



**Diseño de un plan estratégico para la implementación del ecoturismo comunitario étnico
como alternativa de desarrollo sostenible y productivo en la comunidad indígena Emberá
Katio de la vereda Tuis Tuis del municipio de Tierralta - Córdoba**

Jhon Neider Monterroza Hernandez

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Sostenibilidad

Directora

Piedad Felisinda Gañán Rojo Doctor (PhD) en Ingeniería de Materiales

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Maestría en Sostenibilidad

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Agradecimientos

A Dios por permitirme disfrutar de sus maravillosas bendiciones

A la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis por abrirme sus puertas

A la Universidad Pontificia Bolivariana por compartir sus conocimientos

A la directora de tesis Piedad Gañán Rojo por su asesoría

A mi esposa por su apoyo incondicional

A mi familia por sus palabras motivacionales

Y a todos mis amigos y conocidos que aportaron su granito de arena

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Introducción	8
Tema central del caso	9
1. Planteamiento del problema	9
1.1 Antecedentes	10
2. Justificación.....	12
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Metodología	14
4.1 Enfoque de la investigación	14
4.2 Fases de la investigación	14
4.3 Dimensiones de la investigación	16
4.3.1 Dimensión bio-geográfica	16
4.3.2 Dimensión cultural	17
4.4 Muestra.....	18
5. Resultados y análisis	19
5.1 Aplicación de encuestas	19
5.2 Aplicación de mapas parlantes.....	24
5.2.1 Mapa de oferta de recursos naturales	24
5.2.2 Mapa de infraestructura productiva.....	26
5.3 Diseño del plan estratégico	26
5.3.1 Análisis del macroentorno (PEST).....	27

5.3.2 Análisis del microentorno - fuerzas de PORTER	29
5.3.3 Análisis FODA	33
5.3.4 Modelo CANVAS	44
6. Recomendación técnica.....	51
7. Conclusiones	52
8. Recomendaciones para trabajos futuros	54
9. Referencias	55

Lista de tablas

Tabla 1 Análisis FODA.....	34
Tabla 2 Indicadores claves de rendimiento de las estrategias FO	38
Tabla 3 Indicadores claves de rendimiento de las estrategias FA	40
Tabla 4 Indicadores claves de rendimiento de las estrategias DO	42
Tabla 5 Indicadores claves de rendimiento de las estrategias DA	43
Tabla 6 Línea estratégica formulada	51

Lista de figuras

Figura 1 Fases de la investigación	15
Figura 2 Ubicación geográfica zona de estudio	16
Figura 3 Composición de género en la comunidad indígena de la vereda Tuis Tuis.....	19
Figura 4 Nivel de escolaridad	19
Figura 5 Rango de edad.....	20
Figura 6 Grado de conocimiento sobre ecoturismo comunitario.....	20
Figura 7 Grado de conocimiento sobre gastronomía local.....	21
Figura 8 Conocimientos en administración turística.....	21
Figura 9 Intencion de recibir capacitación en administración turística	22

Figura 10 Intención de participar en actividades que impulsen el ecoturismo.....	22
Figura 11 Interés de adecuar las viviendas para recibir turistas.....	23
Figura 12 Actividad económica principal.....	23
Figura 13 Elaboración del croquis a mano alzada	25
Figura 14 Elaboración del mapa de recursos naturales.....	25
Figura 15 Elaboración del mapa de infraestructura productiva	26
Figura 16 Análisis del macroentorno para el establecimiento del ecoturismo.....	27
Figura 17 Análisis del microentorno según las cinco fuerzas de Porter	30
Figura 18 Propuesta de valor.....	46
Figura 19 Modelo de negocio CANVAS	50

Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como finalidad el diseño de un plan estratégico tendiente a mejorar la situación económica, productiva, social y de competitividad de la comunidad Emberá Katio de la Vereda Tuis Tuis del municipio de Tierralta - Córdoba, que permita la articulación entre aprovechamiento de los recursos naturales y paisajísticos, la reivindicación de aspectos culturales de la comunidad indígena y el cuidado y conservación de la biodiversidad local.

Palabras clave: Ecoturismo, estrategias, desarrollo, competitividad, comunidad indígena.

Abstract

The purpose of this thesis work is to design a strategic plan aimed at improving the economic, productive, social and competitiveness situation of the Emberá Katio community of the Tuis Tuis village of the municipality of Tierralta - Córdoba, which allows the articulation between the use of resources natural and landscape, the claim of cultural aspects of the indigenous community and the care and conservation of local biodiversity.

Keywords: Ecotourism, strategies, development, competitiveness, indigenous community

Introducción

El propósito principal del ecoturismo comunitario es motivar a la sociedad en su conjunto a realizar iniciativas de conservación de áreas naturales teniendo en cuenta a las comunidades que ocupan los territorios; partiendo de la experiencia que los caracteriza y las oportunidades que otorga la institucionalidad estatal.

Es decir, es una actividad que apuesta por la colaboración e integración de instituciones, comunidades, visitantes y recursos naturales con el objetivo de no solo generar impactos ambientales, sino también desarrollo económico y bienestar social.

Desde el enfoque comunitario son varios los desafíos que deben asumirse para llevar a cabo dicha actividad, uno de ellos es el empoderamiento de las comunidades no solo en materia de innovación turística sino también en temas relacionados con el manejo de las finanzas, cumplimiento de metas, rentabilidad, acceso a programas de apoyo y fortalecimiento, etc.

Por otra parte, es la sostenibilidad, entendiéndose esta desde los aspectos ambientales, económicos y culturales, ya que en muchos casos no se tiene un plan estratégico que contemple objetivos claros, medibles y verificables por lo que lastimosamente muchas comunidades que ofrecen este tipo de servicios terminan cerrando al público o apartándose de la línea base con la que se empezó inicialmente.

La situación anterior es la que impulsa el direccionamiento del presente trabajo de grado, el cual está orientado a diseñar una propuesta de planificación estratégica que permita el fortalecimiento del ecoturismo comunitario étnico en el municipio de Tierralta en el departamento de Córdoba.

Este trabajo se realizó considerando tres pilares específicos: el primero de ellos es el de conocer sobre el contexto internacional, nacional y local del ecoturismo comunitario como alternativa para el desarrollo sostenible.

El segundo, diagnosticar la zona de estudio desde los componentes ambientales, sociales y culturales usando una metodología exploratoria-descriptiva, es decir, realizando una revisión de fuentes primarias y secundarias de información, para entender así el estado actual del ecoturismo comunitario en la vereda, las necesidades primarias, las ofertas y atractivos principales, las potencialidades que darían crecimiento a la actividad, la prospectiva y las líneas que deben

fortalecerse para hacer de esta actividad una práctica que permita el desarrollo económico, productivo y sostenible por parte de la comunidad.

Finalmente, diseñar un plan que contenga todas esas estrategias que den solución a las problemáticas identificadas en la fase de diagnóstico pero que al mismo tiempo permitan la implementación del ecoturismo comunitario étnico como alternativa de desarrollo sostenible y productivo.

Tema central del caso

Diseñar un plan estratégico a partir de la aplicación de herramientas de diagnóstico del territorio; en la comunidad indígena Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis del municipio de Tierralta, con el fin de establecer una alternativa de desarrollo que le permita a la comunidad integrar los saberes culturales, la vocación productiva y el aprovechamiento de los recursos naturales en el marco de la sostenibilidad.

1. Planteamiento del problema

En general el turismo es tenido en cuenta como un aportante significativo al desarrollo económico de una región, toda vez que está ligado a actividades complementarias que generan dividendos, empleos y permiten el flujo de las economías, como lo es el claro ejemplo de los Estados Unidos país con una de las mayores industrias turísticas del mundo (Gambarota y Lorda, 2017).

En los últimos años se ha evidenciado una transformación en el patrón de consumo de los turistas que a su vez ha repercutido sobre la actividad turística en general; dicha transformación hace referencia a que el turismo de playa, brisa y mar ha venido siendo en gran parte reemplazado por el llamado turismo alternativo que acerca mayormente al turista a los contextos de conservación y valorización de los recursos naturales (Peralta, 2022).

El concepto de sostenibilidad se ha impregnado a la actividad turística y los territorios ambiental y culturalmente conservados se han convertido en los principales atractivos del turismo en general y del turismo alternativo. En este sentido un claro ejemplo es el municipio Tierralta municipio del departamento de Córdoba en Colombia, situado en la zona norte del país, región que

cuenta con un clima cálido que oscila entre los 26 °C a 32 °C de temperatura y en el 80% de su extensión geográfica tiene incidencia el Parque Natural Nacional Nudo del Paramillo y las zonas de reservas según la Ley 2 de 1959.

Dentro de estas zonas de reservas ambientales habitan comunidades indígenas que históricamente han ocupado estos territorios por tradición. En una de las veredas conocida como Tuis Tuis se encuentra asentada la comunidad indígena que ha sido analizada en esta investigación y en la que se aprecia un manejo de jerarquía, costumbres, cultura y prácticas comunitarias que tienen relación con las actividades de etnoturismo.

Hoy en día la comunidad indígena en cuestión hace parte de una estrategia municipal que busca promover el desarrollo de la región mediante alianzas con entidades como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la hidroeléctrica URRA localizada al sur del Municipio de Tierralta, la Secretaría Departamental de Desarrollo y Competitividad del Departamento, entre otras. Este apoyo busca fortalecer actividades vinculadas con temas culturales, espirituales, ambientales y ecoturísticos.

A pesar de la gran expectativa que se tiene en relación a la implementación del ecoturismo con estas comunidades por toda la trascendencia cultural y espiritual que esto implica tanto para ellos como para los turistas, no existe a la fecha un plan estratégico con metas definidas a corto, mediano y largo plazo que permita desde la planificación y la gestión estratégica construir un modelo de negocio verde que genere un impacto positivo en el ambiente y que le permita a la comunidad formalizarse ante la normatividad vigente, ante las instituciones competentes y acceder a beneficios del gobierno nacional en materia de impulsos económicos, dotaciones, capacitaciones, infraestructura y sobre todo en ampliación y mejoramiento del servicio. Este trabajo es el primero en su tipo que se realiza en esta región con esta orientación.

1.1. Antecedentes

En este apartado se destacan algunas de las experiencias en ecoturismo realizadas por diferentes comunidades indígenas en el mundo y en Colombia.

Ecoturismo comunitario en México: en las últimas décadas en este país también se vive el auge del ecoturismo, su trascendencia tiene lugar en las estrategias gubernamentales enfocadas en

lograr una articulación entre la conservación de los recursos naturales, la productividad, el desarrollo económico y la disminución de la pobreza en las zonas rurales más vulnerables, dichas estrategias se han venido promoviendo en los últimos 30 años desde las instituciones de gobierno como secretaría de desarrollo social (SEDESOL), programa nacional de apoyos para las empresas de solidaridad (FONAES), comisión nacional forestal (CONAFOR) y organizaciones como PRONATURA (Camacho et al., 2016). en los últimos años se aprecia un crecimiento del sector como resultado de la implementación de las estrategias antes mencionadas, esto se traduce en la creación de al menos 600 empresas y programas de carácter social al que han vinculado cientos de campesinos e indígenas que se les permite ofrecer sus servicios ecoturísticos de una manera más atractiva y segura para el turista (Palomino, 2016).

En este país las investigaciones realizadas por Palomino, (2016) evidencian una experiencia muy significativa para la comunidad indígena de Kantemo, ubicada geográficamente al sur de México. Dicha comunidad tomó la decisión de explorar las alternativas de desarrollo que ofrecía el etnoturismo con la finalidad de encontrar una forma que les permitiera realizarse como comunidad y simultáneamente explotar los recursos naturales y aspectos relevantes del paisaje con los que se cuenta. Se aprecia de esta experiencia que se han logrado avances en el tema sin poner en riesgo el equilibrio de la biodiversidad de sus territorios sagrados (Palomino, 2016).

