

CAPÍTULO 19

FACTORES DE CAMBIO, BAJO LA FORMA DE TENDENCIAS, RUPTURAS Y HECHOS PORTADORES DE FUTURO, PARA PROYECTAR AL MUNICIPIO DE PITALITO COMO UN TERRITORIO DE PAZ⁴⁵

Change factors, in the form of trends, ruptures and future bearers, to project the Municipality of Pitalito as a territory of peace

Clara Sofía Caviedes Villegas⁴⁶
Faiber Alexis Benavides Alba⁴⁷

RESUMEN

El municipio de Pitalito, como región, debe buscar su ventaja competitiva, desarrollando una marca propia de región que le permita diferenciarse de otras, para ello debe identificar cuáles son los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, le permitan proyectarse estratégicamente y competitivamente como un territorio de paz.

La competitividad para un país o región es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga frente al entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas en el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. El proyecto se desarrolla mediante el estudio de tipo descriptivo, que permite a los investigadores explorar, identificar y definir los factores de cambio más importantes en la evolución de las entidades, en este caso territorial y de esta manera identificar

⁴⁵ Artículo de investigación, resultado del proyecto de investigación Factores de cambio, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, para proyectar al Municipio de Pitalito como un territorio de paz, realizado con la convocatoria interna 007, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

⁴⁶ Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administradora de Empresas, especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, magíster en Administración de Negocios de la UNAD Florida y magíster en Administración de Organizaciones. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, Líder del Semillero YUMA. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7991-1699>. Correo electrónico: clara.caviedes@unad.edu.co

⁴⁷ Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios de la UNAD. Administrador de empresas, especialista en Herramientas Virtuales para la educación. Integrante del Grupo de investigación Cananguchales, coinvestigador semillero YUMA. Correo electrónico: faiber.benavides@unad.edu.co

los factores de cambio, que bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro afectan el desarrollo del municipio de Pitalito.

Así mismo, el proyecto considera la aplicación del método deductivo ya que, a partir de situaciones generales, se puede llegar a explicar situaciones particulares del municipio para proyectarlo como territorio de paz.



Palabras clave: factores de cambio; competencias; DOFA; marketing; territorio.

ABSTRACT

The Municipality of Pitalito as a region must seek its competitive advantage, developing its own brand of region that allows it to differentiate itself from others, for this it must identify what are the factors of change, which, in the form of trends, ruptures and future-carrying events, allow you to project strategically and competitively as a territory of peace.

Competitiveness for a country or region is to create comparative advantages that allow it to sustain and improve its position vis-à-vis the socio-economic environment to which it belongs and emphasize them when creating and executing business initiatives.

The project is developed through a descriptive study that allows researchers to explore, identify and define the most important change factors in the evolution of the entities, in this territorial case and in this way identify the change factors, which under the Trends, ruptures and future events affect the development of the Municipality of Pitalito.

Likewise, the project considers the application of the deductive method since, from general situations, it is possible to explain particular situations of the Municipality to project it as a territory of peace.



Keywords: change factors; competencies; DOFA; marketing; territory.

INTRODUCCIÓN

Este es un estudio que se realizará a través del enfoque al futuro prospectivo y, de esta manera, proyectar el municipio de Pitalito como región mediante los factores de cambio, desarrollando una marca propia de región que le permita identificarlo en diferentes lugares, para ello se deben determinar los factores de cambio, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, que afectan positiva y negativamente el desarrollo y organización del municipio de Pitalito como un territorio de paz.

Determinando las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificando las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el municipio de Pitalito.

Analizando el posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito, para poder enunciar las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito, frente a un análisis de las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias, y las de gestación que marcaran la evolución y el cambio en el largo plazo, para construir los hechos portadores del futuro, en el municipio de Pitalito.

Describiendo el entorno del municipio de Pitalito como territorio de Paz, a través del análisis PESTEL.

Con los factores de cambio se puede evidenciar los principales fenómenos que se encuentran en el municipio de Pitalito y, de este modo, evolucionar de tal forma que se proyecte bienestar y una mejor calidad de vida tanto a propios como a visitantes.

En ellos se reconocen elementos que sugieren la necesidad de hacer transformaciones en la estructura económica de Pitalito, sobre todo porque se basa en actividades principalmente del café, considerado el primer y mayor productor del café en el país; la parte agropecuaria, el comercio informal y la prestación de servicios. Todo esto posibilita alcanzar crecimientos significativos y sostenidos. De igual forma, se puede sacar

provecho de la globalización como agentes activos en dinámicas globales y así darnos a conocer a nivel mundial.

La pregunta de investigación es: ¿cuáles son los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, le permitan al municipio de Pitalito proyectarse estratégica y competitivamente?

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Teniendo en cuenta el objeto de la investigación, se aplican las teorías Factores de cambio, que son el producto propio de la corriente determinista. Constituyen unos fenómenos que se pueden llamar factores de inercia, porque en la medida en que su fuerza es importante proporcionan buenas razones para arriesgarse a anticipar su permanencia en el futuro. Pero los restantes fenómenos que no son tendenciales se caracterizan porque sobre ellos no se tiene generalmente certeza sino alta incertidumbre, acerca de su evolución en el futuro. Estos fenómenos se denominan factores de cambio. Por esta razón, el “forecasting” es exitoso cuando asevera la probabilidad que tienen los fenómenos tecnológicos de suceder, años adelante, pero esto no sucede con los factores de cambio (Mojica, 2010, pp. 5-14).

