las entidades administrativas del gobierno, porque ellas sí nos han brindado un apoyo directo que ha sido realmente importante.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 18:43

¿Listos en justamente la pregunta 7, el vamos a preguntarle a su cómo considera que existe, perdón, considera que existe participación de los actores comunitarios y privados en los procesos relacionados con el turismo? Ahí me refiero de pronto a la comunidad, a los restaurantes, hoteles del municipio.

Están articulados para también prestar, digamos, el servicio en dado caso de que la administración quisiera fortalecer el turismo y ellos también ser parte de este fortalecimiento. están de la.

GB **German Becerra** 19:13

Sí, hay algún tipo de articulación y hemos tenido la oportunidad también de conversar con ellos en algunos escenarios acá a nivel municipal, donde les manifestamos obviamente la necesidad de mejorar en esa, en esa, en los servicios que ellos prestan.

Y ellos también nos exigen, pues obviamente que les traigamos las capacitaciones, les traigamos a los a las personas idóneas para capacitarlos en temas de turismo. Pero es un trabajo largo, o sea, es un trabajo que no da frutos inmediatos. Es un trabajo mediático, un trabajo a largo plazo.

Y aquí lo importante es que lo que es lo que sembremos que sea positivo, pues las administraciones que nos sucedan pues continúen, porque también encontramos muchas veces que se adelanta un trabajo, se adelanta una agenda de turismo, se se adelanta un proceso de visualización turística del de.

De orientación turística, pero llega otra administración y no lo continúa. Entonces esos recursos, ese tiempo, ese esfuerzo, pues que hay. Entonces ahí se necesita una articulación con las diferentes administraciones que vengan para que se siga consolidando y fortaleciendo ese proceso y obviamente vincular a la comunidad.

De los sectores turísticos que no perciben el potencial que ellos pueden tener en su finca, en su vereda, si brindan una atención al turista, si brindan de pronto un desayuno, si los mismos guías turísticos se integran a esas rutas que suelen hacer por acá muchos ciclistas de alto rendimiento, ciclistas de montaña también ya.

Tienen el páramo y cortadera como referente para circuitos y los hacen y pasan y van a Rondón y bajan hacia Choque y bajan a Firavitoba, pero lo hacen de una manera personal. Si hubiera una persona que engranara, que ofreciera un servicio, que ofreciera de pronto un tinto, una almojábana, pues muy seguramente se tendrían mejores resultados.



Ivan Sebastian Perez Chivata 21:13

En conclusión, existe participación de la Comunidad, pero es una participación muy leve.



German Becerra 21:18

Es leve y digamos que no es tan articulada como quisiéramos, porque aún no creen, aún no creen que el turismo les pueda generar tanto o más ingresos que, por ejemplo, la explotación agropecuaria. Entonces es un trabajo largo, es un trabajo de concientización, de capacitación y de articular.

Con el gobierno municipal y departamental.

I Ivan Sebastian Perez Chivata 21:41

¿Listos, mi alcalde? La pregunta número 8 es justamente la articulación entre el gobierno departamental y nacional. ¿Cómo considera o qué nivel de coordinación considera que existe entre el municipio y las entidades departamentales y nacionales en temas turísticos?

GB German Becerra 22:00

En este momento yo, sin temor a equivocarme, diré que hay una desarticulación completa con el gobierno nacional. El gobierno nacional tiene su agenda de turismo y desafortunadamente yo sé que ningún alcalde me podrá dejar mentir. Boyacá no está articulado en la agenda de turismo nacional.

Entonces nosotros tenemos que articular con gobierno departamental y no está articulada, tal vez no porque el dentro del gobierno no se quiera articular, sino porque desafortunadamente es se ha vuelto es un centralismo. El ejercicio de la administración del orden nacional es un centralismo y no se tiene en cuenta la necesidad de la comunidad.

Si no se conoce la necesidad de la comunidad de la vereda del municipio, pues cómo podemos articular algo cuando ellos son allá desde un escritorio los que formulan la política pública de turismo y las políticas estratégicas concernientes al fortalecimiento turístico. Entonces, digamos ahí la invitación es a que ojalá el próximo gobierno, el que sea.