Ecoturismo comunitario de Ecuador: la experiencia del ecoturismo comunitario que se desea resaltar en este caso corresponde a la llevada a cabo en Yunguilla (Ecuador) la cual se ha convertido en un claro ejemplo de turismo alternativo; en esta comunidad esta actividad se viene desarrollando desde el año 1996 y desde entonces se ha visto reflejado un impacto positivo alto traducido en reducción en la tala de árboles, cambio en la actividad económica principal, mayor comercialización de productos artesanales y mejoramiento de los ingresos económicos de la comunidad. En uno de los estudios al respecto se logró identificar que contaban con cerca de 3.000 visitantes anuales lo que ha significado a su vez la generación de nuevos puestos de trabajo y comercialización de productos locales, aportando de esta forma a la reducción del nivel de pobreza durante los más de 20 años que el ecoturismo comunitario lleva desarrollándose en la región (Neudel, 2015).

Ecoturismo comunitario en Colombia: en Colombia, el ecoturismo comunitario es un proceso que se viene desarrollando aproximadamente desde el año 2012, fecha en el que el

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo presentó una estrategia con miras a impulsar el fortalecimiento de iniciativas de turismo comunitario y para tal fin presentó un proyecto de ley para la creación e impulso del turismo comunitario, llamado “Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia”, en el cual se definen parámetros de ordenamiento y herramientas que dotan e incentivan el involucramiento activo de las comunidades en este tipo de turismo, dando lugar a la existencia de línea de trabajo en aras al desarrollo para establecer un turismo sostenible (MinCIT, 2012).

Desde la aprobación del proyecto de ley mencionado anteriormente en junio de 2012; se ha trazado una hoja de ruta que le ha permitido a organizaciones comunitarias, juntas de acción comunal y empresas del sector privado tener un marco normativo para la regulación de esta actividad. Ofreciendo con esto mayores garantías al turista y facilidad de acceso a los incentivos económicos y tributarios a las organizaciones o entidades prestadoras de este tipo de servicios.

2. Justificación

Según el departamento nacional de estadística (DANE) el turismo aportó el 3,7% del PIB de Colombia durante el 2019, demostrando un gran potencial de crecimiento, lo que contribuye al desarrollo socioeconómico de la región donde se encuentre geolocalizado el destino. A partir de allí radica la importancia del presente trabajo, la cual a su vez se enfoca en aportar al cumplimiento a los ODS asumidos por el país y canalizados por ministerio ambiente y desarrollo sostenible y ministerio de comercio, industria y turismo.

Este trabajo sobre ecoturismo comunitario étnico ha sido abordado con el objeto de construir una herramienta para la toma de decisiones en la región de estudio. El diseño del plan estratégico para la implementación de este tipo de turismo le permitirá a mediano plazo a la comunidad indígena de la vereda Tuis Tuis de Tierralta mejorar su calidad de vida, generar bienestar social a través del aprovechamiento de tradiciones y recursos naturales, conservar los saberes y prácticas culturales y mejorar las condiciones de las instalaciones turísticas que además pueden ser utilizadas por los mismos pobladores de la comunidad.

Para el investigador ha sido muy importante desarrollar este trabajo ya que se ubica en su municipio de residencia y le ha sido posible acceder a información en tiempo real en el sitio mismo

donde están ocurriendo las situaciones mencionadas anteriormente, lo que permitió el desarrollo de los objetivos propuestos.

En el desarrollo de esta investigación, se ha podido constatar que la comunidad sin lugar a duda cuenta con todo el potencial para ser uno de los atractivos ecoturísticos más grande del departamento si se tiene en cuenta las bondades de la naturaleza y la geografía que los rodea, pero también se ha observado la conveniencia de contar con un plan estratégico que vincule a más grupos de interés que permitan llevar a cabo de forma exitosa las actividades relacionadas con el etnoturismo. Esta interacción con otros grupos de interés puede por ejemplo garantizar seguridad a los visitantes, ampliar la variación de los menú y sabores ofertados, así como diversificar las muestras culturales y artesanales que se pueden generar desde la comunidad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico que permita la implementación del ecoturismo comunitario étnico en la Comunidad Indígena Emberá Katio de la Vereda Tuis Tuis del municipio de Tierralta en el Departamento de Córdoba, como alternativa de desarrollo sostenible y productivo, proveyendo servicios de calidad a los visitantes y turistas de tal manera que se garantice su satisfacción.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer las estrategias metodológicas a emplearse en el caso de estudio, en base a técnicas e instrumentos adecuados que asegure el correcto procedimiento del trabajo de profundización.
- Ayudar a garantizar que el ecoturismo tenga impactos positivos en la comunidad indígena
- Contribuir a la apreciación del entorno natural y minimizar el impacto provocado por el turismo en el ambiente.

4. Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

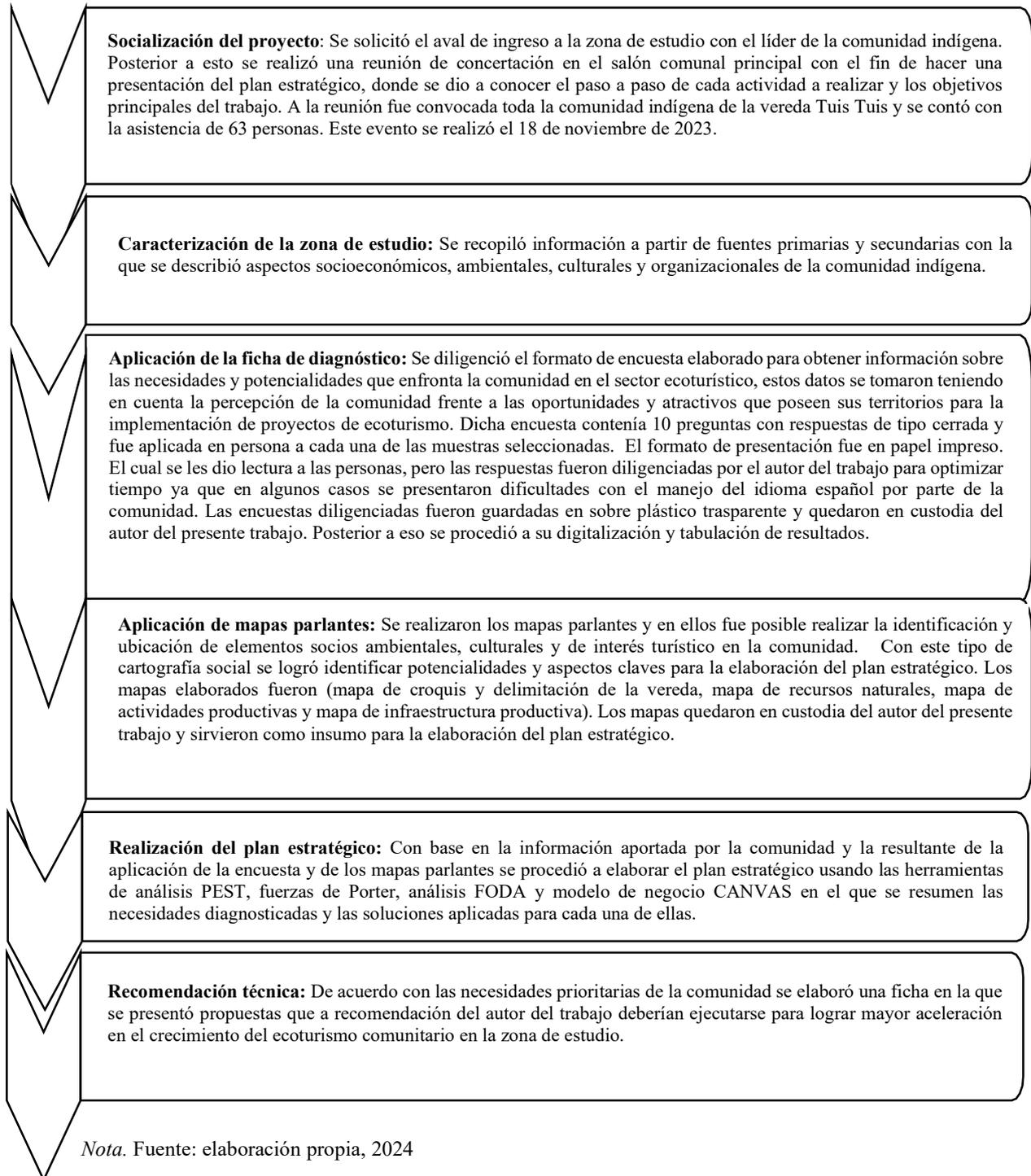
El enfoque de la investigación empleado es de carácter cualitativo, teniendo en cuenta que se observan los atributos de la zona de estudio partiendo de los atractivos naturales, vías de acceso, recursos económicos, y actividades productivas. Con base a ello se realizó un diseño de tipo no experimental. Para ello fue necesario contar con los permisos de la comunidad en la participación del diseño, con el fin de tener en cuenta posibilidades de mejora.

4.2 Fases de la investigación

El presente trabajo se realizó en seis fases y los elementos centrales se aprecian en la figura 1. Es importante señalar que el acceso a la comunidad se logró mediante conversaciones vía telefónica con el cacique que representa la comunidad, el Señor Arbiyei Jarupia Domicó, el cual de manera verbal dio el aval para que posteriormente se diera el acercamiento de manera presencial con el resto de la comunidad. El acercamiento telefónico se realizó a mediados del mes de septiembre de 2023 y el acceso presencial sobre el territorio de la comunidad se dio a finales del mes de octubre de 2023.

Para la caracterización de la zona de estudio se consultaron fuentes primarias que para este caso fueron los miembros de la comunidad indígena en cabeza del cacique y fuentes secundarias como la Oficina de planeación municipal de Tierralta, Corporación Autónoma Regional de los Valles del Sinú y el San Jorge, Alcaldía Municipal de Tierralta, Unidad de Asistencia Técnica Agropecuaria y Medio Ambiental de Tierralta, Informe de Sostenibilidad de la Hidroeléctrica URRRA, así como otras fuentes como informes, noticias y artículos.

Figura 1
Fases de la investigación



4.3 Dimensiones de la investigación

4.3.1 Dimensión bio-geográfica

El estudio de caso se realizó en la vereda Tuis Tuis la cual se encuentra ubicada en la parte centro oriental del municipio de Tierralta, a 15 km de distancia aproximadamente del Centro Urbano del Municipio. En la figura 2 se aprecia detalles de esta ubicación, en la zona circulada de rojo se observa la ubicación de la zona donde realizó este estudio.

Figura 2

Ubicación geográfica zona de estudio



Nota. Fuente: Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA)

Debido a la falta de estudios climáticos en la zona específica de estudio se tomó como referencia la información de orden municipal que según la subdirección de meteorología del IDEAM, el municipio de Tierralta se encuentra de un clima tipo cálido húmedo, esto debido a su

baja altitud sobre el nivel del mar de apenas 51 m, con una temperatura promedio de 26,6 °C lo cual es característicos de los municipios de la región Caribe cuando abandonan la cordillera en el Parque Nacional Paramillo (Alcaldía de Tierralta, 2020)

La zona de estudio presenta unas coberturas naturales y antropogénicas que le dan una configuración característica de bosque tropical, de tipo abierto, fragmentado, de galería y diferentes especies de vegetación secundaria. La mayor cobertura está representada por bosque natural, seguida de pastizales, rastrojos y cultivos de, plátano, cacao y maíz.

Se destacan la presencia de especies arbóreas como el Roble (*Quercus robur*), Caracolí (*Anacardium excelsum*), Cedro (*Cedrela odorata*) Tambolero (*Schizolobium parahyba*), Caimito (*Chrysophyllum cainito*), Higuerón (*Ficus luschnathiana*), Abarco (*Cariniana pyriformis*), Matarratón (*Gliricidia sepium*) y Pechindé (*Zygia longifolia*).

La vereda es interceptada por la quebrada que lleva su mismo nombre “Quebrada Tuis Tuis” la cual es la principal abastecedora para las necesidades cotidianas de la comunidad y para labores relacionadas con la agricultura y la ganadería. Esta quebrada es también un atractivo turístico de la zona ya que sus aguas son cristalinas y frías que sumado a saltillos y pozas ofrecen una experiencia muy apetitosa para los turistas. Así mismo es interceptada por la “Quebrada Caña Fina” la cual es afluente de la Tuis Tuis y se ubica en la parte noroccidental de la vereda y su importancia radica en que sus márgenes se encuentran con un alto nivel de conservación.

