



Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
Maestría en Gobierno del Territorio y Gestión Pública

Trabajo de grado

**Estrategias de gobernanza para fortalecer la coordinación interorganizacional
y la participación comunitaria en la toma de decisiones de planeación
territorial del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, La
Guajira – Colombia¹**

Presentado por: Ornella Choles Povea²

Tutora: Julia Isabel Eslava Rincón

Bogotá D.C., julio de 2021

¹ Este trabajo es el resultado de una investigación aplicada en el SFFLF ubicado en el corregimiento de Camarones, distrito de Riohacha, La Guajira, realizada en el periodo 2020 – 2021.

² Correo electrónico: o.cholesp@javeriana.edu.co

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción	5
Marco de referencia.....	9
Marco conceptual	9
Gobernanza	9
Gobernanza multinivel.....	10
Gobernanza como gestión de redes – gobernanza colaborativa	11
Gobernanza de los recursos naturales y ANP	12
Capital social	14
Desarrollo local.....	14
Marco operativo.....	15
Métodos.....	16
Tipo de estudio	16
Diseño metodológico	16
Resultados y discusión.....	19
Puntos nodales.....	22
Problemas de la gobernanza	23
Existencia de procesos de coordinación	23
Visibilidad y percepción de la coordinación.....	26
Participación comunitaria: percepciones.....	31
Formas de participación e incidencia en la toma de decisiones	34
Representatividad de los intereses de las comunidades étnicas.....	35
Propuestas	36
Conclusiones	47
Bibliografía.....	51
Anexos.....	59

Lista de figuras

Figura 1. Metodología de intervención MAG.....	16
Figura 2. Líneas estratégicas de intervención y fases de aplicación.....	37
Figura 3. Estructura del Comité Local de Ecoturismo y líneas de trabajo	41
Figura 4. Fases del modelo de gobernanza para la planeación del ecoturismo.....	42
Figura 5. Procesos de la mesa territorial de planeación del ecoturismo	47

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de diseño metodológico.....	18
Tabla 2. Mapeo de actores según grado de interés, movilización, impacto y poder	19
Tabla 3. Puntos nodales en el SFFLF	22
Tabla 4. Reglas de funcionamiento del Comité Local de Ecoturismo.....	38

Lista de anexos

Anexo A. Caracterización del Santuario.....	59
Anexo B. Cuadro de entrevistas abiertas.....	63

Anexo C. Matriz de categorías de análisis	64
Anexo D. Cuadro de entrevistas semiestructuradas	67
Anexo E. Matriz DOFA gobernanza SFFLF	68
Anexo F. Memoria taller de priorización de necesidades de cambio y construcción de propuestas	70
Anexo G. Socialización final de las propuestas a los actores participantes	82
Anexo H. Matriz de sistematización y tabulación de información	88
Anexo I. Cuadro detalle de clasificación de actores según importancia, interés, movilización, impacto y poder.....	117
Anexo J. Descripción puntos nodales	119
Anexo K. Formatos de entrevistas semiestructuradas.....	121
Anexo L. Informe de recolección de información	132

Lista de abreviaturas

ADELCO: Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia

ANATO: Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo

ANP: áreas naturales protegidas

ATR: Autoridad Tradicional Resguardo

ATRS: Autoridades Tradicionales Resguardo

Calidris: Asociación para el Estudio y Conservación de las Aves en Colombia.