Igualmente, se utiliza la teoría de la metodología del árbol de competencias para localizar



Los puntos fuertes y los puntos débiles en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia; elaborar una lista de los cambios importantes del entorno (tecnológico, económico, político y social) que podrían afectar el árbol de competencias. Precizando si son cambios presentidos, deseados o temidos. Ubicar en las raíces (oficios, cualidades y competencias), el tronco (organización); las ramas (mercados); y las hojas (líneas de productos o servicios); la información con que se cuenta sobre la organización. En resumen, sus fases son (las competencias técnicas y el saber-hacer), el tronco (capacidad de producción), ramas (líneas de productos y mercados). (Giget, 2016, p. 1)

Análisis de los factores de cambio en el municipio de Pitalito:



Teorías de marketing territorial, de acuerdo con Georges Benko (2000) existen cuatro factores que han contribuido en el mercadeo territorial, determinado por fundamentos económicos y sociales de los diferentes espacios ciudades y regiones.

- 1. Mundialización y ampliación de la competencia.** Se debe comprender desde una nueva concepción de los territorios y región, aún más allá de los estados, premisa que propone el autor en una nueva “noción de territorio e internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras”, afirmando que hoy son “las regiones los motores de la prosperidad mundial”; todo esto ha creado un cambio en las competencias: “El espacio de las regiones, o incluso el de las grandes aglomeraciones, permite la reconstrucción de ciertas instituciones económicas que, durante el período de crecimiento, eran exclusivamente nacionales”.

2. **La puesta en valor de lo local.** Los factores descentralizadores de los Estados han generado que los territorios tengan competencias locales, para gestionar desde la base su desarrollo económico; de acuerdo con el autor, “Aparece un nuevo paradigma: el desarrollo “desde abajo” o desarrollo local, que reemplaza al desarrollo “desde arriba”, administrado por el Estado”; de esta forma el ente local se apropia de generar el desarrollo en su territorio, mediante sus propios actores, creando una competencia entre ciudades y territorios por atraer inversiones públicas y privadas.
3. **La rápida evolución de las herramientas de comunicación.** Es curioso que el marketing territorial haya surgido vinculado a las comunicaciones, tanto así, que se puede inferir que el marketing es “como una nueva forma de representación geográfica”, por tanto, las ciudades buscan hacer su promoción.
4. **Una nueva evolución del marketing.** Se tiene en cuenta el marketing urbano como una nueva etapa de la evolución el marketing clásico.

Se aplican las Teorías del Territorio; Hubert Mazurek (2010) menciona características del territorio, tales como: el territorio es localizado y, como tal, tiene características naturales específicas; el territorio se basa en un proceso de apropiación, con un grupo social que construye su propia cultura y costumbres y que lo transforma; el territorio es un producto de la actividad humana, que se evidencia con un modelo de ocupación, su cultura, su economía, su política, etc. En conclusión, la dinámica de los territorios es modificada por los actores que los habitan, que los intervienen para satisfacer sus necesidades vitales, es un espacio siempre cambiante, que depende de su configuración e historia.

Igualmente, es importante resaltar el papel de la cultura propia del territorio, que implica entender las formas de expresión que los individuos comparten en su cotidianidad y que incluye la conducta social que diferencia a un grupo humano de otro (Mora-Hernández y Sánchez-Rueda, 2017).

Además de destacar la importancia del marketing del territorio donde se necesita conocer a los clientes que se quiere atraer a nivel comercial y de prestación de servicios, como el turístico, requiriendo para su implantación el concurso de instituciones públicas como alcaldías, gobernaciones y entidades gubernamentales de orden nacional, además de los esfuerzos de los empresarios privados (Rojas del Basto et al., 2016).

Como antecedentes de investigaciones de este tipo en el territorio, se tienen las desarrolladas por Martha Cecilia Vinasco Guzmán: “Determinación y evaluación de productos de la biodiversidad con potencial comercial en un grupo organizado

de productores en la zona de influencia del Corredor Ecoarqueológico del sur del Huila”, 2011; y “Propuesta de una metodología para el desarrollo de un modelo de agroturismo sostenible en espacios protegidos. Aplicación al parque natural del corredor biológico Guacharos, en Puracé (Colombia)”, 2016; y el trabajo de Adelaida Cuellar Bahamón y María Carolina Calderón Becerra (2013): “Herramientas para el turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible para Colombia, especialmente para las ciudades de Pitalito y San Agustín”; donde identifican las potencialidades de la zona sur del Huila, en sectores productivos como el turismo rural, el ecoturismo y el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

Marketing de ciudades y “place branding”

La identidad de las ciudades en la globalización socioeconómica

Las ciudades son los lugares donde confluyen esos múltiples flujos de intercambio y van conformando su identidad en relación con esas relaciones e intercambios. De esta manera, adquiere importancia el concepto de la identidad de las ciudades. Hay ciudades que tienen identidades claras en relación con ciertos atributos más o menos singulares que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, tienen identidades múltiples o híbridas (Plumed-Lasarte et al., 2017).

METODOLOGÍA

Méndez-Álvarez (2001) señala que “el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”, es decir, que, con la aplicación del método deductivo en esta investigación, a partir de situaciones generales se llegan a explicar situaciones particulares. Para lograrlo se estudian las diferentes experiencias, teorías y autores sobre la prospectiva y su aplicación.