4.3.2 Dimensión cultural

En el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - Pueblos indígenas reportan un resultado de la población Emberá Katio de 48.117 habitantes considerados como indígenas de esta comunidad en el país. (Romero y Muñoz, 2019)

El resguardo indígena Emberá Katio del municipio de Tierralta está ubicada sobre los ríos Sinú, Esmeralda y Río Verde, con zona de influencia en el Nudo de Paramillo del municipio de Tierralta en límites con Antioquia. Como cultura, se asientan en caseríos y se consideran hombres de río a lo largo del cual construyen sus tambos (viviendas), siendo éstos una parte importante de

su razón de ser al igual que la tierra, como medio de vida y desarrollo de su cultura. (Colombia - Informe Final MIRA, 2017)

Por factores de violencia ligados a la presencia de grupos insurgentes en el territorio gran parte de la comunidad ha migrado desde el sur del municipio hacia el norte del mismo en busca de poner a salvo sus integridad y supervivencia. A razón de lo anterior la vereda Tuis Tuis se ha convertido en una zona que por sus condiciones naturales ha resultado atractiva para que muchos indígenas decidan asentarse allí. En esta vereda según la información suministrada por el Cacique (Señor Arbiyei Jarupia Domicó) al año 2023 se encuentran viviendo 435 miembros de los 7000 que componen la comunidad Emberá Katio en este municipio.

4.4 Muestra

Para la determinación del tamaño de muestra se realizó la estimación de una proporción, por lo tanto, se trabajó con una variable cualitativa y como era conocido el tamaño de la población, fue posible utilizar la fórmula de tamaño conocido.

Se describe a continuación la fórmula mediante la cual fue calculado el tamaño de la muestra utilizado.

Ecuación 1

$$\text{Tamaño de la Muestra} = \frac{NZ^2p(1-p)}{e^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Donde:

Z = 1,96 (Variable estandarizada para una significancia del 5%)

P = 0,5 (Probabilidad de éxito) se desconoce el comportamiento de ocurrencia.

1-P = 0,5 (Probabilidad de no éxito) se desconoce el comportamiento de no ocurrencia.

N = Tamaño de la población: 435 miembros de comunidad indígena.

E = 0,05 (Margen de error).

Al reemplazar valores tenemos que tamaño de la muestra = 204

Sin embargo, para la aplicación de la encuesta se tomó una muestra a 102 personas las cuales representan el 50% de la N, lo anterior se dio a recomendación del cacique (Arbiyei Jarupia) con el fin de facilitar la recolección de la información y el análisis de los resultados.

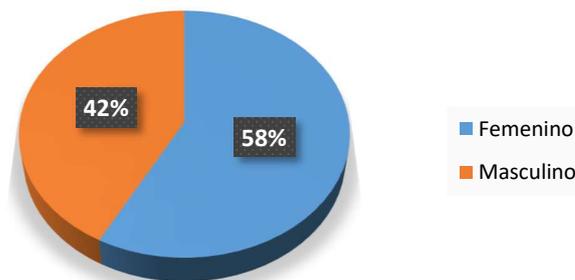
Los encuestados fueron definidos por el número de hogares que conforman la comunidad el cual corresponde a 85 familias. En promedio se seleccionaron a 5 miembros de cada hogar correspondiente a madre, padre e hijos mayores de edad. La aplicación de las encuestas se dio presencialmente dentro del territorio de la comunidad en 3 sesiones diferentes y se contó con el acompañamiento del cacique el cual facilitó la traducción a aquellos encuestados que mostraron dificultades para entender el idioma español.

5. Resultados y análisis

5.1 Aplicación de encuestas

Figura 3

Composición de género en la comunidad indígena de la vereda Tuis Tuis

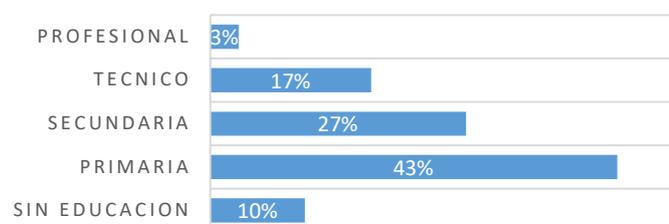


Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

De acuerdo con la figura 3 el 58% de las personas encuestadas fueron mujeres. Lo anterior, es significativo si se tiene en cuenta que la actividad del ecoturismo comunitario es incluyente para ambos géneros y en especial para las mujeres; debido a que pueden desempeñar distintas tareas contribuyendo con esto al fortalecimiento de la actividad ecoturística en la comunidad.

Figura 4

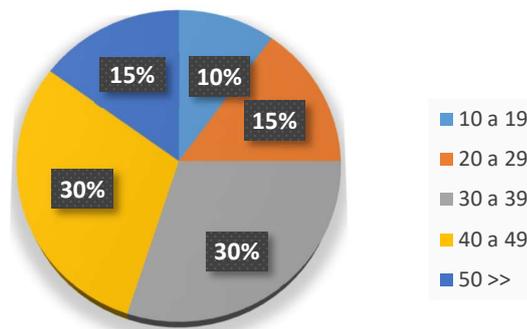
Nivel de escolaridad



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Según la figura 4 el 3% de las personas son profesionales. Lo anterior, es de mucha importancia porque refleja la necesidad que tiene la comunidad de recibir programas de educación y con esto fortalecer sus conocimientos generales. Se evidencia que casi la mitad de los encuestados tienen pendiente culminar su bachillerato.

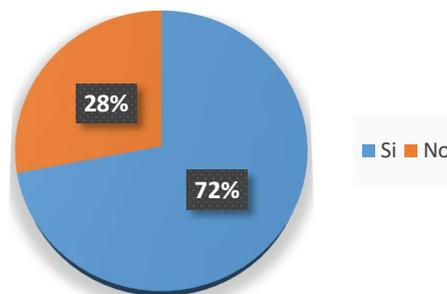
Figura 5
Rango de edad



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

La figura 5 indica que el 30% de las personas encuestadas se encuentran en edad muy productiva (de 30 a 39 años). Este indicador muestra que la comunidad tiene fortalezas y oportunidades en este rango que deberían ser aprovechada al máximo. Así mismo cuenta con un 15% de la población en edad superior a 50 años los cuales podrían ser destinados a actividades de menos esfuerzo físico donde solo se aplique su conocimiento, tales como: elaboración de artesanías, rituales, consejería, charlas, etc.

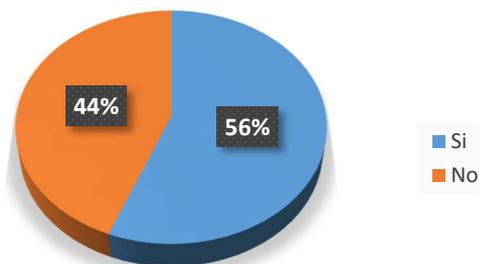
Figura 6
Grado de conocimiento sobre ecoturismo comunitario



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Los resultados que se aprecian en la figura 6 indican que el 72% de la muestra tiene conocimientos sobre ecoturismo comunitario y esto se debe a que la actividad se viene desarrollando en la comunidad desde hace 4 años. En este tiempo se ha desarrollado de forma empírica y durante este tiempo han participado en cursos cortos y charlas que han sido dictados u orientados por entidades públicas y privadas como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Hidroeléctrica URRRA S.A., Alcaldía Municipal de Tierralta, fundación Bemposta, entre otras. Lo anterior favorece la capacidad que posee la comunidad para implementar un servicio de calidad.

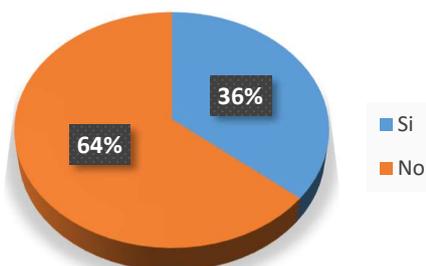
Figura 7
Grado de conocimiento sobre gastronomía local



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Los resultados de la figura 7 evidencian que el 56% de las personas encuestadas indicaron que, Sí tienen conocimientos relacionados con la gastronomía local, cocina, preparación de platos típicos, o similares. Esto resulta muy provechoso porque le brinda la posibilidad a las personas con este tipo de conocimientos de ser productivos al tiempo que pluraliza el portafolio de servicios de la comunidad.

Figura 8
Respuestas a la pregunta ¿posee conocimientos en administración turística?

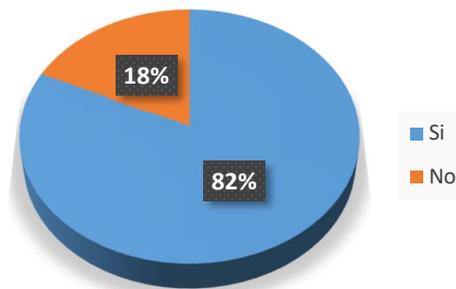


Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Los resultados de la figura 8 evidencian que el 64% de las personas encuestadas indicaron que NO tienen conocimientos específicos o técnicos en relación con la administración de la actividad turística en la comunidad, lo anterior refleja la necesidad de involucrar dentro del plan estratégico iniciativas propias de educación y capacitación en áreas administrativas que permitan el buen manejo de los recursos económicos obtenidos.

Figura 9

Respuesta a la pregunta ¿le gustaría recibir capacitación en administración turística o temas relacionados?

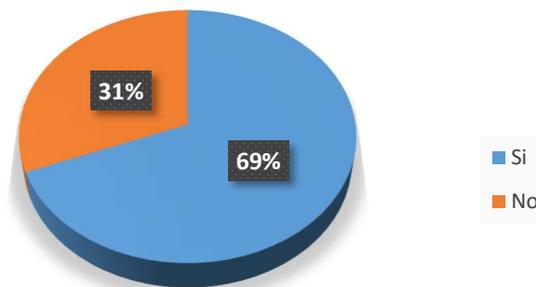


Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

De acuerdo con los resultados evidenciados en la figura 9, se puede inferir que existe voluntad positiva del 82% de la comunidad en involucrarse en proyectos educativos que fortalezcan sus conocimientos en la administración de la actividad. Esto es muy relevante porque le permitiría a la comunidad gozar de mejor manejo en las tareas administrativa y con esto se potenciaría las labores empíricas que se vienen realizando.

Figura 10

Respuestas a la pregunta ¿le gustaría participar en actividades que impulsen el ecoturismo comunitario de forma sostenible en su comunidad?

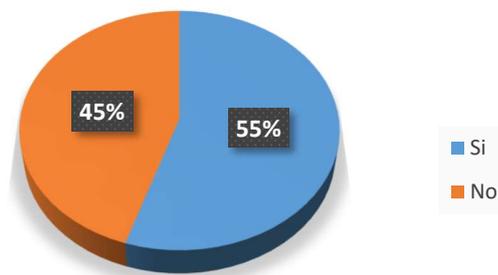


Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

La figura 10 ilustra que más de la mitad de la comunidad, 69%, entiende la significancia de implementar prácticas que permitan conservar los recursos naturales, culturales y económicos en el marco de la sostenibilidad. A raíz de eso, se brindan a recibir formación en turismo sostenible no solo para tener una oferta más atractiva a los turistas sino también para conservar los recursos que posee la comunidad.

Figura 11

Interés de adecuar las viviendas para recibir turistas y compartir costumbres con ellos

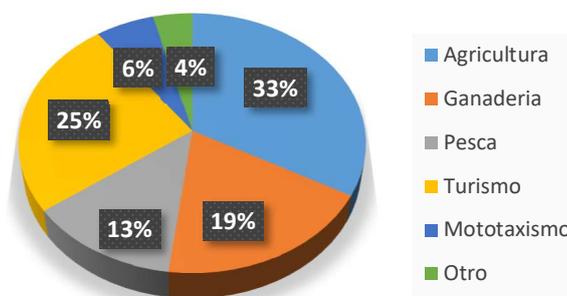


Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Los resultados reportados en la figura 11 evidencian que un poco más de la mitad de las personas encuestadas, el 55%, indicaron interés en adecuar sus viviendas para compartir de este modo sus costumbres con los turistas. Esta pregunta se realizó por si llegare a darse el caso que ante el aumento del flujo de turistas quede corta la capacidad de hospedaje en las habitaciones principales. Ante este caso la iniciativa motivo de la encuesta estaría contemplada de buena manera por parte de la comunidad.

