

# Estrategia ecoturística para visibilizar la cultura de comunidades indígenas colombianas: caso Putumayo

*Eco-touristic strategy to Visualize the culture of Colombian indigenous communities: case Putumayo*

*Estratégia de ecoturismo para tornar visível a cultura das comunidades indígenas colombianas: o caso Putumayo*

Leydi Juliet Plata Rincón<sup>1</sup>  
Ángela Milena González Cortés<sup>2</sup>  
William Mosquera Laverde<sup>3</sup>

**Recibido:** 19 de junio 2020

**Aprobado:** 9 de marzo de 2021

**Publicado:** 10 de mayo de 2021

**Cómo citar este artículo:**

Plata Rincón, L.J., González Cortés, A.M. y Mosquera Laverde, W. (2021). Estrategia ecoturística para visibilizar la cultura de comunidades indígenas colombianas: caso Putumayo. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(120), 1-22.  
doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.02.08>

---

Artículo de xxxxxxxxxxxxxxxx. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2021.02.08>

<sup>1</sup> Profesional en Finanzas y Comercio Exterior y candidata a magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Fundación para el Desarrollo Social y la Convivencia Pacífica (Fundescop).

Correo electrónico: [ljulietplatarincon@gmail.com](mailto:ljulietplatarincon@gmail.com)

<sup>2</sup> Psicóloga y candidata a magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Centro Regional Madrid.

Correo electrónico: [milenagonzalezcortes@gmail.com](mailto:milenagonzalezcortes@gmail.com)

<sup>3</sup> Ingeniero químico y magíster en Gerencia Ambiental. Docente investigador en la Universidad Cooperativa de Colombia.

Correo electrónico: [williame.mosquera@campusucc.edu.co](mailto:williame.mosquera@campusucc.edu.co).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9603-0666>



## Resumen

Este artículo presenta una propuesta de gestión en mercadeo de proyectos ecoturísticos en comunidades indígenas del Putumayo, Colombia, enfocándose en el diseño de una estrategia para visibilizar los potenciales sitios turísticos y aspectos culturales que permitan un mejor desarrollo territorial en las áreas naturales estudiadas. Con esto se busca generar un impacto considerable en el desarrollo sociocultural y económico en el departamento del Putumayo. Se empieza con la caracterización de las comunidades indígenas del municipio de Orito, Putumayo, a partir de las dimensiones geográfica, demográfica, espacial, cultural y política- organizativa; luego, se determinan las comunidades con mayor potencial para implementar actividades ecoturísticas y se identifican los atractivos ecoturísticos en sus territorios. Por último, la estrategia de mercado se plantea desde las guías de gestión de proyectos: WWF y PMBOK, de las cuales se extrajeron los componentes para diseñar la estrategia de visibilizar que permiten mejorar la gestión de mercadeo de las comunidades, como una herramienta adaptativa y sencilla para la gestión de proyectos de ecoturismo en comunidades étnicas que están alejadas de los apoyos estatales, y asimismo que les permita conservar la identidad cultural.

**Palabras clave:** comunidades indígenas, cultura, ecoturismo, etnoturismo, gestión de mercado.

### Descriptores:

**Z32** Turismo y desarrollo

**J15** Economía de las minorías, las razas, los pueblos indígenas y los inmigrantes

**Z33** Marketing y finanzas

## Abstract

The article presents a management proposal in marketing ecotourism projects in indigenous communities of Putumayo - Colombia, focusing on the design of a strategy to make the potential tourist sites and cultural aspects visible to allow a better territorial development in the natural areas studied; through this, it is intended to generate a considerable impact on the socio-cultural and economic development in the department of Putumayo. It begins with the characterization of the indigenous communities of the municipality of Orito, from the geographic, demographic, spatial, cultural, political and organizational dimensions, then, the communities with greater potential to implement ecotourism activities are determined, identifying the ecotourism attractions in their territories. Finally, the market strategy is based on the project management guides: WWF and PMBOK, from which the components were extracted to design the visibility strategy to improve the marketing management of the communities, as an adaptive and simple tool for the management of ecotourism projects in ethnic communities so far away from State support and that allows them to preserve their cultural identity.

**Keywords:** xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxx xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxx

## Resumo

**Palavras-chave:**

## Introducción

Actualmente las comunidades indígenas del municipio de Orito, en el departamento del Putumayo, Colombia, tienen como actividad económica principal la agricultura, pero de subsistencia, ya que sus productos no logran ser comercializados en el mercado nacional, debido a las dificultades de logística, infraestructura y transporte. Esto encarece los productos y los hace poco competitivos con los de otras regiones en el momento de comercializarse. Estas limitantes fuerzan a las familias indígenas a optar por otras actividades económicas como la ganadería, la artesanía y fuerza laboral en las petroleras, sin tener en cuenta las actividades ilícitas. Es importante mencionar que gran parte de la comunidad no tiene otras alternativas de recursos económicos, lo que ocasiona pobreza y desestabilidad económica en estas (Ávila Romero, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, se buscan alternativas económicas para las comunidades indígenas. Por ejemplo, Azebedo Luíndia (2007) evidenció que el grado de éxito de los proyectos de ecoturismo indígena de la Amazonia se daba de acuerdo a la organización interna de los programas y servicios ecoturísticos de cada comunidad; por su parte, Palomino Villavicencio y López Pardo (2007) muestran que con una mejor gestión organizacional y de mercadeo, así como con más recursos se logran corregir las deficiencias gubernamentales existentes para fortalecer los proyectos de ecoturismo indígena que existen en México. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2002) indica que el tipo de turismo que ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años, y que se espera que continúe con la misma tendencia hacia el futuro, es el llamado turismo "alternativo" o "especializado"; este puede ser aquel que tiene como destino la naturaleza y la cultura. De acuerdo con lo mencionado, las comunidades indígenas pueden aprovechar la belleza escénica de sus territorios y enseñar su cultura y sus tradiciones a través del ecoturismo, lo que permitiría mejorar su calidad de vida y generar sostenibilidad económica en su territorio (Issa Fontalvo *et al.*, 2019).