Fases del proyecto

TABLA 1. Fases de la Investigación

Objetivo	Metodología	Resultados esperados
Determinar las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificar las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el Municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Competencias genéricas: técnica, financiera y organizativa del Municipio para determinar las fortalezas y debilidades
Analizar el posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Integración de las competencias en la capacidad de producción bienes y servicios
Revisar y enunciar las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito.	Árbol de competencias	Posicionamiento de los productos y servicios del municipio de Pitalito, oportunidades y amenazas
Analizar las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias, y las de gestación que marcaran la evolución y el cambio en el largo plazo, para construir los hechos portadores del futuro en el municipio de Pitalito.	Matriz de cambio de Michel Godet	Cambios en el territorio: esperados, temidos y los anhelados
Describir el entorno del Municipio de Pitalito como territorio de Paz, a través del análisis PESTEL.	PESTEL	Diagnóstico externo del municipio identificando, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno del municipio, y poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Fuente. elaboración propia.

Para la recolección de la información que van a debatir los expertos, la metodología a utilizar es el árbol de competencias, para localizar cuáles son las fortalezas y las debilidades en cuanto al entorno, y los actores identificados con la herramienta, para establecer un listado de cambios importantes en el entorno, establecido con el análisis PESTEL que podría afectar el árbol, se ubica en la raíces cuáles son estos oficios, cualidades y competencias que encontramos en el territorio formando parte y se conectándose con el tronco que lo forma las organizaciones de la producción de estos bienes y servicios, que son de uso y beneficio público, terminando en las hojas con los productos o servicios identificados bajo la ruta de los sentidos.

Se toma además para la construcción de los factores de cambio:

Matriz DOFA: para diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Matriz del cambio de Michael Godet: análisis de los cambios esperados para el futuro del municipio.

Tendencias: revisión y análisis de las variables, fenómenos o procesos verificables que marcan la evolución y el cambio a largo plazo en el municipio de Pitalito.

Ruptura: análisis de las variables, fenómenos o procesos que detienen o desaceleran las tendencias.

Hechos portadores del futuro: análisis de las variables o fenómenos en gestación que marcarán la evolución y el cambio en el largo plazo y que pueden mostrar los futuros posibles para el municipio de Pitalito.

TABLA 2. *Matriz DOFA- Diagnóstico situacional*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con hospital de segundo nivel y centros de salud en las cuatro comunas del municipio de Pitalito, además, centros de salud en cada uno de los corregimientos.	Presencia de organizaciones, clínicas y establecimientos a nivel nacional que brindan apoyo en la salud.	Insuficiencia de recursos en cuanto a personal disponible y material de trabajo, servicio incompleto e insuficiente de medicamentos y farmacias.	Mal servicio de la salud, el cual no depende del municipio sino de las deudas acumuladas de las EPS, que desequilibran la financiación del hospital, lo cual empeora el servicio que se debe prestar a los pacientes y la falta de personal adecuado.
La población tiene acceso a educación académica, en todos los niveles de formación, básica primaria, media vocacional, secundaria, técnico, tecnológico y universitaria tanto en pregrados como posgrados	Existen colegios, institutos y universidades que brindan una educación a la comunidad en general, los puntos Vivelab para potenciar la capacidad tecnológica de las personas, además, contamos con instituciones a nivel nacional, que nos brindan las comodidades de estudiar tanto presencial como virtual, que han llegado hasta este municipio.	Algunas instituciones con instalaciones inadecuadas y hacinamiento en los diferentes colegios y/ o escuelas	El Ministerio de Educación en Colombia no aporta los recursos necesarios para la calidad de esta, en cuanto a proyectos de infraestructura, transporte, restaurantes para escolares y docentes.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con el Centro Cultural Héctor Polanía Sánchez	La población en general puede desarrollar sus capacidades mediante las diferentes técnicas de aprendizaje como teatro y danza.	Pérdida de los valores e identidad cultural (idioma y costumbres).	Invasión de elementos culturales externos por los medios de comunicación y contacto con otras culturas.
El municipio cuenta con medios de transporte para los diferentes corregimientos, municipios departamentos y países ya que es la estrella vial del sur colombiano.	Propios y visitantes pueden desplazarse a cualquier otra ciudad, ya que Pitalito cuenta con los medios de transporte suficientes y adecuados, tanto aéreos como terrestres.	existe inseguridad vial (falta de señalización y vías en mal estado).	Poco apoyo del gobierno a las empresas locales, por lo cual diversas empresas pueden llegar al municipio a prestar sus servicios de transporte, opacando así las empresas actuales.
Existen diferentes medios de comunicación (carreteras, caminos, radio comunitaria, cable, internet, prensa, teléfonos fijos, celulares).	La comunidad en general está en constante comunicación con propios y extranjeros, mediante los diferentes medios de comunicación tanto terrestres como satelitales.	En diferentes sitios de municipio es imposible obtener comunicación por medio de redes.	Poco a poco los canales locales pueden desaparecer
Pitalito cuenta con clima favorable donde se da una gran variedad de productos agrícolas, siendo reconocido como el primer productor de café a nivel nacional e internacional.	Pitalito se da a conocer mediante los productos autóctonos de la región, exportándolos a diferentes países.	Alto costo de insumos, limitada asistencia técnica para producir y comercializar los productos agrícolas.	Cambio climático que provoca desastres naturales y afecta los cultivos (heladas).
Se cuenta con diversas habilidades artesanales (textiles, madera, trabajo de la arcilla, principalmente la chiva turística, como ícono que representa a nuestro municipio).	El mercado externo demanda líneas de productos artesanales innovadores, los cuales son reconocidos en cualquier lugar del mundo (chiva).	No se cuenta con mercados establecidos para la venta y exposición de productos artesanales.	Débil economía nacional, mucha competencia de producción de textiles y otras artesanías a nivel regional y nacional.