Figura 12

Actividad económica principal de la cual provienen los ingresos de las personas encuestadas



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

De acuerdo con los resultados reportados en la figura 12, se aprecia que después de la agricultura, el turismo en la segunda actividad más importante para la comunidad aun superando la ganadería y la pesca. Esto significa que en los últimos años el turismo ha transformado la vocación productiva de esta comunidad y podría al mediano y largo plazo convertirse en la principal de toda la economía local.

5.2 Aplicación de mapas parlantes

La finalidad de la aplicación de este tipo de instrumentos fue la de conocer desde la óptica de la comunidad los lugares o recursos que ellos identifican como de suma importancia para el desarrollo del ecoturismo comunitario en su territorio.

A través de preguntas orientadoras se ubicó en un mapa de la vereda dibujado a mano alzada aspectos como oferta de flora, fauna, recursos hídricos, vías de acceso, estado y ubicación de viviendas, centros de educación, actividades productivas. Toda la información recolectada a través de este instrumento se convirtió en insumo para la elaboración del plan estratégico.

5.2.1 Mapa de oferta de recursos naturales

En este ejercicio tal como se puede apreciar en la figura 13 se realizó inicialmente la delimitación territorial de la comunidad a través de un croquis dibujado a mano alzada por las personas que cumplían con el criterio de mayor conocimiento sobre el territorio. A partir de allí se elaboró el mapa de recursos naturales (ver figura 14) en el que la comunidad dio a conocer desde su óptica los aspectos que consideró más importantes (áreas de conservación de flora y fauna, cuerpos de agua y fuentes hídricas, zonas destinadas a cultivos). Con la elaboración de estos mapas se logró concluir que los atractivos naturales más importante son el saltillo Tuis Tuis ubicado sobre la quebrada que intercepta la vereda y la zona de bosque ubicado sobre la parte noroccidental de la comunidad que presenta un alto grado de conservación.

Figura 13

Elaboración del croquis a mano alzada por parte de la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis, febrero de 2024



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Figura 14

Elaboración del mapa de recursos naturales por parte de la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis, febrero de 2024



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

5.2.2 Mapa de infraestructura productiva

En este ejercicio se elaboró el mapa de infraestructura productiva (ver figura 15) en el que se determinaron las capacidades con las que cuenta la comunidad y que podrían servir para la implementación del ecoturismo; tales como: vías de acceso, cultivos agrícolas, cultivos pecuarios, maquinarias, equipos, centro de acopio, bodegas). Al finalizar la actividad se logró concluir entre otras cosas que la actividad agrícola principal es el cultivo de plátano, la actividad pecuaria principal es la ganadería y que la comunidad cuenta con dos vías de acceso en regular estado que podrían servir para el desplazamiento de los visitantes.

Figura 15

Elaboración del mapa de infraestructura productiva para el ecoturismo por parte de la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis, febrero de 2024



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

5.3 Diseño del plan estratégico

La comunidad Emberá Katio que habita en la vereda Tuis Tuis del municipio de Tierralta posee una gran riqueza natural en su territorio por lo que existen varias actividades productivas alternativas que podría contribuir significativamente a su desarrollo, tales como la agroforestería,

avistamiento de aves, producción forestal y el ecoturismo comunitario entre otras. Esta última actividad es la que nos ocupa en este trabajo.

Con base en la información recolectada en la experiencia en campo se realizó un análisis del macroentorno empleando para ello la herramienta PEST (estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos). De igual manera, se llevó a cabo un análisis del microentorno a través de la herramienta FUERZAS DE PORTER que incluyen capacidad de negociación de los clientes, capacidad de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productor sustitutos y rivalidad de los competidores.

5.3.1 Análisis del macroentorno (PEST)

El análisis del macroentorno permite conocer los factores más relevantes que puedan determinarse como oportunidades las cuales podrían resultar positivas para la idea de la implementación del ecoturismo comunitario étnico, así como las amenazas que podrían significar un factor negativo para la misma.

Figura 16 *Análisis del macroentorno para el establecimiento del ecoturismo comunitario étnico en la vereda Tuis Tuis*



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

Como es de apreciar en la figura 16, existe un marco político – legal que podría ser de gran beneficio para la actividad que se desea implementar en el territorio (resolución 0557 de 2011, decreto 2646 de 2013, resolución 2877 de 2015 y resolución 135 de 2016) el signo positivo significa que impacta de manera positiva sobre la implementación de actividades como el ecoturismo comunitario ya que dota de seguridad y viabilidad jurídica a la personas o empresas que deseen hacer parte de esta actividad. Por otra parte, se evidencia que se debe atender con cuidado la ley 1819 de 2016 puesto que estaría influyendo negativamente sobre la propuesta a razón de que la nueva reforma tributaria establece pagos fiscales del 33% a hoteles construidos a partir del 2003 y que estén registrados a nombre de persona jurídica.

Así mismo, se determinó que los factores económicos como la estabilidad del precio del dólar, la reducción en la tasa de interés que facilitan el acceso a créditos y con ello el mejoramiento de la infraestructura y acondicionamiento del lugar y la tendencia favorable del PIB hacia el sector del turismo que se traduce en aumento en el flujo de personas, aumento de ganancias netas y aumento en las tasas de empleo son factores con incidencia positiva sobre la propuesta que se está desarrollando.

Por otra parte, factores sociales como el crecimiento del interés hacia los recursos naturales y prácticas de conservación, el cambio en los estilos de vida de la generación actual que cada vez es más viajera y procesos como el de “la paz total” resultan incidiendo de manera positiva sobre la propuesta y para el caso concreto del proceso de la paz total a pesar de tener fundamento político resulta ser significativo para el turismo ya que el turista percibe un ambiente de mayor seguridad.

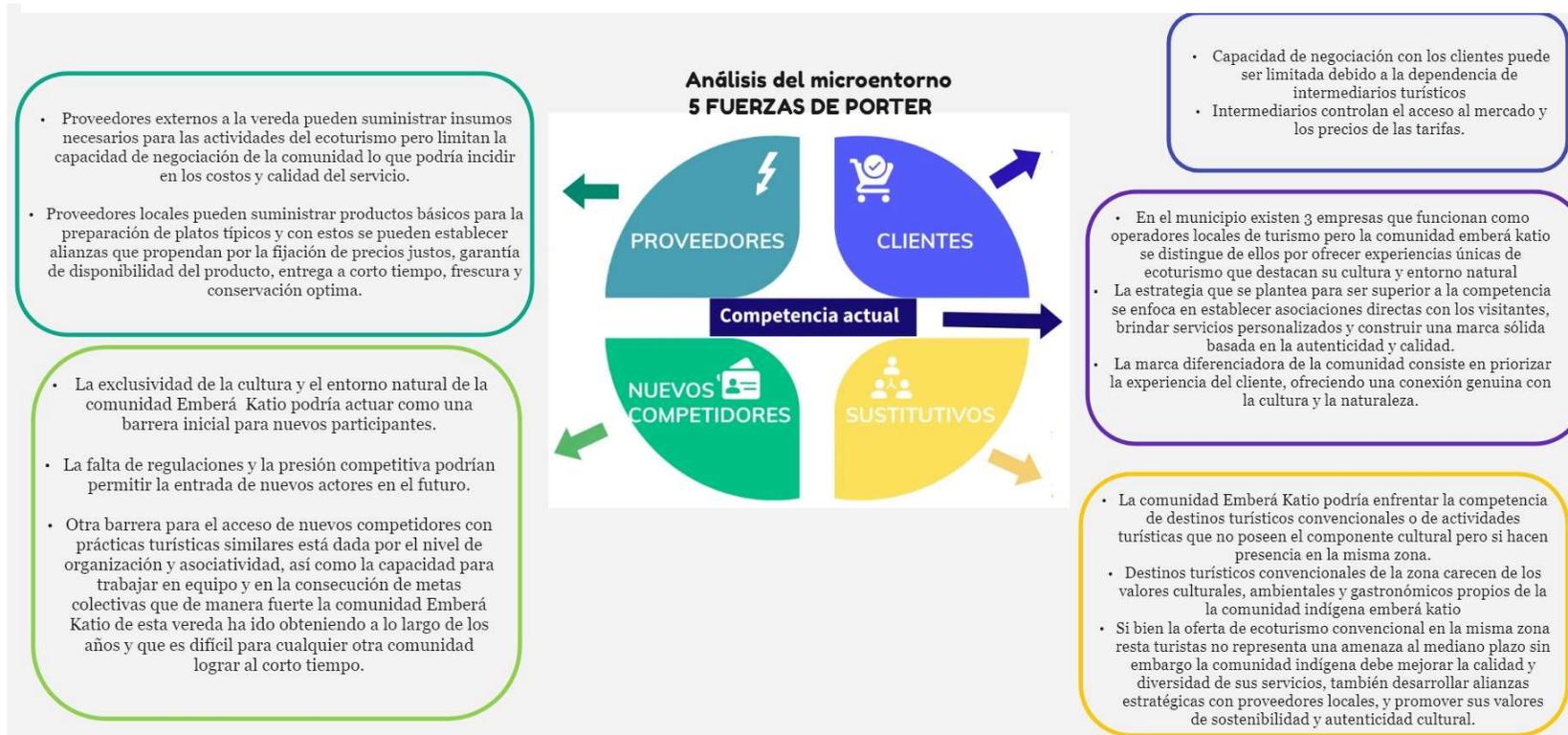
Por último, los factores tecnológicos como el constante crecimiento de la tecnología, la aparición de nuevas tendencias (inteligencia artificial) y la globalización de las Tics están actualmente muy relacionadas con las actividades propias del turismo es, decir, cada vez son más las aplicaciones y herramientas tecnológicas que le facilitan el acceso a la información sobre lugares, distancias, experiencias, costos, etc., a los turistas. Se determinó que estos factores impactan de forma positiva la propuesta y respaldan el objetivo de ofrecer una experiencia agradable a los visitantes. Aunque es importante también tener en cuenta el factor de resistencia al uso de nuevas tecnologías puesto que se ha determinado que incide de manera negativa sobre la

propuesta teniendo en cuenta que la comunidad indígena involucrada tradicionalmente no está vinculada a procesos de formación o capacitación en uso de tecnologías de la información y se prevé un choque entre la posibilidad de emplear nuevas herramientas tecnológicas y la aceptación que la comunidad pueda brindar frente a ello. Puesto que lo anterior supone un cambio en el patrón cultural de la comunidad.

5.3.2 Análisis del microentorno - fuerzas de Porter

El análisis del microentorno de la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis en el municipio de Tierralta, a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, nos permitió comprender las dinámicas competitivas y los posibles obstáculos que enfrentará el desarrollo del ecoturismo comunitario étnico en esta región.

Figura 17
Análisis del microentorno según las cinco fuerzas de Porter



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

De acuerdo con la figura 17 se puede concluir lo siguiente:

- **En relación con la capacidad de negociación de los clientes**

Esta comunidad en específico tiene la oportunidad de ofrecer experiencias únicas y enriquecedoras de ecoturismo que resalten no solo su cultura, sus valores y creencias sino también su entorno natural tal como fue posible evidenciar a través del trabajo en campo. Sin embargo, la capacidad de negociación con los clientes puede ser limitada debido a la dependencia de intermediarios turísticos que controlan el acceso al mercado y las tarifas, la falta de infraestructura y recursos propios para llegar directamente a los clientes obstaculiza la fijación de precios y la oferta de servicios.

- **En relación con la capacidad de negociación de los proveedores**

Dado que la comunidad Emberá Katio se encuentra ubicada en una zona rural a 15 km aproximadamente del casco urbano del municipio de Tierralta es posible que dependan en gran medida de proveedores externos a la vereda para el suministro de alimentos, frutas, materia prima para artesanías y otro tipo de insumos necesarios para el desarrollo del ecoturismo, en este sentido la capacidad de negociación de la comunidad podría ser limitada, afectando así los costos y la calidad de los servicios turísticos ofrecidos. Por otra parte, los productos básicos para la preparación de platos típicos pueden ser provistos por habitantes de la misma comunidad y en este sentido se pueden establecer alianzas que propendan por la fijación de precios justos, garantía de disponibilidad del producto, entrega a corto tiempo, fresca y conservación óptima etc. En este sentido es evidente que la comunidad resulta beneficiada de los proveedores locales.