Para el desarrollo de la investigación se formuló la pregunta: ¿cómo mejorar la visibilidad de las comunidades indígenas del municipio de Orito por medio de sus conocimientos ancestrales y sus atractivos naturales? De esta manera, se buscó diseñar una estrategia ecoturística para visibilizar la cultura de las comunidades indígenas del municipio de Orito. Para esto, se caracterizó etnográficamente a las comunidades

indígenas de la zona y luego se diagnosticó el potencial ecoturístico de tres comunidades indígenas que se prestaron como objeto de estudio. Posteriormente, se determinaron los elementos de gestión de proyectos por medio de la estructura del PMBOK y la WWF para diseñar una estrategia en gestión de mercadeo y tratar de implementar procesos de visibilización en las actividades de ecoturismo con dichas comunidades.

Así, se inicia con la caracterización de las comunidades indígenas sobre la infraestructura ambiental (atractivos), cultural (comunidades y rituales) y el potencial social (guías, alojamientos) para poder generar proyectos ecoturísticos en Orito. Luego, a partir de modelos en gestión organizacional se determina el potencial de beneficios económicos, culturales, sociales y ambientales para las comunidades indígenas que pueden generar los proyectos. Por último, se plantea una estrategia en gestión de mercadeo que permita mayor visibilidad y recordación en los turistas que visitan las comunidades.

Debido a que Colombia basa su economía en la extracción de recursos naturales, particularmente petróleo y minerales (prácticas que destruyen la base ecológica de los países y generan efectos negativos en el cambio climático), las alternativas posextractivistas se convierten en prioridades gubernamentales, entendidas como procesos de transición, en las cuales se coordinan medidas que van reduciendo el peso de esas actividades en la economía, para ser reemplazadas por otras de menor intensidad en el aprovechamiento de recursos naturales; esto con el fin de suprimir la pobreza y evitar perjuicios en la biodiversidad. Actualmente, el Gobierno nacional de Colombia tiene como uno de sus pilares el fomento de la economía naranja, basada en la Ley 1834 de 2017; también, en el Plan de Desarrollo 2018-2022, el Gobierno nacional le apuesta a la protección, a la promoción cultural y al desarrollo de la economía naranja (Sepúlveda Varón, 2018). Esta economía busca regular y corregir el tratamiento diferencial que el Gobierno ha tenido con el sector cultural entre los cuales se encuentra el desarrollo de actividades que fortalecen las dinámicas culturales, económicas y sociales de las regiones. También es conocida como economía creativa y, según la Unesco, es la unión de los sectores de la economía “que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Procolombia, 2018, s. p.).

La economía naranja se divide en dos categorías, y el ecoturismo es un componente de la primera; este promueve el desarrollo sostenible de comunidades indígenas a través de una gestión organizacional eficiente y de estrategias de visibilización con proyectos de ecoturismo en varias regiones como alternativa posextractivista. Adicionalmente, su ejecución aporta al incremento del producto interno bruto (PIB) del

país, lo cual satisface necesidades de la población a escala humana y si se presta el servicio cumpliendo estándares internacionales, puede ser uno de los motores de la oferta del país a escala mundial (Bonilla Bran y González García, 2019).

## Fundamentación teórica

Para comprender las necesidades de la comunidad de Orito, se deben tener en cuenta varios elementos teóricos como el ecoturismo, con el fin de conocer las posibilidades de la región; asimismo, el etnoturismo, debido a que el potencial es grande por la riqueza ancestral de la población. Para esto, se trabaja desde el marketing y sus variantes, que pueden ser luego manejadas por medio de unos modelos de gestión de proyectos como los de WWF.

## Ecoturismo

A nivel mundial, el ecoturismo representa una de las actividades productivas que puede contribuir de manera positiva a la mejora de las economías locales y a la reducción de la pobreza (Contreras, 2016, p. 6, citado por Pérez Ramírez y Contreras de la Torre, 2017). Esta se considera una estrategia que permite la generación de ingresos económicos en la comunidad o en el sector, la educación y promoción ambiental, la participación de las comunidades, la responsabilidad social y la protección y conservación del medio ambiente.

El ecoturismo surge de un aumento en la demanda del mercado de prácticas turísticas. En 1981 Ceballos Lascuráin (1998) utilizó el término *turismo ecológico* para referirse a la modalidad de turismo orientada a la ecología, y en 1983 Vanegas (2006, citado por Gonzalez Mantilla y Neri (2015) acuñó lo que hoy denominamos *ecoturismo*. Este hecho tuvo un impacto importante en una reunión de la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza, que posteriormente definiría al ecoturismo como aquella modalidad turística responsable, que consistía en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar y apreciar la naturaleza, que promueve la conservación, tiene bajo impacto de visitación y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales (Sundström, 2003, citado por Gonzalez Mantilla y Neri (2015).

De acuerdo con Boullón (2003, citado por Castro *et al.*, 2017), para que se dé el proceso de ecoturismo se deben gestionar los siguientes indicadores: un área natural protegida cuyo ambiente contenga biomas (lugares donde se desarrollan especies

vivas de flora y fauna) de interés turístico; un sistema administrativo que condicione los tipos de visita e instruya a los turistas sobre las características de lo que van a ver; las experiencias satisfactorias del usuario al conocimiento del ecosistema visitado, y una explotación turística que no ponga en peligro las bases de su funcionamiento. Butler (2006) propone el ciclo de vida de una región turística en cuatro fases: exploración, involucramiento, desarrollo, consolidación y estagnación. A medida que pasa el tiempo las empresas van aumentando el número de turistas; en la fase de exploración el crecimiento es lento, debido a la inyección de capital que se debe realizar para iniciar el proyecto. Luego, en el desarrollo, aumentan las ventas significativamente, por lo que al llegar a la consolidación —etapa en la que el producto ya fue aceptado— se logra estabilizar el flujo de ventas. Es en este punto donde las estrategias de marketing permiten llegar a la siguiente fase de estagnación, donde la búsqueda de nuevos canales de comercialización, la revitalización del producto o el lanzamiento de uno nuevo permitirán consolidar el ciclo.