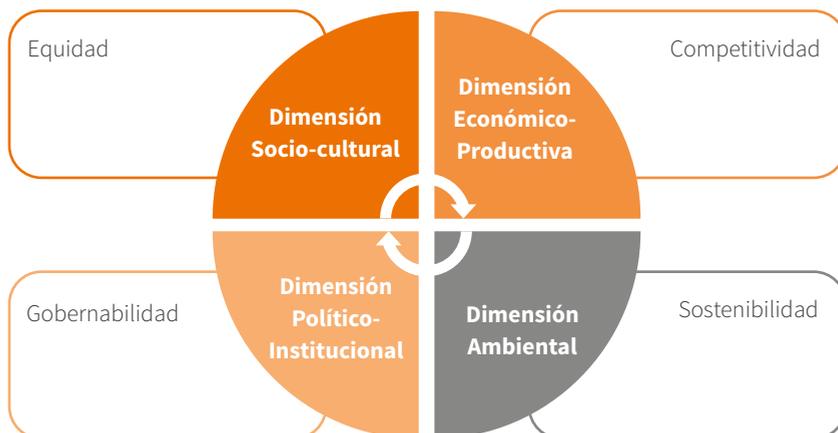
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cuenta con diversos sitios turísticos que son reconocidos a nivel nacional.	Posibles contactos con extranjeros.	El mal servicio y atención al cliente hacen que las personas no vuelvan y se pierda el encanto en los centros turísticos.	Los laboyanos no tienen la capacidad de aprovechar los recursos que brinda el municipio para hacerlo más atractivo, si no, que vienen los extranjeros y ven las oportunidades de proyección turística.
Cuenta con servicios domiciliarios (red de gas natural, agua y energía).	Pitalito se encuentra en un constante desarrollo frente a las demás ciudades, ya que cuenta con los diferentes servicios domiciliarios indispensables para la parte urbana como para la mayoría de la parte rural.	Falta de mantenimiento en los servicios prestados.	Empresas externas a la región que puedan ingresar a prestar sus servicios en el municipio.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para la validación de la información se hará un Análisis PESTEL: para describir el entorno del municipio de Pitalito como territorio de Paz.

En el enfoque territorial del Desarrollo Rural, la unidad básica de observación e intervención se estructura a partir de la articulación de las dimensiones socio-cultural, económico-productivas, ambientales y político-institucionales que constituyen las unidades de análisis y caracterización para lograr una visión integral del desarrollo rural-territorial, tal como se observa en el siguiente gráfico:

FIGURA 1. Enfoque territorial del desarrollo rural



Fuente: adaptación del artículo INCODER, abril de 2012.

El desarrollo rural con enfoque territorial es una propuesta que se centra en el territorio, que considera como fundamentales las interacciones entre los sistemas humanos, los sistemas productivos y los sistemas ambientales, que buscan garantizar la sostenibilidad del desarrollo, el carácter multidimensional de los sistemas productivos y su aprovechamiento competitivo, la inclusión del mayor número posible de grupos sociales vulnerables y la gobernabilidad democrática del territorio.

RESULTADOS

Diagnóstico o estado del arte. Pitalito está ubicado al sur del departamento del Huila sobre el valle del río Magdalena y en el vértice que forman las cordilleras Central y Oriental a 1.318 metros sobre el nivel del mar y a unos 188 kilómetros de la capital del Huila. Es considerado la Estrella Vial del sur colombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

Debido a sus condiciones de altura sobre el nivel del mar y al paradisíaco clima, Pitalito tiene el honor de producir los cafés especiales de mayor reconocimiento en el mundo, premiados en varias ocasiones con el reconocimiento ‘Taza de la Excelencia’. Características físicas del municipio de Pitalito: los atractivos se relacionan con los sitios naturales y el patrimonio cultural con gran variedad de posibilidades turísticas, deportivas, recreativas y culturales.

Actividades deportivas y ecológicas: canotaje, rappel, espeleología, avistamiento de aves, etc. Otros sitios naturales que hacen parte del territorio son los ríos Guarapas, Guachicos y Magdalena; los humedales de Marengo, La Coneca y Pompeya; las serranías de Chillurco y Charguayaco; el Parque Natural Municipal, reservas naturales Pompeya, El Cedro y Peñas Blancas; Finca Marengo, Bella Vista y Primavera; cuencas abastecedoras de la quebrada el Cedro, Regueros y Guamal, cascadas del Silencio, del Duende y del 20; tarabita El Cable y miradores de Holanda y La Guandinosa.

DIMENSIÓN ECONÓMICO-PRODUCTIVA

El sector rural es mayoritariamente de carácter agrícola, seguido del pecuario y la producción piscícola, donde la mayoría de las familias tienen varios tipos de actividades.

En los últimos años los productores de café especial y frutales de clima frío han presentado grandes avances en la conformación de grupos asociativos, que favorecen el sostenimiento de las cadenas productivas de comercialización y transformación.

Pitalito es el mayor productor y de mayor área de café en el país, en el 2015, con un área de 20.153 hectáreas y una producción estimada de 50.000 toneladas de café pergamino seco de trilla, representando el 16,8 % de la participación regional, además con el reconocimiento internacional del mejor café del mundo.