- **En relación con el ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores en el mercado del ecoturismo comunitario depende en gran medida de las entradas y del interés de otras comunidades o empresas en desarrollar actividades parecidas en la región, la exclusividad de la cultura y el entorno natural de la comunidad Emberá Katio podría actuar como una barrera inicial para nuevos competidores. Sin embargo, la falta de regulaciones y la presión competitiva podrían permitir la entrada de nuevos actores en el

futuro. Otra barrera para el acceso de nuevos competidores con prácticas turísticas similares está dada por el nivel de organización y asociatividad, así como la capacidad para trabajar en equipo y en la consecución de metas colectivas que de manera fuerte la comunidad Emberá Katio de esta vereda ha ido obteniendo a lo largo de los años y que es difícil para cualquier otra comunidad lograr al corto tiempo.

- **En relación con el desarrollo potencial de servicios sustitutos**

Los servicios sustitutos pueden incluir otras formas de turismo o actividades recreativas que compitan con el ecoturismo comunitario. En este caso, la comunidad Emberá Katio podría enfrentar la competencia de destinos turísticos convencionales o de actividades turísticas que no poseen el componente cultural, pero si hacen presencia en la misma zona. pero teniendo en cuenta la diferenciación y la promoción de los valores culturales (danzas autóctonas, artesanías, creencias ancestrales, gastronomía típica, etc.) y ambientales (saltillos, especies de fauna, especies de flora, clima) se podrían mitigar en gran medida ese tipo de amenaza. Si bien la oferta de ecoturismo convencional en la misma zona resta turistas no representa una amenaza al mediano plazo sin embargo la comunidad indígena debe mejorar la calidad y diversidad de sus servicios, también desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales, y promover sus valores de sostenibilidad y autenticidad cultural.

- **En relación con la rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad directa entre empresas competidoras puede ser muy baja debido a la singularidad de la oferta de la comunidad Emberá Katio, En el municipio existen tres empresas que funcionan como operadores locales de turismo, pero la comunidad Emberá Katio se distingue de ellos por ofrecer experiencias únicas de ecoturismo que destacan su cultura y entorno natural. es posible que, si exista una competencia indirecta, pero con otras formas de turismo en la región.

Además, la rivalidad puede surgir entre diferentes comunidades indígenas que buscan atraer a los mismos visitantes, por lo que sería importante tener en cuenta que la colaboración puede ser clave de éxito para mitigar el riesgo y que la estrategia que se plantea sea superior a la competencia; se debe enfocar en establecer asociaciones directas con los visitantes, brindar servicios

personalizados y construir una marca sólida basada en la autenticidad y calidad. La marca diferenciadora de la comunidad consiste en priorizar la experiencia del cliente, ofreciendo una conexión genuina con la cultura y la naturaleza. En este sentido los aspectos más importantes que se identificaron durante el trabajo en campo son la hospitalidad y receptividad que posee la comunidad para con sus visitantes lo que resulta una plataforma sólida para mantenerse fuerte en el mercado.

5.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA consistió en hacer una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de la comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Esta herramienta, aunque parece sencilla permitió obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la comunidad en relación con la implementación del ecoturismo comunario en el territorio.

Teniendo en cuenta la información primaria aportada por la comunidad a partir de la encuesta, información recopilada en los mapas parlantes e información secundaria (oficina de planeación municipal de Tierralta, Corporación autónoma regional de los valles del Sinú y el San Jorge, alcaldía municipal de Tierralta, oficina de UMATAMA Tierralta, informe de sostenibilidad de la hidroeléctrica URRRA) se elaboró la ficha que se encuentra en la tabla 1.

Tabla 1
Análisis FODA

Matriz FODA			
		Oportunidades	Amenazas
FODA	O1	Crecimiento del sector turismo en el país	A1 La zona presenta vulnerabilidad a desastres y fenómenos climáticos
	O2	Ofrecimiento de programas de crédito con tasa de interés baja por parte del gobierno nacional	A2 La comunidad no cuenta con un sistema de gestión de residuos sólidos
	O3	Aumento de la tendencia del consumo de ecoturismo y productos similares	A3 Presencia de grupos armados ilegales en el territorio
	O4	Acceso a plataformas digitales y tecnologías de la información y la comunicación para dar a conocer los servicios	A4 Surgimiento de comunidades o empresas con ofrecimiento de servicios turísticos similares a precios desleales
Fortalezas	Estrategias FO		Estrategias FA
F1	La comunidad goza de atractivos naturales, culturales, gastronómicos y espirituales	FO1: La diversidad de atractivos naturales, culturales, gastronómicos y espirituales de la comunidad proporciona una base sólida para el auge de las estrategias que capitalicen estos recursos, siendo una estrategia clave la creación de paquetes turísticos integrales que combinen experiencias culturales auténticas como danzas tradicionales y ceremonias espirituales con actividades al aire libre, caminatas por senderos naturales y avistamiento de fauna silvestre.	FA 1: Implementar un sistema de gestión del riesgo y alertas tempranas que le permita a la comunidad y a los turistas tener identificados las zonas seguras, rutas de escape, punto de encuentro, así mismo la comunidad debe tener conocimientos en primeros auxilios y manejo de incendios forestales.
F2	La comunidad cuenta con vías de acceso en óptimas condiciones que le permite al turista desplazarse sin ningún inconveniente	FO2: Acceder a créditos con tasas de interés bajas para invertir en la adecuación de dormitorios, baños, publicidad, capacitación del personal, etc. en función de mejorar la oferta de servicios y brindarle mejor atención al turista del mismo modo lograr con esto mayor capacidad de operación.	FA 2: Diseñar un sistema de gestión de residuos adaptado a las necesidades y características de la zona, con eficiente recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos aprovechando el buen estado de las vías de acceso para facilitar la logística en las diferentes áreas de segregación, así mismo implementar programas de educación ambiental para la comunidad y visitantes, promoviendo prácticas de reducción, reutilización y menor

			contaminación, al igual que tecnologías como compostaje, reciclaje e incineración controlada, considerando la geografía local para una gestión óptima.
F3	La cosmovisión de la comunidad está alineada con la conservación de la naturaleza, lo que les facilita la implementación de prácticas sostenibles en las actividades del ecoturismo	FO3: La profunda conexión de la comunidad con la conservación de la naturaleza brinda una sólida base para desarrollar estrategias orientadas hacia la preservación y sostenibilidad ambiental, una estrategia clave sería la implementación de programas de educación ambiental para los visitantes destacando la importancia de esta y promoviendo prácticas sostenibles durante el desarrollo de las actividades ecoturísticas.	FA3: Crear rutas de alertas tempranas y comunicación permanente entre la comunidad y la institucionalidad con el fin de dar a conocer de manera oportuna cualquier actividad sospechosa que perciban. Del mismo modo solicitar la presencia de las fuerzas militares en el territorio para garantizar el control total del mismo sin que esto afecte la tranquilidad de los turistas.
F4	La comunidad cuenta con personal suficiente, capacitado y con experiencia para brindar una óptima atención a todos sus visitantes	Utilizar los medios digitales de difusión para dar a conocer las experiencias de la comunidad en la implementación del ecoturismo comunitario del mismo modo involucrar a los turistas a que cuenten sus historias e inviten a otros a conocer el lugar	La estrategia que se plantea para ser superior a la competencia se enfoca en establecer asociaciones directas con los visitantes, brindar servicios personalizados y construir una marca sólida basada en la autenticidad y calidad. La marca diferenciadora de la comunidad consiste en priorizar la experiencia del cliente, ofreciendo una conexión genuina con la cultura y la naturaleza.
	Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1	No existe un plan estratégico que brinde las herramientas para trazar objetivos claros, medibles y verificables	Diseñar una planeación estratégica que le permita a la comunidad ser productivos y sostenibles desde el enfoque económico, natural y sociocultural con metas definidas a corto, mediano y largo plazo; así mismo definir indicadores de evaluación que permita conocer el cumplimiento de las metas propuestas.	solicitar la intervención por parte de la unidad de gestión del riesgo de las unidades más vulnerables de la comunidad para que sean abordadas mediante un proyecto conjunto que involucre a las autoridades municipales, departamentales, autoridades ambientales y sector privado, teniendo en cuenta los pilares de adaptabilidad y sostenibilidad en los proyectos que llegasen a ejecutarse.
D2	No se ha implementado el uso de indicadores de sostenibilidad	Implementar un sistema de gestión integral de indicadores que evalúen la sostenibilidad de las actividades del ecoturismo comunitario en la vereda basado en métricas	Priorizar los indicadores de sostenibilidad relacionados o aplicados al sistema de gestión de residuos de la comunidad con el fin de implementar un esquema de vigilancia y

		claves que aborden aspectos ambientales, económicos y socioculturales, estableciendo criterios claros y medibles para monitorear los impactos generados.	control que permita evaluar periódicamente el avance y cumplimiento de las metas propuestas en este sistema.
D3	No se realiza un control o planificación financiera	Establecer un sistema de gestión contable y financiera que permita monitorear y planificar eficazmente los recursos económicos de la actividad ecoturística. del mismo modo emitir informes periódicos de los resultados obtenidos, utilidades, gastos, inversiones y demás ítems que se consideren necesario.	Orientar al personal del área financiera a mantener absoluta reserva sobre la información que se maneja, evitando así la exposición física de los datos para prevenir que actores armados accedan a ellos, sugiriendo utilizar medios de almacenamiento en la nube, garantizando la seguridad de la información y protección de la integridad física de los operarios.
D4	No se cuenta con personal bilingüe en la comunidad	Solicitar al servicio nacional de aprendizaje SENA la capacitación en bilingüismo a los miembros de la comunidad interesados teniendo en cuenta la plataforma de aprendizaje virtual que ofrece esta prestigiosa entidad estatal	Avanzar en la capacitación rápida de los líderes de la comunidad en bilingüismo, aplicado a las actividades de ecoturismo comunitario con la finalidad de ser pioneros en la región en la atención de turistas extranjeros sin traductores lo que representaría un punto superior sobre la competencia

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Análisis de las estrategias planteadas en la matriz FODA**

El análisis de las estrategias comprende las iniciativas planteadas en la tabla 1. Y se realizó con el objetivo de lograr un mejor desempeño de la actividad del ecoturismo y determinar de qué manera esas iniciativas pueden impactar positivamente facilitando la obtención de las metas propuestas: todo lo anterior teniendo en cuenta aspectos medioambientales y culturales de la zona de estudio. Así mismo se establecieron indicadores claves de rendimiento (KPI) para medir el rendimiento durante un periodo de tiempo y conocer el progreso de la comunidad en relación con las metas propuestas.

- **Estrategias FO (fortaleza – oportunidad)**

Las estrategias FO son el resultado de analizar las fortalezas y oportunidades con el objetivo de potencializar las fortalezas teniendo como base las oportunidades del entorno.

FO1: La diversidad de atractivos naturales, culturales, gastronómicos y espirituales de la comunidad proporciona una base sólida para el auge de las estrategias que capitalicen estos recursos, siendo una clave la creación de paquetes turísticos integrales que combinen experiencias culturales auténticas como danzas tradicionales y ceremonias espirituales con actividades al aire libre, caminatas por senderos naturales y avistamiento de fauna silvestre. Esta estrategia le permitirá a cualquier turista de forma presencial o remota conocer los atributos que preliminarmente le ofrece la comunidad y luego al asistir a ella gozará de una experiencia inolvidable a un costo asequible y justo. El visitante tendrá la oportunidad de introducirse en las prácticas culturales y gastronómicas de esta comunidad indígena al tiempo que se armoniza con la naturaleza.

FO2: Acceder a créditos con tasas de interés bajas para invertir en la adecuación de dormitorios, baños, publicidad, capacitación del personal, etc. en función de mejorar la oferta de servicios y brindarle mejor atención al turista del mismo modo lograr con esto mayor capacidad de operación. esta estrategia busca que la comunidad haga uso de las oportunidades de expansión y crecimiento que a través de las entidades bancarias se puede lograr no solo favoreciendo el

bienestar de los turistas sino también aumentando la rentabilidad de la actividad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes

FO3: La profunda conexión de la comunidad con la conservación de la naturaleza brinda una sólida base para desarrollar estrategias orientadas hacia la preservación y sostenibilidad ambiental, una estrategia clave sería la implementación de programas de educación ambiental para los visitantes destacando la importancia de esta y promoviendo prácticas sostenibles durante el desarrollo de las actividades ecoturísticas. Con esta estrategia se busca que la comunidad haciendo uso de su conocimiento ancestrales de la naturaleza se convierte en maestra de las buenas prácticas de conservación y desarrollo sostenible impactando positivamente sobre el pensamiento de sus visitantes.