Para Mosquera-Laverde *et al.*(2018), el ecoturismo es similar al turismo sostenible en cuanto a los impactos económicos, sociales y ambientales que se pueden dar por esta actividad, pero difiere de este en cuanto contribuye activamente a la conservación de lo natural y cultural del patrimonio, incluyendo a las comunidades indígenas al contribuir a su bienestar. En el esquema también señalan los autores cómo el principio de sostenibilidad se refiere a los aspectos ambientales, económicos y socioculturales del desarrollo turístico y el equilibrio que estos deben tener a largo plazo, y así garantizar el uso óptimo de los recursos naturales, el respeto por la identidad cultural de las comunidades y los beneficios socioeconómicos para todos los involucrados.

## Etnoturismo

El etnoturismo, también denominado turismo indígena, incluye la creencia de que son los indígenas los que preservan los recursos y los principales valores culturales propios de las comunidades, que a su vez se vinculan con una mirada mercantil atrayente de turistas interesados en conocer las culturas indígenas y sus principales recursos. Pero según Barretto (2005, citado por Pereiro, 2013) hay dos formas de desarrollar el turismo étnico: 1) los turismo étnicos que nacen del más puro interés comercial y que reducen el turismo a negocio. Este tipo es un turismo no planificado, sin consentimiento expreso de la comunidad y que lleva a la creación de zoológicos humanos, y 2) los turismo étnicos que son resultado de proyectos comunitarios de revitalización cultural y afirmación de las identidades étnicas. En ellos los grupos humanos se

autodeterminan para mostrar a los turistas de forma selectiva algunos elementos de su cultura. Se resalta en la práctica del etnoturismo la importancia de revitalizar las tradiciones, resaltar su lengua, estimular la producción artesanal, la preservación y el cuidado de los ambientes naturales representativos, la preservación de la cultura exaltando su historia e importancia, pero sobre todo cuidando de cada uno de sus atributos; a su vez, se busca estimular la producción económica de las comunidades, y así evitar los efectos negativos en estas. Al unir los dos conceptos se puede notar que la región del Putumayo tiene grandes riquezas en estos componentes, pero se deben mostrar al mundo para que se logre un cambio en el tipo de economía del sitio en estudio, por eso es clave conocer los conceptos del marketing.

## Marketing

El marketing ha venido evolucionando de acuerdo con los cambios económicos y sociales, y ha respondido a las necesidades existentes del mercado. Hoy en día las organizaciones enfocadas en ofrecer servicios relacionados con temas ambientales, conservación y turismo presentan una gran necesidad de planteamientos orientados al marketing. Kotler y Armstrong (2012) definen el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos. De acuerdo con uno de sus principales postulados, el marketing identifica las necesidades de los usuarios o clientes y con esto diseña estrategias que permitan satisfacerlas, para así mantener al cliente y lograr la retribución por el servicio prestado. Pero no se trata solamente de ofrecer un servicio si no de lograr que el cliente quiera regresar a consumir más; esta es una de las formas de lograr la sostenibilidad de cualquier organización. De acuerdo con Lorenzo Díaz (2002), el marketing social persigue objetivos sociales mientras que el marketing empresarial intenta hacer rentable la oferta de la organización mediante la satisfacción de necesidades y la correspondiente inducción a la compra; por esto, si los objetivos perseguidos son diferentes, parece poco apropiado utilizar un concepto unificador. Según Hassan (2000), la competitividad de los destinos turísticos se define como la capacidad que tiene un destino para crear e integrar productos con valor agregado que permitan la sostenibilidad de los recursos locales y la conservación de su posición en el mercado con respecto a sus competidores; en tal sentido, la capacidad para poder competir en este sector se relaciona directamente con la integración con otras organizaciones y la capacidad de aprovechar todo el entorno.

# Modelos de gestión de proyectos

## Modelo WWF

El estándar creado por World Wildlife Fund (WWF, 2008) conocido como Estándares para la Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF, no debe ser visto como un grupo de reglas estrictas, sino como unas directrices y buenas prácticas de gran utilidad para las personas interesadas en proyectos que se encuentran en el marco de la conservación; de aquí la importancia de tener en cuenta este estándar para el diseño de las estrategias. Los estándares de la WWF comprenden cinco pasos principales: definir quién hará parte del equipo a cargo del proyecto, cuál será el alcance geográfico o temático y la visión de lo que se quiere lograr; también se vislumbra cuál será el contexto donde se pretende trabajar, para lo que se tienen en cuenta las principales amenazas y oportunidades y los actores clave. Diseñar el plan de acción: se incorporan los objetivos, las metas, las actividades, el plan de seguimiento y el plan operacional. Ejecutar los planes de trabajo, confirmando que se cuenta con los suficientes fondos, la capacidad técnica y los aliados apropiados. Analizar los datos, resultados y supuestos, así como la calidad del desempeño operacional y financiero. Adaptar los planes de trabajo si así lo aconsejase el análisis de los datos y los puntos de control.

## Modelo PMBOK

El Project Management Institute, Inc (2019), *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía PMBOK), contiene el estándar reconocido a nivel global y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. En este se describen estándares, métodos, procesos, prácticas y herramientas que fueron construidos mediante una recapitulación de las buenas prácticas desarrolladas por diferentes profesionales que han liderado o dirigido diversos proyectos. La Guía PMBOK es un modelo completo de referencia para la gerencia de proyectos, basado en la experiencia, traído de casos a nivel global de diversos sectores, genérico y puede usarse en cualquier tipo de proyecto y área de aplicación. La guía está dividida en tres partes: la primera corresponde a los capítulos 1 y 2; la segunda comprende el capítulo 3, y la tercera contiene los capítulos del 4 al 12. En el capítulo 1, se realiza una introducción de los conceptos clave de la gerencia de proyectos, así como la gestión en el contexto organizacional. En el capítulo 2, se detallan las estructuras organizacionales y el ciclo de vida del proyecto; también se resalta la importancia de la comprensión de los factores externos a la organización y la necesidad de trabajar eficazmente con ellos. En el capítulo 3, se



trata la segunda parte de la Guía PMBOK en el cual se centra la atención en el tema principal, donde se describen los 48 procesos estandarizados para la gerencia de proyectos, que son reconocidos como buenas prácticas en el mundo. Los capítulos del 4 al 12 describen las nueve áreas de conocimiento que son la gestión de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones. Para el diseño, se toma una mezcla entre los dos modelos presentados, de manera que se adapte a los recursos y a las capacidades de las comunidades (Sarmiento Saavedra *et al.*, 2020).

## Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que se miran los atributos de la zona en estudio desde el análisis de atractivos naturales, acceso a los lugares, antigüedad de la comunidad y occidentalización, y por último su acceso a recursos económicos. Se tiene un diseño de carácter no experimental, transversal, ya que las comunidades que se estudian no son tan numerosas y se debe contar con sus permisos en la participación del diseño y de tipo exploratorio; esto, debido a que se requiere conocer las posibilidades de mejora en la gestión organizacional de las comunidades indígenas de Orito, Putumayo. Lo anterior se desarrolló en las siguientes cuatro fases.

**Fase 1: caracterización etnográfica y selección de las comunidades.** Con los habitantes de comunidades indígenas de Orito. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), en el municipio de Orito viven aproximadamente 12.329 indígenas distribuidos en once resguardos y doce parcialidades, los cuales constituyen el 27 % de toda la población indígena del departamento del Putumayo. Para la caracterización etnográfica, se escogió una muestra discrecional a conveniencia, debido al interés de las comunidades en participar en el estudio. Se seleccionaron ocho comunidades, de las cuales dos están constituidos como resguardo indígenas y seis como parcialidades.

A partir de la descripción socioeconómica, ambiental, cultural, política y organizativa de ocho comunidades indígenas: cabildo Villa Rica, cabildo Caña Bravita, cabildo Dos Quebradas del pueblo Awá, resguardo indígena Agua Blanca, parcialidad indígena Alto Temblón, parcialidad indígena Awá Sevilla, cabildo Alnamawami y Los Guadales.

Se recopiló información a partir de fuentes primarias, en este caso, de cada una de las comunidades mencionadas anteriormente; asimismo, se establecieron fechas

para realizar el diagnóstico durante julio, agosto y septiembre de 2018, tiempo durante el cual se realizaron las siguientes actividades:

1. Aplicación de la ficha de diagnóstico: se diligenció el formato de encuesta elaborado para obtener información sobre dinámica de poblamiento, demografía, salud, educación, religiosidad, etnolingüística, servicios sociales y públicos, economía tradicional, organización política, presencia institucional, proyectos ejecutados en la organización, percepción de la comunidad frente a un proyecto ecoturístico y evaluación de oportunidades y atractivos en sus territorios para la implementación de proyectos de ecoturismo. Esta ficha se diligenció mediante una entrevista semiestructurada con cada uno de los líderes de estas comunidades, en la cual ellos narraban.
2. Elaboración de cartografía social: se dibujaron, identificaron y ubicaron elementos sociosambientales, culturales y de interés turístico en cada comunidad.
3. Elaboración de calendario ecológico étnico: se identificaron las diferentes actividades productivas y la relación de la comunidad con la naturaleza, para establecer posibles escenarios para la formulación del proyecto de ecoturismo.
4. Recorrido: se llevaron a cabo recorridos de campo para identificar los posibles servicios ecoturísticos con cada una de las comunidades. En este recorrido se hizo una toma fotográfica de los principales recursos con los que cuenta la comunidad.
5. Igualmente, se consultaron fuentes secundarias obtenidas a partir de investigación y revisión bibliográfica, con el fin de complementar la información conseguida en campo.
6. Posteriormente, se realizó tabulación de esta información identificando cada una de las variables evaluadas, las cuales fueron categorizadas en seis dimensiones, que se definen a continuación:

**Dimensión geográfica:** hace referencia a la ubicación, las vías de acceso y la dinámica histórica de las comunidades, entendiéndose como su establecimiento en las diferentes zonas del putumayo y su consolidación como comunidades.

**Dimensión demográfica:** en esta se realizó una categorización de la población en cuanto a cantidad de habitantes, teniendo en cuenta la tasa de natalidad,

mortalidad y crecimiento poblacional, así como los indígenas que se encuentran en edad para trabajar.

**Dimensión espacial:** integra las variables de vivienda, servicios públicos y servicios sociales. Esta categoría se entiende como la infraestructura de los espacios donde habitan, las características de las viviendas, el manejo y la recolección de basuras, el acceso a servicios públicos básicos como el agua y la luz, el acceso a la educación y a centros de salud.

**Dimensión cultural:** esta dimensión refleja los recursos con los que cuentan las comunidades, por ejemplo la fauna, la flora, los recursos hídricos, el aprovechamiento principal que se le da a estos y sus procesos productivos como base de sustento. También se tienen en cuenta aspectos relacionados con la religión, las creencias y los principales ritos religiosos, integra su lengua nativa, así como su conservación a través de la enseñanza de esta a los más pequeños de las comunidades.

**Dimensión político-organizativa:** refleja la organización interna y estructurada de las comunidades en las cuales cada uno de los líderes asume un rol y las funciones características de dicho rol; asimismo, la aplicación de las normas y castigos en caso de que se presenten faltas por parte de algún integrante de la comunidad y la presencia y participación de las instituciones públicas como soporte a la calidad de vida de las comunidades.

**Proyecto ecoturístico:** es la posibilidad de desarrollar el proyecto en estas comunidades teniendo en cuenta la integración de los principales atractivos identificados en las comunidades, las disponibilidad y el interés de las comunidades en participar y liderar procesos que promuevan el desarrollo de las comunidades.

## **Fase 2: identificación del potencial turístico en las comunidades seleccionadas.**

Con una escala Likert se evalúa de 1 a 5 cuáles son las comunidades con mayor potencial turístico. El 1 la calificación más baja o de menor valor y el 5 es la calificación que representa una mayor oportunidad turística. La escala está representada en colores, y en esta el color verde refleja un alto potencial o capacidad para desarrollar actividades ecoturísticas, mientras que el color rojo identifica aquellas comunidades que tiene menos oportunidades de realizar este tipo de actividades.