La asociatividad es un factor determinante en la estructura cafetera y de producción de cultivos en el municipio. En la actualidad existen 34 organizaciones pertenecientes a la rama caficultora, se suman a las 14 asociaciones de productores de cafeteros, 23 grupos de mujeres chapoleras, más las organizaciones de productores porcícolas y cuatro de frutales.

Cuenta con un aeropuerto con vuelos a Bogotá y Cali varios días a la semana, un terminal de transporte y pasa la vía Panamericana, que comunica el centro del país con los departamentos de Putumayo y Cauca y el vecino país del Ecuador.

DIMENSIÓN POLÍTICA-INSTITUCIONAL

En el municipio de Pitalito, como centro de servicios del sur del Huila, convergen varias instituciones, que involucran al sistema institucional público y privado, a organizaciones no gubernamentales, organizaciones gremiales y grupos de interés, entre otros. Dentro de los cuales se destacan el SENA, Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Surcolombiano, Unidad de Víctimas, Laboratorios Digitales Vivelab y Punto Vive Digital, Aeronáutica Civil, Hospital Departamental de Pitalito, Universidades como la Surcolombiana, la UNAD y CORHUILA, la Corporación del Alto Magdalena –CAM Seccional Sur y Cámara de Comercio de Neiva –Seccional Pitalito, entre otras.

LA DIMENSIÓN AMBIENTAL

De acuerdo con el plan de desarrollo del municipio de Pitalito, este territorio se encuentra dentro del área declarada por la UNESCO en el año 1979, como reserva de la biosfera, lo que implica una gran responsabilidad en materia de gestión ambiental, razón por la cual se han adelantado procesos importantes de conservación como la declaratoria del parque natural regional Corredor Biológico Guácharos Puracé, el Plan de ordenamiento del Río Guarapas, la declaratoria de los Parques Naturales Municipales de Cuenca del Río Guachicos y serranía de Peñas Blancas.

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

El análisis sobre población se realizó con base en los datos del DANE (2017), se tienen cerca de 130.000 habitantes, de los cuales el 59.3 % es urbano y el 40.7 % es rural. Según las estadísticas del DANE, se estima que para el departamento del Huila la po-

blación indígena es del 1 % proporción que se mantiene en Pitalito con el 0,8 % y la afrocolombiana de un 5 % del total, sin embargo, en el municipio dicha proporción es menor con solo el 2.7 %. En el municipio de Pitalito actualmente se encuentran tres resguardos indígenas, Rumiyaco, Intillactya y El Rosal.

FACTORES DE CAMBIO

Para identificar los factores de cambio, que, bajo la forma de tendencias, rupturas y hechos portadores de futuro, afectan positiva y negativamente el desarrollo y organización de un territorio de paz, se utilizaron preguntas orientadoras con el fin de definir los factores con los expertos seleccionados.

Para recolectar la información se invitaron al desarrollo de un taller, a 20 representantes de las cuatro dimensiones, donde se determinaron cuáles son los criterios que definen el territorio, sus características y los factores de cambio, y la identificación de variables.

En cuanto a la identificación de los criterios que definen el territorio, los participantes definieron los siguientes: vecindad geográfica, relativa homogeneidad agroecológica, proceso histórico y social común, articulaciones económicas y funcionales comunes, y propuestas de regionalización.

Las características que definen el territorio se identificaron por dimensiones y características: biofísico: diversidad climática; ambiental: oferta de recursos ambientales (biodiversidad); económico-productivo: diversidad de sistemas productivo; social: diversidad social y étnica; político-institucional: confianza pública, conflictos, etc.; y Urbano-funcional: relaciones urbano-rurales

Las tendencias identificadas se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3. *Tendencia de cambio más importante*

Dimensión	Tendencia de cambio
Económico	Especialización de la economía del café
Social	Disminución de las inequidades sociales
Institucional	Centro Integrado de Servicios, CIS
Ambiental	Desafíos del cambio climático
Ambiental	Conflicto socioambiental por la ampliación de la frontera agrícola

Fuente: elaboración propia.

Se realizó la identificación y análisis estructurales de los ejes estratégicos del territorio del municipio de Pitalito, Huila.

A partir del reconocimiento del territorio, se definieron los factores de cambio, para realizar el análisis estructural y definir los ejes estratégicos que enmarcan el territorio del municipio de Pitalito, donde convergen una serie de variables o factores que afectan o influyen de alguna manera en la dinámica de cada uno de los ejes.

A continuación, se presentan dichos factores de cambio, con un proceso de selección de variables claves, fruto del trabajo del Taller 1, que se hizo preliminarmente con los expertos seleccionados, para identificar las variables o factores de cambio.

TABLA 4. *Lista de factores de cambio o variables identificadas*

Dimensiones	Título largo	Título corto
Dimensión económica	Cafés especiales	CafEsp
	Frutales de clima frío	FrutClim
	Ganadería; piscicultura	GanPisc
	Turismo	Tur
	Servicios comerciales y financieros	SSComyFin
Dimensión social	Festivales y ferias	FestFies
	Población desplazada	PoblDespl
	Infraestructura salud	InfraSal
	Nuevo territorio de paz	NTerrPaz
Dimensión ambiental	Ruta del cambio climático	RutaCamCli
	Conflictos ambientales	ConfAmb
Dimensión institucional	Prestador de servicios integrados de orden nacional, departamental	PreSS
	Organización de orden nacional	OrdNac
	Organización de orden departamental	OrdDpal
	Gremios	Grem
	No gubernamentales	NoGuber

Fuente: elaboración propia.