FO4: Utilizar los medios digitales de difusión para dar a conocer las experiencias de la comunidad en la implementación del ecoturismo comunitario del mismo modo involucrar a los turistas a que cuenten sus historias e inviten a otros a conocer el lugar. Con esta estrategia se busca sacar provecho a redes sociales como Instagram y Facebook, así como a medio locales de información, blog de noticias, entre otros. a través de entrevistas, historias, documentales, fotografías y demás herramientas con el objetivo que no solo sea la comunidad la encargada de dar a conocer los atributos y portafolio de servicios sino también involucrar a los mismos turistas a que den a conocer sus experiencias y a partir de allí generar mayor confianza y aceptación en los futuros turistas a venir. En la tabla 2 se presentan algunos de los indicadores claves de rendimiento de las estrategias FO planteadas.

Tabla 2
Indicadores claves de rendimiento de las estrategias FO

Estrategias FO	Indicador o métrica	Periodicidad de la evaluación
FO 1	<i>Medición a través de una encuesta de satisfacción del cliente con rangos de calificación de 1 a 10 para cada aspecto a evaluar donde 1 sea el menos satisfecho y 10 el más satisfecho</i>	Mensual
FO 2	<i>Créditos solicitados – créditos aprobados</i>	Semestral
FO 3	$\frac{\text{Turistas capacitados (TC)} \times 100\%}{\text{Turistas totales (TT)}}$	Trimestral

FO 4	$\frac{\text{Total clicks}}{\text{Total impressions}} \times 100\% = \text{CTR percentage}$	Trimestral
------	---	------------

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Estrategias FA (fortaleza – amenaza)**

Las estrategias FA son el resultado de analizar las fortalezas y amenazas con el fin de contrarrestar las amenazas del entorno teniendo en cuenta las fortalezas de la comunidad.

FA1: Implementar un sistema de gestión del riesgo y alertas tempranas que le permita a la comunidad y a los turistas tener identificados las zonas seguras, rutas de escape, punto de encuentro, así mismo la comunidad debe tener conocimientos en primeros auxilios y manejo de incendios forestales. Con esta estrategia se busca brindar seguridad tanto a los turistas como a los miembros de la comunidad. El objetivo es de alguna u otra forma hacer frente a los fenómenos climáticos desde la gestión y alertas tempranas. por ejemplo, en caso de un fuerte aguacero se elevan los niveles de la quebrada y la comunidad ejecutará un protocolo que le permitirá estar a salvo y proteger la vida del turista.

FA2: Diseñar un sistema de gestión de residuos adaptado a las necesidades y características de la zona, con eficiente recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos aprovechando el buen estado de las vías de acceso para facilitar la logística en las diferentes áreas de segregación, así mismo implementar programas de educación ambiental para la comunidad y visitantes, promoviendo prácticas de reducción, reutilización y menor contaminación, al igual que tecnologías como compostaje, reciclaje e incineración controlada, considerando la geografía local para una gestión óptima. Con esta estrategia se busca minimizar los impactos negativos derivados de los residuos sólidos en la comunidad al tiempo que se propende por un ambiente sano, limpio y un paisaje natural con la menor alteración posible. La mejor manera de gestionar los impactos es evitándolos y básicamente es eso lo que se desea lograr con esta estrategia.

FA3: Crear rutas de alertas tempranas y comunicación permanente entre la comunidad y la institucionalidad con el fin de dar a conocer de manera oportuna cualquier actividad sospechosa que perciban. Del mismo modo solicitar la presencia de las fuerzas militares en el territorio para

garantizar el control total del mismo sin que esto afecte la tranquilidad de los turistas. con esta estrategia se busca garantizar la integridad física de los turistas y de la comunidad ante cualquier incursión de un grupo armado al margen de la ley, previniendo flagelos como el secuestro, la tortura, la extorción y hasta la muerte. La idea principal es que se creen las condiciones de seguridad necesarias para que la actividad del ecoturismo comunitario en la vereda se desarrolle de la manera más tranquila posible, pero en caso de presentarse alguna situación de alteración exista una respuesta inmediata de las autoridades al menor tiempo posible.

FA4: La estrategia que se plantea para ser superior a la competencia se enfoca en establecer asociaciones directas con los visitantes, brindar servicios personalizados y construir una marca sólida basada en la autenticidad y calidad. La marca diferenciadora de la comunidad consiste en priorizar la experiencia del cliente, ofreciendo una conexión genuina con la cultura y la naturaleza. con esta estrategia se busca consolidar el ecoturismo comunitario en la zona por encima de otras prácticas de turismo permitiéndole a la comunidad ocupar los primeros lugares en número de turistas atendidos durante cada periodo anual. En la tabla 3 se presentan algunos de los indicadores claves de rendimiento de las estrategias FA planteadas.

Tabla 3
Indicadores claves de rendimiento de las estrategias FA

Estrategias FA	Indicador o métrica	Periodicidad de la evaluación
FA 1	<i>Informe de gestión del riesgo</i>	Anual
FA 2	<i>Tasa de aprovechamiento de residuos sólidos generados:</i> $TA_{jt} = \frac{\sum RA_{jt}}{RG_{jt}}$	Anual
FA 3	$TH = \frac{(NTH)}{(TP)} \times 1.000$ NTH: Número total de delitos TP: Total población a mitad del periodo TH: Tasa de homicidios x cada mil habitantes	Anual
FA 4	Valoración de la significancia de la experiencia = (Suma resultado encuesta clientes) / (N.º de clientes encuestados) * 100	Mensual

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Estrategias DO (debilidad -oportunidad)**

Las estrategias DO son el resultado de analizar las debilidades y oportunidades buscando reducir a la mínima expresión las debilidades a partir de las oportunidades que ofrece el entorno.

DO1: Diseñar una planeación estratégica que le permita a la comunidad ser productivos y sostenibles desde el enfoque económico, natural y sociocultural con metas definidas a corto, mediano y largo plazo; así mismo definir indicadores de evaluación que permita conocer el cumplimiento de las metas propuestas. Esta iniciativa es el centro y motor principal de este trabajo de grado. con ello se busca que la comunidad adopte herramientas que le permitan implementar una actividad fundamentadas en unas bases técnicas con rutas definidas y objetivos claros y concretos en función de que no solo se vea mejorado los ingresos económicos de la comunidad sino también que puedan hacerse fuerte en conocimientos, en productividad en buenas prácticas y en sostenibilidad.

DO2: Implementar un sistema de gestión integral de indicadores que evalúen la sostenibilidad de las actividades del ecoturismo comunitario en la vereda basado en métricas claves que aborden aspectos ambientales, económicos y socioculturales, estableciendo criterios claros y medibles para monitorear los impactos generados. Con esta estrategia se busca que la actividad del ecoturismo comunitario en la comunidad se vea sometida a evaluación periódica bajo indicadores de sostenibilidad con el objetivo de que se corrijan desviaciones, se adopten criterios de sostenibilidad y se trabaje de manera armoniosa con la naturaleza.

DO3: Establecer un sistema de gestión contable y financiera que permita monitorear y planificar eficazmente los recursos económicos de la actividad ecoturística. del mismo modo emitir informes periódicos de los resultados obtenidos, utilidades, gastos, inversiones y demás ítems que se consideren necesario. Con esta estrategia se pretende sistematizar todas las operaciones financieras derivadas de la actividad del ecoturismo comunitario en la vereda y con ello tener acceso en el momento que sea necesario a información relevante de tipo financiera para la toma de decisiones y para las evaluaciones que se tengan que realizar en su momento.

DO4: Solicitar al servicio nacional de aprendizaje SENA la capacitación en bilingüismo a los miembros de la comunidad interesados teniendo en cuenta la plataforma de aprendizaje virtual que ofrece esta prestigiosa entidad estatal. Con esta estrategia se busca aprovechar las ofertas de formación gratuita que ofrece esta entidad del mismo modo que pueda fortalecer las capacidades de los aprendices en el manejo de un segundo idioma y su relación con los turistas extranjeros.

En la tabla 4 se presentan algunos de los indicadores claves de rendimiento de las estrategias DO planteadas.

Tabla 4
Indicadores claves de rendimiento de las estrategias DO

Estrategias DO	Fórmula de cálculo	Periodicidad de la evaluación
DO 1	$\frac{\text{Ganancias año presente} - \text{ganancias años anterior}}{\text{Ganancia año presente}} \times 100$	Anual
DO 2	Informe de sostenibilidad	Anual
DO 3	Informe financiero	Anual
DO 4	$\frac{\text{Total bilingües graduados} \times 100\%}{\text{Total miembros de la comunidad}}$	Anual

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

- **Estrategias DA (debilidad – amenaza)**

Las estrategias DA son el resultado de analizar las debilidades y amenazas pretendiendo disminuir al máximo ambos aspectos.

DA1: Solicitar la intervención por parte de la unidad de gestión del riesgo de las unidades más vulnerables de la comunidad para que sean abordadas mediante un proyecto conjunto que involucre a las autoridades municipales, departamentales, autoridades ambientales y sector privado, teniendo en cuenta los pilares de adaptabilidad y sostenibilidad en los proyectos que llegasen a ejecutarse. Con esta estrategia se pretende mitigar los riesgos y mejorar la resiliencia de la comunidad.

DA2: Priorizar los indicadores de sostenibilidad relacionados o aplicados al sistema de gestión de residuos de la comunidad con el fin de implementar un esquema de vigilancia y control que permita evaluar periódicamente el avance y cumplimiento de las metas propuestas en este sistema, esta estrategia busca garantizar de manera concreta y eficaz que el esquema implementado se amolde de la mejor manera y permita que la comunidad mejore la gestión de sus residuos.

DA3: Orientar al personal del área financiera a mantener absoluta reserva sobre la información que se maneja, evitando así la exposición física de los datos para prevenir que actores armados accedan a ellos, sugiriendo utilizar medios de almacenamiento en la nube, garantizando la seguridad de la información y protección de la integridad física de los operarios. Con esta estrategia se plantea la posibilidad de que la información financiera de la actividad turística que desarrolla la comunidad se mantenga en absoluta reserva y que solo el personal dirigente tenga acceso a ella. Con esto se evita que actores armados se vean movidos por el factor dinero y pretendan sacar provecho económico de la comunidad a través de prácticas ilegales.

DA4: Avanzar en la capacitación rápida de los líderes de la comunidad en bilingüismo, aplicado a las actividades de ecoturismo comunitario con la finalidad de ser pioneros en la región en la atención de turistas extranjeros sin traductores lo que representaría un punto superior sobre la competencia, con esta iniciativa se pretende que el enfoque del aprendizaje sea el mismo que la actividad que la comunidad realiza lo que le facilita la absorción de conocimientos y del mismo modo enriquecerá el léxico bilingüe de los participantes garantizando de esta manera una mejor atención a los turista extranjeros. En la tabla 5 se presentan algunos de los indicadores claves de rendimiento de las estrategias DA planteadas.

Tabla 5

Indicadores claves de rendimiento de las estrategias DA

Estrategias DA	Fórmula de cálculo	Periodicidad de la evaluación
DA 1	Probabilidad de que ocurra una eventualidad en la comunidad $P = \frac{\text{Casos favorables (f)}}{\text{Casos posibles (n)}} \times 100\%$	anual
DA 2	Indicador de cumplimiento de metas	anual

$$= \frac{(\# \text{ Metas anuales}) - (\# \text{ metas cumplidas})}{\# \text{ Metas anuales}} \times 1$$

DA 3	Eficacia de la protección de datos sensibles = (N.º de intrusiones evitadas) / (N.º total de intrusiones) * 100	Mensual
DA 4	Valoración de la satisfacción de los clientes en el manejo del idioma inglés = (Suma resultado encuesta clientes) / (N.º de clientes encuestados) * 100	Semestral

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

5.3.4 Modelo CANVAS

La finalidad principal de este trabajo de grado es convertir una actividad que se viene desarrollando de forma empírica en la Comunidad Emberá Katio de la vereda Tuis Tuis en una actividad de negocio. de allí la importancia de diseñar un plan estratégico con herramientas prácticas e indicadores y métricas para su seguimiento, verificación y evaluación.