**Tabla 1. Escala tipo likert. Caracterización atractivos**

Comunidad	Dimensión geográfica	Dimensión demográfica	Dimensión espacial	Dimensión cultural	Dimensión político-organizativa	Proyecto ecoturístico	Total general
Cabildo Villarica	2,33	2,17	2,00	4,25	4,00	2,00	16,8
Cabildo Awá Sevilla	4,00	4,00	4,33	3,75	4,00	3,50	23,6
Cabildo Cañabravita	2,67	2,33	2,33	4,25	4,00	1,75	17,3
Cabildo Alto Temblón	4,33	4,00	3,67	4,00	3,50	3,50	23,0
Resguardo Agua blanca	3,33	3,67	2,33	4,00	3,75	2,00	19,1
Cabildo Dos quebradas	2,00	2,17	2,00	4,50	4,00	1,50	16,2
Cabildo Alnamawami	2,67	3,67	3,00	3,75	3,25	1,50	17,8
Resguardo Los Guaduales	3,00	2,00	3,00	4,00	3,50	1,50	17,0

**Fuente:** elaboración propia.

La tabla 1 permite identificar las tres comunidades que presentan mayores recursos y un alto potencial para realizar actividades ecoturísticas: cabildo Agua Sevilla, cabildo Alto Temblón y resguardo Agua Blanca. Se observa que la comunidad indígena Awa Sevilla y alto Temblón son las comunidades que obtuvieron puntuaciones similares y se evidencia una alta capacidad de desarrollar la implementación del modelo dado que cuenta con mayores facilidades de acceso a la comunidad, a nivel demográfico cuentan con gran número de habitantes y la tasa de mortalidad es baja. Estas son comunidades que cuentan con recursos naturales de fauna y flora que pueden ser atractivos para el turista, estos se emplean para el sustento diario y la elaboración de elementos para el hogar. La comunidad indígena Agua Blanca muestra debilidades en el número de habitantes, el cual es un número reducido, y en el acceso de la comunidad para la realización del proyecto, refieren que se debe a que sus vías de acceso requieren una intervención, dado que no es fácil transitar por ciertas zonas.

**Fase 3: comparación de los modelos de proyectos.** Con la estructura de los modelos PMBOK y WWF se observan que los dos establecen cinco fases para cumplir el ciclo del proyecto; a su vez, proponen cada uno una serie de procesos aplicables a cada fase; la Guía PMBOK es mucho más explícita, dado que propone diez áreas de gestión encargadas de realizar los 49 procesos, mientras que la guía WWF establece 19 procesos generales, sin señalar algún área de gestión. A continuación, en la tabla 2 se observan las principales características de las dos guías estudiadas:

**Tabla 2. Características del PMBOK (6 edición) y estándar de gestión de proyectos de WWF**

PMBOK	WWF
Es una guía adaptativa, de acuerdo con el tipo de proyecto.	Los estándares no son lineales, representan un ideal y se deben adaptar para cada proyecto.
Existen cinco grupos de procesos: inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.	Existen cinco pasos: definir, diseñar, ejecutar, analizar y adaptar, y compartir.
Cada uno de los procesos y procedimientos involucra la implementación de guías, planillas o registros.	Los productos que se derivan de la ejecución de las actividades deben ser registrados y documentados por la organización
Describe 49 procesos de dirección de proyectos que se clasifica en 10 áreas de conocimiento.	Describe 19 subpasos con 59 posibles actividades que se derivan de estos.
No está estandarizado el número de fases de proyectos; estos se determinan dependiendo de su necesidad.	El estándar representa un ideal, por lo que se debe ser consciente que algunas veces no se podrá seguir cada uno de los pasos descritos en la guía.
Las fases establecen controles específicos y entregables propios de cada una de estas, y proporcionan un grado de control adicional.	Cada paso establece los productos que deben ser entregados o las actividades que se deben desarrollar.
El desarrollo de cada fase no necesariamente debe ser secuencial, en ocasiones se desarrollan de manera simultánea o superpuesta.	Los pasos y subpasos son secuenciales; sin embargo, pueden ser modificados de acuerdo con la necesidad del proyecto.

**Fuente:** elaboración propia.

**Fase 4: Construcción de la estrategia de visibilización.** Para diseñar la estrategia de visibilización de gestión de mercadeo que se adapte a las organizaciones indígenas en Colombia, se realizó una revisión exhaustiva de los procesos que se desarrollan a partir de las dos guías estudiadas, además, con la caracterización etnográfica realizada y la revisión sistemática de literatura, se identificaron las siguientes consideraciones para tener en cuenta en el momento de la implementación de proyectos ecoturísticos en estas comunidades:

- Tienen legitimidad sobre los límites físicos de sus territorios.
- Las comunidades poseen una identidad cultural colectiva, lo que implica la práctica de su propia cultura; es decir, lengua materna, tradiciones, saberes ancestrales, medicina tradicional, entre otros.
- Existen dentro de la comunidad estructuras organizacionales establecidas, las cuales deberán ser potencializadas para la ejecución del proyecto.
- Tienen la disposición de recibir visitantes y son conscientes de las oportunidades, los retos y los potenciales cambios que conlleva el ecoturismo en sus territorios.
- Cuentan con potenciales atractivos naturales y culturales para el desarrollo del ecoturismo.

- Actualmente, no cuentan con planes de vida, pero dentro del plan nacional de desarrollo está validado el ecoturismo como una actividad potencial dentro del esquema de la economía naranja.

## Resultados

A raíz de la identificación y valoración de cada una de las dimensiones estudiadas en la caracterización etnográfica, se encontraron tres comunidades que cuentan con más facilidades para implementar proyectos turísticos. Es importante resaltar que las cinco comunidades restantes que fueron caracterizadas no entregaron la información completa requerida para el estudio y manifestaron no estar interesadas en este tipo de proyectos. Es por ello que, como recomendación de los investigadores, es pertinente seguir un proceso de sensibilización para la adherencia de estas comunidades étnicas a proyectos que les permitan su desarrollo económico, social y cultural.