PROPUESTA

Árbol de competencias del municipio de Pitalito

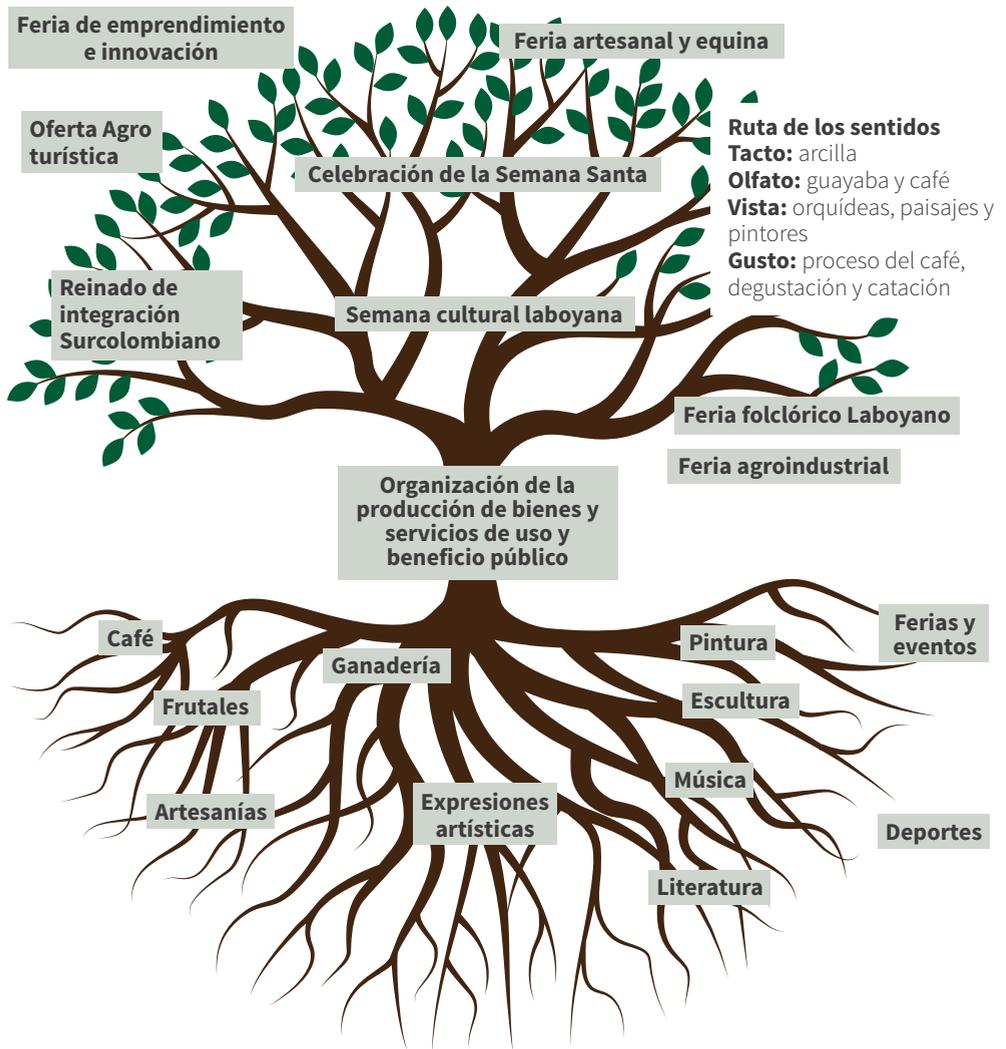
Con el fin de determinar las competencias técnica, financiera y organizativa, e identificar las fortalezas y debilidades que deben integrarse armónicamente, para obtener la capacidad de bienes y servicios razonables en el municipio de Pitalito, se utilizó como herramienta el árbol de competencia de Marc Giget, el cual es un producto de la anterior investigación de *Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Pitalito Huila*, elaborada en el 2018.

Con la construcción del árbol de competencias, se pretende representar el municipio de Pitalito en su integridad desde las competencias genéricas, el cual es el Saber hacer y competencias; en donde las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados) (Mojica, 2010).

El objetivo de los árboles es establecer una radiografía del Municipio, a fin de tener en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas, es así como Giget propone analizar tres niveles de ideas que guardan relación con un árbol. En primer lugar, las líneas y productos, en segundo lugar, su capacidad de producción y en tercer lugar las “competencias” que son la organización, la tecnología y las finanzas.

La elaboración completa de un árbol de competencias, implica una construcción colectiva desde las dimensiones ambientales, productivas, sociales, culturales y tecnológica, para que se dimensione el territorio desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados y de su entorno competencial; involucra también recordar el pasado, el presente y diseñar el futuro para elaborar el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo, antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene.

FIGURA 2. Árbol de competencias del municipio de Pitalito



Fuente. elaboración propia.

Raíces: saber hacer y competencias.

Tronco: organización de la producción de bienes y servicios de uso y beneficio público.

Ramas: líneas de bienes y servicios para el posicionamiento del municipio de Pitalito.