Pues articule más con la región, articule más con los departamentos y que se incluya Boyacá en la agenda turista turística nacional, porque de momento no tenemos agenda nacional. Los proyectos de impacto turístico en Boyacá, pues en este momento se encuentran represados o en stand by, porque pues sin recursos no podemos sacarlos adelante. Entonces lo que hemos hecho.

Ha sido con recursos propios, con lo poco que se puede generar del municipio. Ahora bien, hay municipios que reciben más recursos en tema turístico porque su geografía o su dinámica lo permite. Caso puntual Villa de Leyva, Paipa, Nobsa, que pues ya tienen como una tradición de turismo y obviamente.

Hacen que los recursos de ese orden lleguen más rápidamente y en mayor cantidad a nosotros, los municipios de acá de la provincia, centro, Ziachoque, Toca, Pesca, Oica, Tachi, Bata, pues nos toca trabajar fuertemente para atraer turismo y que esos recursos empiezan a llegar al municipio.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 24:03

Listo, mi alcalde. Bueno, entonces en a nivel nacional es muy baja la coordinación y a nivel departamental sí están de la mano con el departamento y la gobernación. Vamos a continuar con la fase 3 de las limitaciones institucionales, que son la pregunta 9 y la pregunta 10, la pregunta 9. ¿Es qué limitaciones institucionales identifica su merced actualmente para el desarrollo del municipio? ¿Qué siente que le hace falta al de manera institucional a la administración para fortalecer el municipio?

En cuanto al tema turístico, perdón.

GB **German Becerra** 24:42

No, pues si hablamos de limitaciones institucionales, pues reiteramos o casi que encadenamos con la pregunta anterior, donde pues no tenemos realmente un apoyo decidido del orden nacional, no de una política de turismo que llegue a la región. Entonces nosotros nos quedamos acá, vuelvo y reitero, con los propios esfuerzos.

Con nuestros exiguos rendimientos financieros que nos permite el ejercicio acá administrativo para invertir algunos algunos centavos, hablémoslo así en el sector turismo, entonces básicamente necesitamos ese apoyo del orden nacional, necesitamos que esa agenda de proyectos turísticos.

Se retome y que la inversión llegue directamente a las comunidades, llegue a las veredas, llegue, pues a los municipios que son los que conocen de primera mano la necesidad. Entonces hay una completamente una completa desarticulación que no permite avanzar en la agenda y obviamente de la mano de una escasez presupuestal, pues que así queramos Sebastian, no nos permite contratar un profesional en turismo, no nos permite de pronto participar.

parte de actividades del orden nacional, no nos permite fortalecer un proceso de pronto cultural musical del municipio que visibilice el municipio, como sí lo tienen otras alcaldías. Pero bueno, no podemos quedarnos solos en las quejas porque también hemos hecho esfuerzos para atraer turismo, para visibilizar al municipio y pues que en la medida que lo permita nuestro presupuesto, puedo.

Podamos atender esa agenda turística.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 26:18

Listo, mi alcalde, muchas gracias. Ya la última pregunta para finalizar es la pregunta 10: ¿qué estrategias o acciones considera que son necesarias para fortalecer la gestión pública del turismo en toca? ¿Qué crees o este que hace falta para fortalecer el turismo en cuanto al tema?

Institucional que hace falta.

GB **German Becerra** 26:39

Bueno, básicamente brindar más herramientas a nuestros ciudadanos que atienden el turismo, capacitar más a nuestra gente para que el turista se sienta bien atendido. Siempre nos hacen la comparación en Boyacá con el eje cafetero, donde pues se va y se goza de buena atención y como dicen por ahí, no lo tengo, pero se lo consigo.

Acá no, acá tenemos en la política del no hay, no hay. Entonces, pues eso genera un choque fuerte con el turista y más cuando es un turista de pronto de alto nivel, un turista exigente, un turista que le gusta que lo atiendan. No importa lo que cobre, no importa lo que tengan que pagar, pero que se sientan bien atendidos. Entonces aquí hay que.

Capacitar mucho más a nuestra, a nuestra población, a los que ofrecen servicio de de alojamiento, por ejemplo, servicio de alimentación. Estamos ahorita con algunos guías turísticos, guías de páramo, entonces capacitar a la gente y ofrecerle diferentes alternativas al turista para que.

Se enamore del municipio, se enamore de toca toca corazón de Boyacá. De hecho toca es el municipio que está en el corazón de Boyacá. Ese es un eslogan que tenemos ahorita para el tema turístico y que sientan la necesidad de volver, volver a ese municipio que les abrió las puertas, ese municipio que les brindó una buena atención, ese municipio que les pudo.