CCA: Consejo Comunitario Afrodescendientes

Corpoguajira: Corporación Autónoma Regional de La Guajira

DIMAR: Dirección General Marítima

DNP: Departamento Nacional de Planeación

ICBF: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

JAC: Junta de Acción Comunal

MinAmbiente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

MinCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

PM: Plan de Manejo del Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos

Polinal: Policía Nacional de Colombia

OIM: Organización Internacional para las Migraciones

REM: Régimen Especial de Manejo

SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje

SFFLF: Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos

TWGE: Tokoko Wayúu Guides Ecotours (Guías organizados aviturismo)

UAESPNN: Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales

UNAD: Universidad Nacional Abierta y a Distancia

UniGuajira: Universidad de La Guajira

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

WWF: Fondo Mundial para la Naturaleza

Resumen

En el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos (SFFLF) surgen prácticas de gobernanza para el desarrollo del ecoturismo, que involucran actores como el gobierno local y regional, las comunidades étnicas locales, mayoritariamente indígenas wayúu y afrodescendientes, y otras entidades con competencia en el territorio. A partir de una investigación aplicada (práctica basada en diagnóstico), se identificaron debilidades en las acciones de gobernanza, como la débil articulación de entidades gubernamentales en sus distintos niveles, coordinación deficiente entre los actores para la planeación y manejo del territorio sobre el ecoturismo, ausencia de esquemas efectivos de participación comunitaria en la toma de decisiones sobre estos asuntos, así como un capital social comunitario bajo para la asociatividad y autonomía para desarrollar emprendimientos ecoturísticos. Algunos estudios sobre la gobernanza de ANP abandonan el control estatal para dar paso a una forma autoorganizada. Sin embargo, esta investigación concluye que una única perspectiva de gobernanza resulta insuficiente para abarcar y resolver las situaciones complejas en torno al SFFLF, por lo que apuesta por combinar elementos de formas de gobernanza (comunitaria, multinivel y colaborativa -en red) para construir un marco de gobernanza adaptable a tales complejidades y proponer modelos asociativos de desarrollo local a partir del fomento del ecoturismo.

Palabras clave: gobernanza de áreas protegidas, capital social, desarrollo local, asociatividad, coordinación.

Abstract

Governance practices for the development of ecotourism arise in Los Flamencos Fauna and Flora Sanctuary (SFLFL), involving actors such as local and regional government, local ethnic communities, mostly indigenous Wayúu and Afro-descendants, and other entities with jurisdiction in the territory. From applied research (practice based on diagnosis), weaknesses in governance actions were identified, such as the weak articulation of government entities at different levels, poor coordination between the actors for planning and managing the territory on ecotourism, absence of effective community participation schemes in decision-making on these matters, as well as low community social capital for associativity and autonomy to

develop ecotourism ventures. Some studies on the governance of protected natural areas abandon state control to give way to a self-organized form. However, this research concludes that a single resulting governance perspective is insufficient to cover and resolve the complex situations around the SFFLF, so it is committed to combining elements of forms of governance (community, multilevel and collaborative - networks) to build an adaptive governance framework to those complexities and propose associative models of local development from the promotion of ecotourism.

Key words: governance of protected natural areas, social capital, local development, associativity, coordination.

Introducción

El SFFLF se localiza en el corregimiento de Camarones, perteneciente al municipio de Riohacha, La Guajira (ver [Anexo A](#)), y en él se desarrollan actividades económicas como la pesca artesanal, el jornaleo y la ganadería menor, las cuales son desarrolladas mayoritariamente por hombres. Las mujeres de la etnia wayúu, por su parte, se dedican a la tejeduría tradicional para comercializar sus artesanías a los visitantes del SFFLF o en pequeños mercados locales (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021). También realizan actividades ecoturísticas propiciadas por la vocación ecoturística del área protegida, tales como la observación de fauna, el senderismo, el avistamiento de aves endémicas y migratorias en botes artesanales³, así como muestras culturales conocidas como tardes de ranchería⁴ (Parques Nacionales Naturales, 2013).