TABLA 5. Construcción del árbol del pasado (20 años) y el del presente del municipio de Pitalito

Dimensiones	Pasado	Presente
Política	Mediante el acuerdo municipal 015 de 2001 se descentralizó administrativamente el municipio, con la creación de cuatro (4) comunas y ocho (8) corregimientos, conformándose en su totalidad doce (12) Juntas Administradoras Locales (JAL). La Educación obtiene la descentralización y se certifica como Ente Territorial Certificado	El municipio no estructura claramente su Plan de Ordenamiento Territorial, por el mismo crecimiento poblacional, por ser receptor del desplazamiento económico y por causa de la violencia.
Económica	Con apoyos internacionales, el municipio cambió su caficultura, hubo un gran avance en la erradicación de cultivos ilícitos, se empiezan a especializar los productores de café y empieza la gran extensión de cultivos de frutales de clima frío como la granadilla, tomate de árbol y mora. El gobierno local empieza la consolidación de grupos asociativos como forma económica para lograr el bien común de los cultivadores del grano.	Pitalito es el mayor productor de café, desde el año 2010, como se muestra en la tabla, la producción fue de 13,470.89 toneladas, representando el 12,91 % de la participación regional; además, con el reconocimiento internacional del mejor café del mundo; sin embargo, factores como la ola invernal, la roya y el envejecimiento de cafetales han influido en la disminución de la producción.

Dimensiones	Pasado	Presente
Económica	<p>Pitalito se proyecta como capital de la surcolombianidad, consolidados como centro prestador de servicios hoteleros, financieros y comerciales.</p>	<p>Es el centro de servicios para el sur del Huila, la bota caucana y el norte del Putumayo, con una gran oferta de servicios financieros, bancarios, superficies comerciales, centros comerciales, hoteles y restaurantes.</p>
	<p>El turismo sostenible es una de las líneas estratégicas del centro cuyo objetivo es promover y consolidar el turismo sostenible alternativo de base comunitaria, como eje de desarrollo del sector turismo y de las cadenas productivas relacionadas en el sur del Huila, para ampliar la oferta turística local y regional, fortaleciendo cuatro modalidades: turismo eco arqueológico, turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura.</p>	<p>Pitalito amplía su oferta turística local y regional fortalecimiento cuatro modalidades: turismo eco arqueológico, turismo de naturaleza, turismo rural y turismo de aventura.</p>
Social	<p>Por su ubicación geográfica, Pitalito es receptor de población desplazada por la violencia, lo que hace que su crecimiento poblacional sea geométrico; las autoridades, para contrarrestar, proyectan el municipio para prestar los servicios necesarios y no ocasionar una crisis social.</p>	<p>El municipio sigue como receptor de población desplazada por la violencia.</p>
	<p>Se presentan servicios de salud y educación contemplados en la Constitución política.</p>	<p>Se amplían las coberturas en salud y educación en todos los niveles educativos, con la educación certificada y de calidad; y la salud presta servicios de tercer nivel.</p>

Dimensiones	Pasado	Presente
Social	Los movimientos culturales son incipientes y hacen los festivales de música como la andina y música tradicional.	Se consolida el municipio con festivales de música, artes plásticas, pintura y con el Centro Cultural, que es un movimiento constante de artistas.
	Nace el Museo Vial del municipio con 50 pinturas en la vía de Timaná – Pitalito y Pitalito – San Agustín	Se renueva el Museo Vial, invitando a artistas jóvenes a participar de él.
Tecnológica	El municipio se abre muy lentamente a los avances tecnológicos.	Con el apoyo del SENA, nacen nuevos desafíos tecnológicos, así como los programas de tecnologías de la información, que promueven el uso de las TIC, en todos los niveles.
Ecológica	La caficultura no controlada ni certificada, crea un problema de Pitalito que es la exagerada utilización de pesticidas y fertilizantes de cultivos, que contaminan las aguas que van a desembocar al río Magdalena. La calidad del agua es cada día peor y el crecimiento poblacional tendrá una presión mayor del recurso, al menos que se proponga una transformación de comportamientos que logren su sostenibilidad.	El municipio cuenta con una ruta de cambio hacia un desarrollo compatible con el clima, cuya visión de cambio ambiental para el 2030 es contar con un territorio de personas consientes y comprometidas con la innovación hacia el desarrollo compatible con el clima.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados serán integrados al macro del proyecto “Prospectiva de Marketing Territorial para el Municipio de Pitalito Huila”, para garantizar el alcance del objetivo general del mismo y proponer el diseño de un eslogan que identifique al municipio de Pitalito como marca región.

CONCLUSIONES

El estudio de los factores de cambio para el municipio de Pitalito se encaminó al diseño de acciones, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, productivas, ambientales, socio culturales e institucionales, haciendo uso de la metodología de la prospectiva con el análisis estructural, donde con la ayuda de expertos de la región se identificaron los factores de cambio y factores de éxito, logrando convertir las ventajas comparativas de la región en fortalezas para el desarrollo económico y social del municipio.

La elaboración completa del árbol de competencias del municipio de Pitalito requirió una construcción colectiva desde las dimensiones ambientales, productivas, sociales, culturales y tecnológicas, a fin de dimensionar el territorio desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados y de su entorno competencial, involucrando el pasado, el presente y las tendencias futuras, para proyección del municipio como territorio de paz.

Las fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas, permitieron una mirada retrospectiva, que señala hacia dónde se quiere ir, aprovechando las potencialidades de la tierra, con la producción de cafés especiales, centro de servicios para el sur del Huila y epicentro comercial.