En función de convertir la actividad en un tipo de negocio que brinde oportunidades de desarrollo productivo a la comunidad en el marco de la sostenibilidad se presenta a continuación el modelo de negocio “modelo de negocio CANVAS” en el que a través de 9 ejes esenciales se analizarán las oportunidades y la capacidad que tiene la comunidad de hacer del ecoturismo comunitario una actividad muy rentable al tiempo que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible en sus territorios.

A continuación, se analizan cada uno de los segmentos que componen el modelo de negocio:

- **Segmentos de clientes**

Los clientes objeto de la comunidad están representados por todos aquellos turistas que se encuentren interesados en experiencias auténticas y sostenibles tanto nacionales como extranjeros, así como organizaciones que promuevan el ecoturismo y la sostenibilidad, las instituciones de perfil académico o investigativo y empresas que deseen brindar experiencias significativas a sus empleados. Se pretende que mientras el turista en su instancia se relaciona con el aspecto cultural y gastronómico de la comunidad también lo pueda hacer con la naturaleza.

- **Canales**

Aprovechando las oportunidades de brindan las Tecnologías de la Información y la Comunicación, la comunidad podría dar a conocer sus servicios, productos, tarifas, descuentos, planes especiales, promociones y demás a través de una página web de propiedad, de las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, así también se plantea la posibilidad de crear piezas audiovisuales para desarrollar las estrategias de mercadeo y marketing. Del mismo modo se propone la creación de pautas publicitarias y notas publicadas en periódicos y canales de noticias que permita atraer la mayor cantidad de clientes como sea posible. Por último, se espera que, dentro de la zona de urbana del municipio de Tierralta, se cuente con una oficina física, en la cual se pueda brindar asesoría personalizada a los visitantes, ampliando información dudas, consultas, solicitudes, etc.

- **Relación con los clientes**

La comunidad se encuentra en capacidad de ofrecer una experiencia única y autentica para los clientes que buscan conectar con la naturaleza y las culturas locales, este enfoque se centra en precisamente brindar una interacción personalizada durante el desarrollo de todas las actividades ecoturísticas donde cada cliente se sienta parte integral de la comunidad.

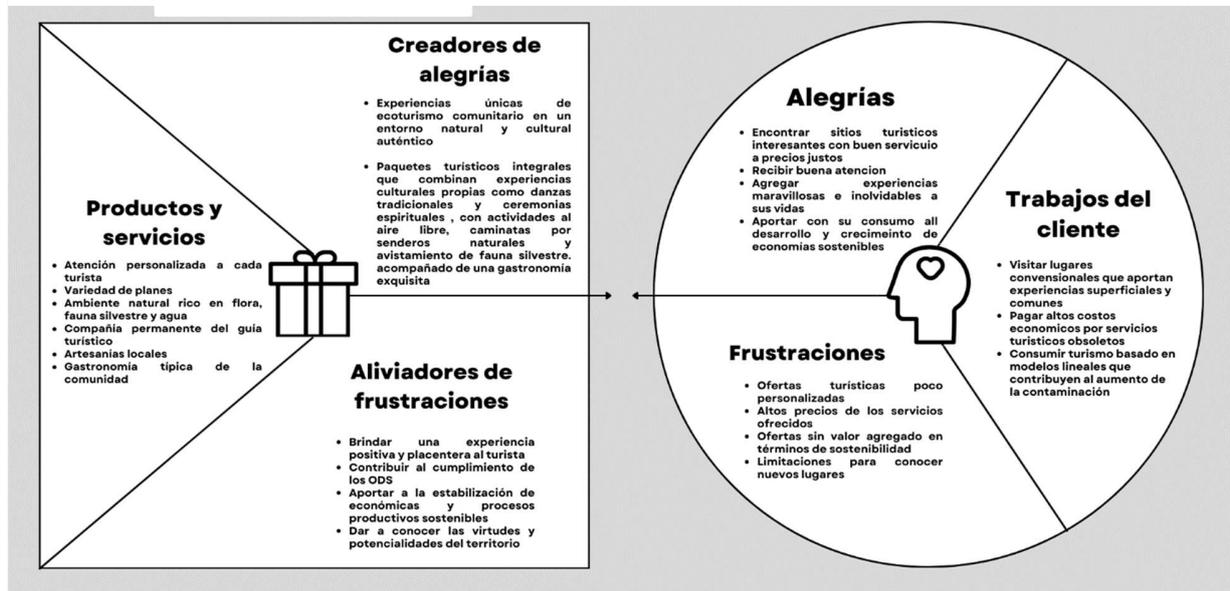
Así mismo se propone abrir la ventana para que los medios digitales de información como boletines informativos, periódicos, redes sociales, etc., mantengan a los interesados al día sobre promociones, descuentos especiales, noticias locales y otras novedades. para facilitar la planificación de su visita.

- **Propuesta de valor**

A través de la figura 17 se explica la propuesta de valor del turismo comunitario étnico en la vereda Tuis Tuis.

Figura 18

Propuesta de valor turismo comunitario étnico en la Vereda Tuis Tuis



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

• **Fuentes de ingresos**

La fuente de ingreso principal está dada por las tarifas que deben pagar los turistas para acceder al lugar, del mismo modo en la medida que el ecoturismo comunitario se vaya consolidando en esta comunidad se abre campo a otras fuentes de ingresos sostenibles y diversificada a través de ventas de artesanías y productos locales, donde los visitantes podrán llevar consigo recuerdos auténticos de su experiencia. Así como la implementación de un sistema de donaciones destinadas a proyectos de conservación ambiental, sin dejar atrás el ofrecimiento de servicios de guía y acompañamiento personalizado se podrán compartir conocimientos no solo de la cultura sino también de la ecología y de la región como tal. ofreciendo consigo servicios hospedaje y alimentación que brindarán comodidad y hospitalidad promoviendo una experiencia más completa.

- **Alianzas claves**

Se hace necesario que la comunidad establezca alianzas con organizaciones o actores con los que comparte objetivos similares que le permitan aprovechar sinergias en el entorno comercial y desde esta base favorecer el crecimiento, desarrollo y cumplimiento de metas. De acuerdo con el análisis del entorno realizado se observó la existencia de una serie de alianzas que existen actualmente y que se pueden potenciar para beneficio de la comunidad. Estas alianzas incluyen al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Hidroeléctrica URRRA S.A, Alcaldía de Tierralta y Fundación BEMPOSTA. En el futuro se pueden establecer relaciones con más empresas privadas como *Colombia Tours Travel*, Agencia de viajes AVIATURS e instituciones educativas a nivel superior y centros de investigación como la Universidad de Córdoba, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Santo Tomas, convenios con proveedores locales como la asociación ASPANUT, asociación ASPALSI, asociación PROALSI, Convenios con proveedores externos a la comunidad como almacenes ÉXITO, surtidora el FAMOSO, proveedora la Real, vinculación a una asociación o agremiaciones de turismo como ANATO o ACOTUR, convenios con empresas de transporte como SOTRACOR S.A, COOTRALSINU LTDA, alianzas con otros operadores de turismo local o nacional como SINU TRAVEL S.A.S, Agencia Montería Tours, convenios con instituciones estatales como Alcaldía de Montería Alcaldía de Valencia, Alcaldía de Planeta Rica , convenios con entidades del sector financiero como el Banco Agrario, banco BANCOLOMBIA, banco BBVA. Con esto se puede buscar articular esfuerzos en pro de la sostenibilidad ambiental.

- **Recursos claves**

Para que el ecoturismo comunitario en esta comunidad pueda concretarse como una actividad que perdure a través del tiempo se requieren entre otras cosas se cuenten con los siguientes recursos:

- Recursos naturales y culturales de la comunidad: El atractivo principal es sin duda la riqueza de fauna (*Cuniculus paca*, *Alouatta palliata*, *Priodontes maximus*, *Prochilodus magdalenae*, etc.) y flora (*Anacardium excelsum*, *Cariniana pyriformis*, *cedrela odorata*, *Ceiba pentandra*, etc.) y el grado de conservación que tienen los recursos naturales en esta zona, por ello

se debe trabajar para que el grado de conservación sea igual o mejor a través del tiempo mediante la adopción de prácticas de sostenibilidad esto garantizará que el “encanto” no se pierda a través del tiempo.

- Personal capacitado en ecoturismo comunitario: La atención de calidad y personalizada es un factor clave para que la reputación y calificación de la comunidad obtenga puntajes altos, por ello se requiere personal capacitado y en permanente aprendizaje para estar a la vanguardia. Los resultados de la encuesta en la figura 8 evidencian que el 64% de las personas encuestadas indicaron que no tienen conocimientos relacionados con administración turística por lo tanto es necesario establecer una iniciativa permanente de educación y capacitación en el área mencionada.

- Software contable, equipos tecnológicos y herramientas Tics: Los recursos tecnológicos son de vital importancia para agilizar y optimizar las tareas propias del ecoturismo comunitario, por ello la comunidad debe estar actualizada en este aspecto, del mismo estos les brindará la oportunidad de tener la información organizada, segura y accesible en cualquier momento. Es importante mencionar que en los resultados de la encuesta aplicada (ver figura 9) se evidenció que el 82% de la comunidad mostró interés en involucrarse en proyectos educativos relacionados con la administración de la actividad.

- **Actividades claves**

Las actividades claves de la comunidad están orientadas en mejorar las condiciones físicas del lugar, asegurando que los espacios reflejen la belleza y armonía con el entorno natural.

Se considera relevante la implementación de indicadores de sostenibilidad para medir y mejorar continuamente el impacto de tipo ambiental, técnico, económico y social. Además de la implementación de un sistema de manejo de residuos sólidos, promoviendo la reducción, reutilización y reciclaje de materiales para minimizar la huella ecológica. Los indicadores claves de rendimiento (KPI) que se establecieron en las diferentes estrategias analizadas en la matriz FODA contribuirán significativamente a la obtención de estas metas; por ejemplo, la estrategia FA

2 (ver tabla 3) servirán entre otras cosas para medir el rendimiento de la tasa de aprovechamiento de residuos sólidos generados durante un periodo de tiempo.

- **Estructura de costos**

Se ha realizado un análisis del entorno de la comunidad en el que se ha tenido en cuenta su ubicación geográfica, aspectos culturales y conocimientos previos en la actividad del ecoturismo comunitario. A raíz de lo anterior se considera necesario invertir en algunas líneas que permitan mejorar las condiciones propias del lugar, pero también las condiciones para que los turistas se vean atrapados por la tentación de visitar la comunidad. los costos que se plantean son los siguientes: Costos de marketing y promoción, Costos de operación (materias primas, insumos, repuestos, equipos, servicios públicos, licencias de software, entre otros), Costos de capacitación y materiales de formación, costos de mano de obra de profesionales especializados para la formulación y postulación de proyectos. entre otros.

Basado en todo lo anterior, la figura 19 presenta el modelo CANVAS propuesto para esta comunidad.