Brindar un paisaje sobrecogedor, un tema ambiental, un tema de historia también, como reitero el tema del paso de la ruta libertadora, pero sobre todo que se fueron bien atendidos y con ganas de volver. Entonces, mejorar seguramente ese aspecto. También carecemos.

De una señalización más precisa, que es algo que hemos venido trabajando también. Es que la gente llega y no identifica dónde quedan los sitios de interés. De pronto, una señalización ambientada en un tema de los senderos, en un tema de visibilizar esos sectores a donde ellos se pueden dirigir y de la mano que podamos también ofrecer unas rutas de.

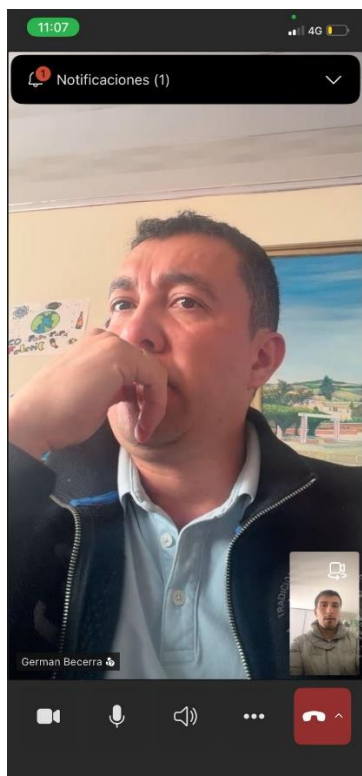
Acceso decentes, unas rutas de acceso para un automóvil, una ruta de acceso para una bicicleta, que eso también genera en el turismo esa como esa empatía con el municipio que visitan y el enamoramiento que ellos deben tener de nuestra región, de nuestra cultura, de nuestros. Nuestro municipio entonces pues ahí seguimos trabajando Sebastian para mejorar en esos aspectos en la medida que nuestras posibilidades pues lo permiten.

I **Ivan Sebastian Perez Chivata** 29:17

Dice mi alcalde, muchas gracias. Con esto vamos por terminar la entrevista y va a tener de tener la grabación.

● **Ivan Sebastian Perez Chivata** ha detenido la transcripción

Evidencia de entrevista realizada a funcionario de la Secretaría de Desarrollo Social



Nota: Elaboración propia, 2026.

Anexo 5:*Cuestionario tipo Likert aplicado a actores económicos y líderes comunitarios*

El presente anexo contiene el cuestionario tipo Likert aplicado a actores económicos y líderes comunitarios vinculados con el turismo en el municipio de Toca (Boyacá).

CUESTIONARIO LIKERT

Proyecto de investigación: “Gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá): diagnóstico institucional para identificar las principales limitaciones durante el periodo 2020 - 2024”

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP

Programa de Administración Pública Territorial

Estudiante: Iván Sebastián Pérez Chivatá

El presente cuestionario tiene como propósito identificar la percepción de actores económicos y líderes comunitarios frente a la gestión pública del turismo en el municipio de Toca (Boyacá).

Escala de valoración

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

FASE 1. CAPACIDADES INSTITUCIONALES

1. El municipio de Toca cuenta con potencial para desarrollar el turismo.

2. La administración municipal ha mostrado interés en fortalecer el turismo en el municipio.
3. Existen acciones o iniciativas visibles relacionadas con el turismo en Toca.
4. Considero que el municipio cuenta con condiciones básicas para impulsar el turismo.

FASE 2. ARTICULACIÓN Y GOBERNANZA

5. Existe articulación entre la administración municipal y los actores locales relacionados con el turismo.
6. La comunidad tiene espacios de participación en temas relacionados con el turismo.
7. Los actores económicos y comunitarios son tenidos en cuenta en iniciativas relacionadas con el turismo.
8. Existe interés de la comunidad en participar en procesos de fortalecimiento turístico.

FASE 3. LIMITACIONES INSTITUCIONALES

9. La falta de apoyo institucional limita el desarrollo del turismo en el municipio.
10. La ausencia de planificación y organización afecta el fortalecimiento del turismo en Toca.

Nota: Elaboración propia, 2026.