Se logró realizar el análisis del posicionamiento en los mercados de los productos (bienes o servicios) del municipio de Pitalito, con la integración de las competencias en las capacidades de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de Comunicación Alcaldía de Pitalito 2016-2019. <http://www.alcaldiapitalito.gov.co/calidad/estrategicos/PlanComunicaciones2016-2019.pdf>

Alcaldía de Pitalito. (2016). Plan de desarrollo municipio de Pitalito 2016 - 2019. http://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo_022-2016.pdf

Alcaldía de Pitalito. (2018). Pitalito Bicentenario. https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=2ahUKewj7o6ClolXiAhWKY98KH-cU0A20Qjhx6BAGBEAM&url=https%3A%2F%2Fwww.pdfkitapciniz.com%2Ftag%2Fpitalitobicentenario&psig=AOvVaw3MptLoVl1Z_tNeAUdDzF8l&ust=1557175263742973

Alcaldía de Pitalito. (2018). *Plan de desarrollo de Pitalito*. https://www.alcaldiapitalito.gov.co/normatividadvigente/Acuerdo_022-2016.pdf

Benko, G. (2000, diciembre). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE*, 26(79), <http://www.redalyc.org/pdf/196/19607904.pdf>

Cuellar-Bahamón, A. y Calderón-Becerra, M. C. (2013). Herramientas para el turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible para Colombia, especialmente para las ciudades de Pitalito y San Agustín. *Estrategia Organizacional*, 2, 173-187. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/1491>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE. (2017). Boletín. <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/huila/pitalito.pdf>

Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2013). *Ciencia, Tecnología e Innovación*. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/ciencia-tecnologia-e-innovacion/Paginas/ciencia,-tecnologia-e-innovacion.aspx>

Festival cultural por la paz en Pitalito, Huila. (15 de julio de 2016). *Pitalito Noticias*. <http://www.pitalitonoticias.com/2016/07/festival-cultural-por-la-paz-en.html>

Giget, M. (2016). *Árbol de Competencias*. <https://es.scribd.com/document/219073493/ARBOL-DE-COMPETENCIAS>

Gómez-Camargo, A. C. (2015). *Elementos del marketing territorial que intervienen en las marcas regionales y los productos con denominación de origen* (Tesis de grado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1484/1/TGT-232.pdf>

Hernández-Rojas, E. (2005). City Marketing, una potente herramienta de promoción. *Café de las Ciudades*. http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm

Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, INCODER. (2012, abril). El desarrollo rural con enfoque territorial. INCODER.

Martin Silva, P. (Director). (2015). *Ruta de los Sentidos* [Película].

Mazurek, H. (2010). Espacio y territorio: instrumentos metodológicos de investigación social. En J. Rodríguez (Comp.) *Desarrollo regional y planificación del territorio Cuadernos de clase No 02-02* [Seminario de Gobernabilidad y Desarrollo Territorial - Colección Desarrollo, Región y Paz] (pp. 470-494). http://antecedentes.goredelosrios.cl/wp-content/uploads/2016/01/Cuadernos-de-Clase-N%C3%82%C2%B0-02-02-Desarrollo-Regional-y-Planificaci%C3%83%C2%B3n-del-Territorio_Universidad-Aut%C3%83%C2%B3noma-de-Manizales.pdf

Méndez-Álvarez, C. E. (2001). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables Administrativas*. Mc.Graw-Hill.

Mojica, F. J. (2010). Introducción a la Prospectiva Estratégica para la competitividad empresarial. Universidad Externado de Colombia. <https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/introduccion-a-la-prospectiva-estrategica-mojica-2010>

Morad, G. E. (2018). Los colores y sabores de Pitalito. *RTVC*. <https://www.radionacional.co/noticia/marcha-pitalito/los-colores-sabores-de-pitalito>

Mora-Hernández, D. A. y Sánchez-Rueda, N. (2017). Arraigos culturales y marketing relacional en las tiendas de barrio de la ciudad de Tunja. *In Vestigium Ire* 10(2), 81-96. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1274>

Plumed-Lasarte, M., Casalo-Ariño, L. V. y Elboj-Saso, C. (2017). Análisis de las variables influyentes en la aceptación de una estrategia de branding territorial por parte de la población local. El caso de Zaragoza (España). *Gestión y política pública*, 26(2), 381-415. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200381

Ramírez-Castrillón, C. A., Gómez-Segura, C. F., Orjuela-Yacue, C. F., Cerquera-Losada, O. H. y Garzón-Muñoz, J. D. (2015). *Perfil Productivo Municipio de Pitalito*. <https://ormethuiladotorg.files.wordpress.com/2015/12/perfil-productivo-municipio-de-pitalito.pdf>

Rojas del Basto, E. B., Gallardo-Sánchez, C. F. y Pineda-Muñoz, J. A. (2016). Marketing en las empresas prestadoras de servicios turísticos de Boyacá. *In Vestigum Ire*, 10(1), 12-31. <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1178/1144>

Senado de la República. (2017). Proyectos de ley Orgánica. *Gaceta del Congreso* No. 425 del 2 de junio de 2017. http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/Ponencias/2017/gaceta_425.pdf

Vinasco Guzmán, M. C. (2011). Determinación y evaluación de productos de la biodiversidad con potencial comercial en un grupo organizado de productores en la zona de influencia del Corredor Ecoarqueológico del sur del Huila. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental, RIAA*, 2(2), 65-75. <http://hemeroteca.unad.edu.co/entrenamiento/index.php/riaa/article/view/918>

Vinasco-Guzmán, M. C. (2016). *Propuesta de una metodología para el desarrollo de un modelo de agroturismo sostenible en espacios protegidos. Aplicación al parque natural del corredor biológico Guacharos, en Puracé (Colombia)* (Tesis de doctorado). Universidad Católica de Ávila. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=180203>