Como resultado del análisis de las variables diseñadas para la caracterización, las tres comunidades objeto de estudio pertenecen a la etnia Awá, y están ubicadas en veredas del municipio de Orito; solo el resguardo Agua Blanca tiene titulación colectiva, las otras dos comunidades no cuentan con territorios colectivos titulados por el antiguo Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) como entidad encargada de monitorear y controlar los territorios indígenas en ese periodo; sin embargo, sus prácticas culturales se dan en asentamientos definidos para toda la comunidad. La dinámica de poblamiento de las tres comunidades se dio a partir de habitantes que llegaron desde el municipio de Tumaco, Nariño, hace aproximadamente 60 años; tienen poca densidad demográfica, a excepción de la parcialidad indígena Awá Sevilla que cuenta con 432 habitantes censados ante la Dirección de Asuntos Indígenas del Ministerio del Interior.

Son comunidades que no cuentan con servicios públicos ni saneamiento básico; solo la comunidad de Agua Blanca tiene una escuela de educación básica primaria que imparte la etnoeducación a sus estudiantes, las otras dos comparten el sistema educativo occidental. Las viviendas de algunas familias son palafitas, de acuerdo con la cultura awá; otras, se construyen con materiales del común. La principal actividad económica es la agricultura de subsistencia, acompañada de la elaboración y venta de artesanías, ganadería y cría de especies menores. La religiosidad se da a partir de la mezcla de las creencias cristianas y el chamanismo, que se practica por autoridades tradicionales de cada comunidad. Todos cuentan con un reglamento interno y con métodos definidos para tomar acciones de justicia propia. Es importante resaltar que

las tres comunidades cuentan con bases organizativas, lo cual permite mayor cohesión social y capacidad de gestión; su organización se basa en cabildos, los cuales se encargan de administrar y gobernar cada comunidad, y se encuentran registrados ante el Ministerio del Interior, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y la Alcaldía Municipal de Orito, por lo cual cuentan con naturaleza jurídica y representatividad ante el Estado.

Con la identificación de las actividades turísticas que se pueden realizar en cada una de las comunidades, se evidencia que son ofertas similares y se encuentran enmarcadas por el turismo ecológico y cultural. En la tabla 3, se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 3.** Actividades de turismo ecológico y cultural ofertadas por las comunidades indígenas objeto de estudio

Actividades turísticas		Resguardo indígena Agua Blanca	Parcialidad indígena Awá Sevilla	Parcialidad indígena Alto Temblón
Actividades de turismo ecológico	Caminata y senderismo	X	X	X
	Piscinas naturales	X		X
	Artesanías	X	X	X
	Pesca deportiva		X	X
	Avistamiento de aves			X
	Zonas de camping			X
Actividades de turismo cultural	Reconocimiento cultural	X	X	
	Lengua materna	X	X	
	Turismo vivencial	X		X
	Danza AWA		X	
	Medicina tradicional	X	X	X
	Comida tradicional	X	X	X

**Fuente:** elaboración propia (2020).

Según la tabla 3, en las tres comunidades se ofertan paquetes que combinan actividades de turismo ecológico y cultural que, de acuerdo con Pereiro (2013), generan la revitalización de su cultura y sus tradiciones, manteniendo el equilibrio con el entorno natural, aplicando el concepto de *etnoturismo*.

Teniendo en cuenta las características especiales de las organizaciones étnicas, en la tabla 4 se señalan las seis fases identificadas para estructurar la estrategia de gestión de mercadeo en estas comunidades: involucrar, definir, diseñar y preparar, implementar, analizar y evaluar, y compartir. A partir de los elementos extraídos de los modelos de proyectos con el desarrollo de la nueva estructura, en cada una de las

fases definidas, se organizaron las distintas actividades que se deben tener en cuenta durante el ciclo de vida del proyecto de ecoturismo, de tal forma que sea sostenible y permita el desarrollo social, económico y cultural de estas comunidades.

**Tabla 4.** Descripción de la estrategia de gestión de mercadeo para proyectos de ecoturismo.

Fase	Actividad	Producto
Involucrar	Identificar los grupos de interés.	1. Registro de actores internos interesados en el proyecto. 2. Registro de actores externos interesados del proyecto.
	Promover espacios de participación.	1. Actas de reuniones con registro de asistencia.
	Desarrollo del proceso de consulta previa.	1. Acta de protocolización con acuerdos.
Definir	Inventario de servicios ecoturísticos.	1. Un mapa del área del proyecto (archivo GIS o boceto manual). 2. Listado de servicios ecoturísticos a ofertar.
	Identificación de los objetos de conservación.	1. La selección de un número limitado de objetos de conservación para el proyecto. 2. Una breve descripción de los motivos por los cuales se han elegido esos objetos de conservación. 3. Un mapa del área del proyecto georreferenciando cada sitio de interés cultural y ambiental identificado.
	Identificación de impactos y medidas de manejo.	1. Matriz de identificación de impactos y medidas de manejo.
	Definición del alcance del proyecto.	1. Descripción del alcance del proyecto.
	Definir la visión del proyecto.	1. El enunciado de la visión del proyecto.
	Zonificación turística.	1. Cartografía de la zonificación propuesta 2. Documento que describe la propuesta para la zonificación.
Diseñar y preparar	Definición de objetivos.	1. Los objetivos definidos.
	Definición de metas.	1. Las metas diseñadas.
	Establecer los resultados esperados.	1. Las cadenas de resultados obtenidos en cada etapa del proyecto.
	Elaboración de lista de actividades.	1. Lista de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
	Construcción de indicadores de gestión.	1. Lista de los indicadores que el proyecto medirá para hacer un seguimiento de la eficacia de cada actividad.
	Construcción del esquema operativo.	1. Proyectos definidos que se deben ejecutar para iniciar el proyecto de ecoturismo. 2. Procesos organizacionales documentados de cada comunidad.