Figura 19
Modelo de negocio CANVAS

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas privadas e Instituciones educativas de educación superior • Alianzas con centros de investigación • Convenios con el servicio nacional de aprendizaje SENA • Convenios con proveedores locales • Convenios con proveedores externos a la comunidad • Vinculación a una asociación o agremiaciones de turismo • Convenios con empresas de transporte • Alianzas con otros operadores de turismo local o nacional • Convenios con instuciones estatales como alcaldías, secretarías publicas, banco agrario, etc, para articular esfuerzos en pro de la sostenibilidad ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de las condiciones físicas del lugar • Rediseño del portafolio de servicios o brochure • Capacitacion del personal en bilingüismo • Implementacion de indicadores de sostenibilidad • Implementacion de un sistema de manejo de residuos solidos • Implementacion de un sistema de gestion del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias unicas de ecoturismo comunitario en un entorno natural y cultural autentico • Impacto positivo en el desarrollo socioeconomico de la comunidad y la conservacion del medio ambiente • Paquetes turísticos integrales que combinan experiencias culturales propias como danzas tradicionales y ceremonias espirituales, con actividades al aire libre, caminatas por senderos naturales y avistamiento de fauna silvestre. acompañado de una gastronomía exquisita y la atención permanente de personas capacitadas para hacer sentir al turista en un ambiente tranquilo y placentero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaccion personalizada durante las actividades de ecoturismo • Boletines informativos, de promociones, descuentos, noticias y demás. • Sistema de gestion de reservas • Recepción y atención de PQRS • Aplicación de encuestas de satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas interesados en experiencias autenticas y sostenibles tanto nacionales como extranjeros • Organizaciones que promuevan el ecoturismo y la sostenibilidad • Instituciones de perfil académico o investigativo • Empresas de retiros o eventos corporativos
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de marketing y promoción • Costos de operación (materias primas, insumos, impuestos, equipos, servicios públicos, licencias de software, entre otros) • Costos de capacitación y materiales de formación • Costos de mano de obra de profesionales especializados para la formulación y postulación de proyectos 			<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de artesanías y productos locales • Donaciones voluntarias para proyectos de conservación ambiental • Servicios de guía y acompañamiento personalizado • Servicios de hospedaje y alimentación • Eventos especiales y celebraciones culturales • Venta de degustaciones gastronómicas • Apoyo de entidades publicas y privadas del orden nacional e internacional interesados en actividades productivas sostenibles 	

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

6. Recomendación técnica

Se decidió elaborar una estrategia que permita articular el trabajo de conservación ambiental por parte de la institucionalidad con la práctica del ecoturismo comunitario por parte de la comunidad. Toda vez que ambas actividades son simbióticas entre sí. Para esto se ha elaborado una ficha a manera de recomendación que se presenta en la tabla 6 en el que se formula dicha estrategia que a consideración del autor debería ejecutarse de manera prioritaria.

Tabla 6

Línea estratégica formulada

LINEA ESTRATÉGICA		Orientar alternativas productivas equilibradas entre el medio ambiente, el bienestar y el buen vivir de la población que ocupa o que colinda con la vereda Tuis Tuis.		
Programa	Lucha contra la deforestación y la vulnerabilidad al cambio climático en la vereda Tuis Tuis.			
Armonización con instrumentos de planeación	Plan de zonificación ambiental participativa Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET Municipio Tierralta			
Línea de inversión departamental	1. Conservación de la biodiversidad y restauración de los ecosistemas para la resiliencia climática.			
plan plurianual de inversiones 2023 - 2026	12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles			
ASOCIACIÓN CON ODS	15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad			
Proyecto	Objetivo general	Proyectos específicos	Indicadores	Entidades
Reforestación con especies nativas, maderables y no maderables en la vereda Tuis Tuis	Implementar acciones de reforestación con especies nativas, maderables y no maderables	Identificar especies forestales nativas (maderables y no maderables) de la vereda Tuis Tuis, a través de procesos de investigación comunitaria y participativa	(Actividades realizadas actividades planificadas) x 100	-Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible -Corporación Autónoma Regional – CVS -Alcaldía Municipal Tierralta
		Construir viveros forestales para la propagación de especies forestales nativas (maderables y no maderables) de la vereda Tuis Tuis	(# Viveros creados / # Viveros proyectados) x 100	-Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible -Corporación Autónoma Regional – CVS -Alcaldía Municipal Tierralta
		Reforestar cuencas hidrográficas y áreas degradadas dentro de la vereda Tuis Tuis.	(# Ha reforestadas / # Ha de cuencas hidrográficas y áreas degradadas) x 100	-Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible -Corporación Autónoma Regional – CVS -Alcaldía Municipal Tierralta

Fomento de la conservación ambiental sostenible a través del ecoturismo comunitario étnico	Implementar un modelo de conservación ambiental sostenible en la vereda Tuis Tuis	Fortalecer el capital social de la vereda a través de procesos de formación en conservación ambiental sostenible y ecoturismo comunitario	(Actividades realizadas / Actividades planificadas) x 100	-Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
		Implementar incentivos económicos, para el reconocimiento de las acciones y prácticas de conservación de ecosistemas, como los Pagos por Servicios Ambientales (PSA), que complementen los ingresos derivados del ecoturismo	(# de Familias con incentivos / # de Familias proyectadas para recibir incentivos) x 100	-Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2024

7. Conclusiones

Con el desarrollo del presente trabajo de grado se puede concluir lo siguiente:

- El ecoturismo comunitario étnico puede considerarse como una modalidad de turismo relativamente nueva en el contexto colombiano, la cual se encuentra en crecimiento y que representa para el país y para las comunidades involucradas una oportunidad de desarrollo en el marco del cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Esta actividad contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comunidad al tiempo que se enriquece la cultura; ya que se comparte el conocimiento histórico de una comunidad con miles de visitantes tanto de otras regiones del país como del extranjero, todo lo anterior se da en un ambiente armonioso con la naturaleza sin que la misma se encuentre sometida a fuertes presiones por la actividad.
- A través de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio se logró determinar que el 72% la población ha tenido experiencias previas con el ecoturismo comunitario, el 55% está de acuerdo en adecuar su vivienda para hospedar visitantes y tener interacción cultural con ellos y el 69% les gustaría participar de procesos o actividades que impulsen el ecoturismo sostenible en el territorio. Lo anterior demuestra el potencial que posee la comunidad en relación con la actividad de ecoturismo comunitario y se visiona como la principal actividad económica a mediano plazo con lo que se busca generar bienestar social, bienestar ambiental y desarrollo económico en el marco del cumplimiento de los ODS.

- Basados en la información aportada por la cartografía social y por el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de la población se construyó una matriz FODA, con la cual se formularon estrategias para la implementación y fortalecimiento del ecoturismo comunitario étnico en la vereda Tuis Tuis. Dentro de las cuales se destacan las estrategias FO, por su relevancia y alto impacto. Como estrategias se formularon: la creación de paquetes turísticos integrales que combinen experiencias culturales auténticas, acceder a créditos con tasas de interés bajas para invertir en la adecuación de dormitorios, baños, publicidad, capacitación del personal, etc., la implementación de programas de educación ambiental para los visitantes destacando la importancia de esta y promoviendo prácticas sostenibles durante el desarrollo de las actividades ecoturísticas y utilizar los medios digitales de difusión para dar a conocer las experiencias de la comunidad en la implementación del ecoturismo comunitario del mismo modo involucrar a los turistas a que cuenten sus historias e inviten a otros a conocer el lugar.
- El diseño de planes estratégicos dirigidos a fortalecer la implementación del ecoturismo comunitario en Colombia traduce un reto significativo en cuanto a la disponibilidad de literatura, estudios académicos, fuentes bibliográficas y casos de éxitos documentados; puesto que esta actividad en el país es relativamente nueva (2012) y no es abundante la información disponible sobre este tema, por eso, es muy importante la elaboración de este trabajo que sin duda le abrirá el camino a nuevos investigadores.

8. Recomendaciones para trabajos futuros

- **Inclusión de la educación ambiental:** Se considera fundamental que dentro del diseño de los planes estratégicos para la implementación de ecoturismo comunitario se establezca un apartado especial para tratar estrategias tendientes a la educación ambiental y que éstas se vinculen con el resto de estrategias propuestas, puesto que sería una clave importante para garantizar la sostenibilidad en términos ambientales del servicio ya que a mayor número de visitantes mayor consumo de recursos y de no tener los conceptos claros las zonas destinadas para esta actividad podrían sufrir deterioros y agotamientos en sus recursos.
- **Fortalecimiento de la participación en escenarios nacionales:** Los planes estratégicos deberían incluir propuestas inclinadas a que los representantes de las comunidades dedicadas a esta actividades tengan vocerías y sean tenidos en cuenta en la construcción de la política pública de este sector, esto permitiría que el marco normativo se ajuste a las necesidades reales del territorio y brinde mayores garantías a las cientos de familias que han visto en el ecoturismo comunitario una oportunidad de mejorar su calidad de vida.
- **Aumento del portafolio de servicios en la actividad ecoturística:** Se recomienda que para la construcción de nuevos planes estratégicos se realice una exploración a mayor profundidad del portafolio de servicios que una comunidad pudiera ofrecer de acuerdo con sus condiciones ambientales, sociales, culturales y de geografía. Esto podría ayudar a nutrir la capacidad operativa de la comunidad.
- **Seguimiento a la actividad:** Se recomienda hondar más a profundidad sobre los indicadores de rendimiento e indicadores de sostenibilidad entendiendo la sostenibilidad desde un enfoque tridimensional y no solamente ambiental. Sería de gran importancia establecer dentro de los planes estratégicos un sistema de retroalimentación de datos que le permita a la administración de la actividad saber si los resultados obtenidos están enfocados a las practicas sostenibles establecidas.

9. Referencias

Albertos, C., & Raygada, G. (2018). *Desarrollo sostenible de los pueblos indígenas: con ellos, para ellos*. Mejorando Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 9.

Alcaldía municipal de Tierralta. (2024). Plan de desarrollo 2024-2027. <https://cutt.ly/XefXAK6X>

Babii, A., & Nadeem, S. (2021). *El turismo en el mundo tras la pandemia*. International Monetary Fund.

Brandon, K. (1996). *Ecotourism and Conservation: A Review of Key Issues*. Washington, D.C.: The World Bank.

Cabrera, M. (2006). Ecoturismo: una alternativa para conocer el mundo. *Revista Compromiso Empresarial*. Madrid, España.

Camacho-Ruiz, E., Carrillo-Reyes, A., Rioja-Paradela, T. M., & Espinoza-Medinilla, E. E. (2016). Indicadores de sostenibilidad para el ecoturismo en México: estado actual. *Limina R*, 14.

Cardona Prieto, M., & Burgos Doria, R. (2015). El turismo comunitario en Colombia: iniciativa de desarrollo local y estrategia de empoderamiento del patrimonio cultural. *Administración y Desarrollo*, 45(1). <https://cutt.ly/FefXSiF1>

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [CNI]. (2023). *Programas y proyectos del Instituto Nacional Indigenista, Dirección de Operación y Desarrollo*. México.

Gambarota, D. M., & Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, 58(2), 346-359.

García P, C. (2016). Turismo comunitario en Ecuador: Estudios y perspectivas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(4), 597-614.

Garzón, D., & Toloza, A. (2022). Co-evaluación de las condiciones de viabilidad en iniciativas de turismo comunitario en Colombia. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 18(1), 123-137. <https://cutt.ly/OefXDiHg>

Hernández Herrera, C. A., & Obregón Sánchez, M. G. (2023). Avances de investigación de las organizaciones con un enfoque interdisciplinario (1ª ed., pp. 1-318). Díaz de Santos. <https://cutt.ly/iefXDTGr>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia*. <https://cutt.ly/5efXDK0K>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Los servicios turísticos aportarían \$45 billones al PIB de 2022, según estimaciones de Mincomercio. <https://cutt.ly/eefXD5Sb>

Neudel, Y. (2015). La experiencia del turismo comunitario en Yunguilla, Ecuador y su impacto sociocultural en la comunidad. *Letras Verdes: Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 18, 48-70.

Ochoa, F. A., & Esteban, N. R. R. (Eds.). (2017). *La implementación de las normas técnicas sectoriales en turismo sostenible en Colombia*. U. Externado de Colombia.

Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. (2016). *Colombia - Informe Final MIRA: Comunidades indígenas Embera Katío del Alto Sinú (del barrio La Palma y veredas Saltillo Palmira, Alto Guarumal, Loro, Caña Fina, Peña, y Lorenzo) - Municipio de Tierralta (Córdoba) 6-8/09/2016*. ReliefWeb. <https://cutt.ly/qefXFvEK>

Palomino, B., & López, G. (2016). *Evaluación de resultados del Proyecto de Ecoturismo*. Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. Informe final, México.

Pazmiño, J. F., Oña, R. E. R., Villacis, G. G., & Pineda, N. A. (2017). El impacto del turismo comunitario e investigativo de lugares ancestrales en la Amazonía del Ecuador. Caso: Cueva de los Tayos de Coangos. *Revista Publicando*, 4(10), 591-612.

Peralta Quesada, L. (2022). La recuperación del turismo como pilar del gran impulso para la sostenibilidad. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://cutt.ly/5efXFPDv>

Rodríguez, S. E. (2018). Turismo comunitario en Colombia: Retórica de Estado. *Turismo y Sociedad*, 22, 195-212.

Romero, A., & Muñoz, A. (2019). Caracterización pueblo indígena Embera Chami [Archivo PDF]. Procuraduría General de la Nación. <https://cutt.ly/efXFK4s>