(continúa)



(viene)

Fase	Actividad	Producto
Diseñar y preparar	Construcción del esquema de recursos humanos.	1. Organigrama y descripciones de cargos. 2. Creación de perfiles .
	Construcción de estrategias de marketing.	1. Matriz DAFO. 2. Estrategias de marketing mix.
Implementar	Estimación de cronograma.	1. Estimación de duración de actividades. 2. Diagramas de red de actividades del proyecto. 3. Definición de ruta crítica.
	Estimación de presupuesto.	1. Estructura de desglose de recursos. 2. Calendario de recursos requeridos.
	Captación de fondos.	1. Identificación de posibles fuentes de financiación. 2. Desarrollo y presentación de propuestas de obtención de fondos. 3. Reuniones con donantes y realización de otras tareas de apoyo.
		Alianzas y promoción de los servicios ecoturísticos.
	Medición y sistematización de los indicadores.	1. Matriz de impactos y medidas de manejo. 2. Resultados de la evaluación de indicadores creados en el plan de monitoreo.
Analizar y evaluar	Evaluación del equipo de trabajo y los actores externos	1. Evaluaciones de desempeño. 2. Registros de asistencia de capacitaciones y reinducciones.
	Adaptar los planes y presupuesto	1. Revisión de los planes de trabajo y del presupuesto del proyecto.
Compartir	Compartir lecciones aprendidas	1. Recopilación y sistematización de las lecciones aprendidas. 2. Reuniones internas y externas con los grupos de interés para presentar las lecciones aprendidas.
	Estrategia de divulgación	1. Documentos de divulgación de las estrategias de gestión de mercadeo.
	Cierre del proyecto	1. Informe final del proyecto. 2. Acta de cierre del proyecto.

**Fuente:** elaboración propia.

El perfil del consumidor de productos de ecoturismo tiende a ser un viajero experimentado, culto y maduro, que normalmente viaja de manera independiente o en grupos pequeños. Estos clientes adquieren sus paquetes de servicios ecoturísticos a través de páginas web, revistas especializadas y agencias de viaje, y provienen de

mercados maduros como lo son Australia, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Noruega. El rango de edad de las personas que normalmente visitan este tipo de lugares se encuentra entre los 30 y 40 años.

Los productos que se diseñaron se basaron en los atractivos turísticos identificados en el trabajo de campo y en las actividades culturales potenciales para desarrollar en cada comunidad. La estrategia para diseñar los productos turísticos en las comunidades se basó en la identificación de sus potenciales atractivos paisajísticos, complementándolos con actividades de turismo cultural y tradicional, de tal manera que se pueda ofrecer a los clientes una combinación de productos mediante la diversificación y el aumento de las actividades en cada comunidad. Los productos combinan una serie de actividades en el territorio indígena, lo que genera un mayor atractivo para los turistas al poder ser partícipes de las vivencias tradicionales de estas comunidades étnicas. De esta manera, se concluye que los productos más importantes en cada comunidad son los que ya poseen algún tipo de infraestructura o se facilita la construcción de esta. En el caso de Agua Blanca, la visita de piscinas naturales es la mejor opción; en Awá Sevilla, la pesca deportiva es el producto que genera mayor facilidad por tener acceso a dos ríos en sus territorios, y en Alto Temblón el avistamiento de aves les permite ofertar una actividad distinta a las de las otras dos comunidades. Se establece en el elemento de plaza que los productos se venderán a clientes extranjeros y nacionales con la misma tarifa durante la primera temporada para evaluar el nivel de aceptación del proyecto; sin embargo, se potenciará el plan de medios para llegar a los clientes extranjeros, teniendo en cuenta que son un grupo de personas interesadas en este tipo de turismo y que poseen mayor capacidad adquisitiva.

La distribución es intensiva y la realizarán los encargados de cada una de las comunidades indígenas que ofertarán los productos ecoturísticos en sus territorios. Para realizar esta distribución, el canal de ventas será directo y se realizará a través de una oficina de atención al cliente en el casco urbano del municipio de Orito y una oficina en cada comunidad.

La estrategia de precio para implementar es la de penetración del mercado, puesto que es un proyecto nuevo y no tiene un reconocimiento de marca todavía. Para diseñar esta estrategia, se tuvieron en cuenta las tarifas manejadas por agencias de viaje en el Parque Tayrona y en otros atractivos turísticos en el departamento del Putumayo. Frente a la estrategia de promoción, el principal medio para promocionar este nuevo proyecto es a través de medios digitales como redes sociales y página web, por lo que la contratación de un *community manager* se hace indispensable en la implementación de las estrategias.

## Reflexiones

Frente a la evaluación de los resultados de la caracterización etnográfica, se tiene que el ecoturismo puede ser una alternativa para estas comunidades, que les permitirá generar mayores beneficios a cada una, entendiéndose que no será la principal actividad de todos los habitantes, pero sí una complementaria que contribuya a la diversificación de la renta y la generación de bienestar a las familias indígenas. Sin embargo, el ecoturismo puede traer daños a las comunidades cuando se sustituyen completamente las actividades tradicionales de la comunidad y se genera dependencia económica del proyecto; además, se ocasionan perjuicios cuando se gestan problemas de corrupción y malos manejos, conflicto de intereses y rivalidades intercomunitarias, lo cual impacta de manera negativa en el tejido social de las comunidades.

El ecoturismo puede propiciar importantes beneficios sociales, siempre y cuando la cohesión social y el involucramiento de cada comunidad sea a gran escala; también la articulación entre los beneficiarios del proyecto permitiría traer ventajas económicas a toda la región.

Para minimizar los daños socioculturales, la cohesión interna y la revitalización de la cultura son los pilares para fortalecer cada comunidad. Cabe resaltar que cada comunidad toma el papel de propietaria y gestora del proyecto de ecoturismo en su territorio, por lo que se fomentará la creación de organizaciones de asociatividad que confirmen la organización social y el fortalecimiento cultural de los pueblos indígenas; además, se reforzará la capacidad de autogestión, el empoderamiento de sus autoridades o grupos de poder y el involucramiento de la mayoría de los comuneros.

La cohesión interna por el respeto a los mayores o taitas, así como la cantidad de habitantes de los sitios turísticos facilitan la adhesión al proyecto y el desarrollo de las actividades de ecoturismo. El sistema de integración social también permite que la infraestructura pueda construirse de manera colectiva reduciendo tiempo y costos.

Las comunidades ya cuentan con un sistema organizativo ancestral que permite mayor empoderamiento y capacidad de autogestión por parte de estas. Con las actividades turísticas que se identificaron en las tres comunidades, se concluye que gracias a la variedad de actividades de tipo ecológico y cultural presentes en cada una, es posible conformar varios productos turísticos que mezclen los dos tipos de turismo; de esta manera, se genera valor agregado a la oferta de productos. Asimismo, se identifica que el etnoturismo es la propuesta de valor en este tipo de proyectos, siendo la valoración y preservación de la cultura los puntos clave para el desarrollo sostenible del turismo con comunidades indígenas.

La estrategia es un estándar adaptativo que sugiere lo que se puede hacer, lo cual proporciona flexibilidad y agilidad para adaptarse a diversas realidades, de tal manera que para la implementación de la estrategia en proyectos ecoturísticos, se extraen los elementos que, de acuerdo con la caracterización realizada, se adecúan a las particularidades de las comunidades indígenas.

Se pudo evidenciar que la rigurosidad del modelo de proyectos PMBOK no permitía la implementación de muchos de sus componentes, mientras que la flexibilidad de WWF admitió el uso de gran parte de sus elementos en la estrategia.

Para la construcción de la estrategia, fue necesario evaluar los elementos de gestión del mercadeo. De acuerdo con los atractivos y las actividades turísticas identificadas en el trabajo de campo, se crearon productos que combinan el turismo ecológico con el cultural, propendiendo a la conservación del entorno y las prácticas tradicionales de las comunidades étnicas.

Para la plaza, se determinó que el producto estará dirigido a clientes nacionales y extranjeros para generar mayor cantidad de visitantes; además, como la estrategia de precio es de penetración de mercado, las tarifas se manejarán de la misma manera para todos los clientes. En lo que concierne a la promoción, se concluyó que inicialmente la publicidad se manejará a través de medios digitales; sin embargo, se trabajará para la creación de alianzas estratégicas que permitan la adhesión de socios potenciales que generan mayores beneficios a los actores del proyecto.

## Referencias

- Ávila Romero, A. (2017). Hacia un diálogo de alternativas entre la economía solidaria y la economía social: el buen vivir como horizonte descolonial. *Cooperativismo & Desarrollo*, 26(112), 78-92. <https://doi.org/10.16925/co.v25i112.2033>
- Azevedo Luíndia, L. (2007). *Ecoturismo de pueblos indígenas: propuestas sostenibles*. Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe.
- Bonilla Bran, J. D. y González García, L. Y. (2019). *Estrategia comunicativa para la divulgación del modelo de territorios solidarios de la universidad cooperativa de Colombia bajo el enfoque de la economía social y solidaria*. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/11019>
- Butler, R. W. (Ed.). (2006). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. En *The Tourism Area Life Cycle: Vol. 1*. Bristol. Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845410278-007>

- Ceballos Lascuráin, H. (1998). *Ecoturismo, naturaleza y desarrollo sostenible*. Editorial Diana.
- Castro, P., Castro, M., Del Corral, V. H., Espín, J. M. y Zambrano, D. A. (2017). Plan de ecoturismo para la laguna de Solano (Guabizhún). *Turismo y Sociedad*, XXI, 69-85. <https://doi.org/10.18601/01207555.n21.04>
- Issa Fontalvo, S. M., Robles Panetta, E. J. y González Castillo, F. de J. (2019). *Cultura de innovación turística: una apuesta para el cierre de brechas sociales y tecnológicas*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). <https://hdl.handle.net/11404/6297>
- González Mantilla, P. y Neri, L. (2015). El ecoturismo como alternativa sostenible para proteger el bosque seco tropical Peruano. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(6), 1437-1449.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245. [https://www.academia.edu/3233669/Determinants\\_of\\_market\\_competitiveness\\_in\\_an\\_environmentally\\_sustainable\\_tourism\\_industry](https://www.academia.edu/3233669/Determinants_of_market_competitiveness_in_an_environmentally_sustainable_tourism_industry)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson Educación.
- Lorenzo Díaz, M. M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. *Revista Galega de Economía*, 11(2), 1-25. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39111213>
- Mosquera-Laverde, W., Vásquez-Bernal, O., & Gómez-Espinoza, C. (2018). Green engineering that focuses on ecotourism as an environmental strategy. *Global Journal of Engineering Education*, 20(2), 132-139.
- Organización Mundial del Trabajo (OMT). (2002). *El mercado inglés del ecoturismo*. <http://www2.unwto.org/es/content/ecoturismo-y-areas-protegidas> (al parecer ya no existe la página o el link no funciona, por favor revisar)
- Palomino Villavicencio, B. y López Pardo, G. (2007). *Evaluación 2006 del Programa Ecoturismo en Zonas Indígenas*. [Informe Técnico]. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
- Pereiro, X. (2013). Los efectos del turismo en las culturas indígenas de América Latina. *Revista Española de Antropología Americana*, 43(1), 155-174.

- Perez-Ramirez, C. A. y Contreras de la Torre, I. (2017). Diagnóstico turístico local para el ecoturismo comunitario en San Ildefonso (Ixtlahuaca, México). (2017). *Revista Turismo y Sociedad*, (21). <https://ssrn.com/abstract=3113283>
- Procolombia. (2018, 29 de noviembre). *El ABC de la economía naranja*. <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1171-el-abc-de-laeconomia-naranja.html> (El link no me funcionó, por favor revisar).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Perfil productivo del municipio de Orito*. (por favor incluir editorial)
- Project Management Institute, Inc. (2019, abril). *Caso de estudio*. <https://www.pmi.org/>
- Sarmiento Saavedra, O. E., Mosquera Laverde, W. E., Cruz Castro, C. H., & Bohórquez Rodríguez, J. C. (2020). Difficulties in the Supply Chain in Post-conflict Zones in Colombia. En *Proceedings of the Seventh International Forum on Decision Sciences* (pp. 143-149). Springer.
- Sepúlveda Varón, Á. R. (2018). *Conocimientos ecológicos tradicionales y extractivismo: oportunidades para la gestión biocultural en Colombia*. Universidad Externado de Colombia.
- World Wildlife Fund (wwf). (2008). *Estándares de Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF*. [http://awsassets.panda.org/downloads/estandares\\_wwf\\_sp\\_octubre\\_2012.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/estandares_wwf_sp_octubre_2012.pdf)