Este territorio se traslapa en su totalidad con el resguardo Perraptu, conformado por 3 comunidades indígenas wayúu. En áreas circundantes, residen alrededor de otras 7 comunidades de la misma etnia, comunidades afrodescendientes denominadas afroguajiras, mestizos y población local sin vinculación étnica (Parques Nacionales Naturales, 2021). Dada la condición del SFFLF como área del Sistema de Parques Nacionales, las actividades económicas que se desarrollan en este territorio

3 Esta actividad se realiza en recorridos por el complejo lagunar del Santuario, a través de un medio de transporte tradicional de los pobladores de la zona: el cayuco, un bote rústico construido en madera dirigido por remo. Esta forma de realizar el avistamiento de aves mitiga el impacto ambiental, debido a que no se utilizan lanchas a motor, que afectan gravemente el hábitat de los flamencos rosados y demás especies aviarias de la zona. El avistamiento de aves también se desarrolla en los senderos de interpretación ecológica.

4 En estas muestras se presentan actividades propias de la cultura ancestral wayúu, tales como compartir relatos de los orígenes de esta etnia, su cosmogonía y mitos, muestras de su baile tradicional, denominado la *yonna*, muestra gastronómica, entre otras.

(incluidas en estas el turismo y ecoturismo) deben ser compatibles con la preservación de las especies o comunidades vegetales y animales presentes en este territorio (Pérez & Zambrano, 2009). Estas actividades se definen en el REM y en el PM del SFFLF, documentos de planificación territorial suscritos entre las ATRS Perraptu y UAESPNN que integran los arreglos institucionales para el manejo conjunto del área protegida.

De otra parte, el ecoturismo se define como aquella actividad con un impacto bajo sobre los recursos naturales de un área protegida, que genera ingresos de manera sostenible y equitativa para las comunidades locales, incorpora a los actores interesados (comunidades, empresas, entidades del gobierno; etc.) en las fases de planificación, implementación y monitoreo; y que respeta las culturas y tradiciones locales (Rojas, 2009). Así pues, el ecoturismo además de ser una actividad económica, tiene un componente social que exige la implementación de un sistema de gobernanza inclusivo que incorpore cualidades y habilidades comunitarias para la construcción y mantenimiento de la confianza, la cooperación, el compromiso y la negociación (Palafox-Muñoz & Arroyo-Delgado, 2020), elementos que promueven la toma de decisiones colectivas y permiten la construcción de capital social. En tal sentido, la relación del ecoturismo con la gobernanza está dada en su condición de involucrar a diversos actores, donde siempre hace presencia un actor estatal e implica procesos colectivos de toma de decisiones, al ser un asunto público dirigido a garantizar la conservación de recursos naturales.

El impulso del ecoturismo en el SFFLF ha promovido el interés de las comunidades étnicas locales por involucrarse en el desarrollo de esta actividad económica, sin embargo, las debilidades en la coordinación entre los actores, públicos, comunitarios y privados, conlleva, en muchos casos, al desarrollo de actividades de forma dispersa, desarticulada y sin lineamientos que definan las prioridades de inversión, para ordenar la actividad y hacer una distribución equitativa de apoyos en procesos formativos y donaciones a las comunidades étnicas que emprenden proyectos turísticos, lo que lleva a afectar los valores de conservación del área protegida. Es así como UEASPNN (2013) calificó la “baja coordinación

interinstitucional” (pág. 208) como una de las amenazas sobre los objetivos de conservación del SFFLF que puede producir como efecto la erosión del ecosistema.

Además, por lo general las comunidades locales desconocen los objetivos de los diferentes convenios, alianzas o programas del SFFLF y las ventajas que les puede suponer participar en ellos; también desconocen las limitaciones de acción y uso del recurso natural como área protegida, por lo que, con frecuencia, se proponen actividades incompatibles con los objetivos de conservación del territorio (Suárez, 2015). A su vez, la baja articulación entre los diferentes actores puede impactar la conectividad de las redes para el desarrollo del ecoturismo en el SFFLF. Aunado a esto, los elementos del contexto territorial son importantes para identificar los rasgos de las relaciones entre los actores involucrados en el ecoturismo en el SFFLF, a saber: i) la calificación del territorio como un área de protección especial, implica la presencia de UAESPNN como autoridad ambiental que representa los intereses del Gobierno de conservación de las especies del territorio; ii) un contexto social complejo determinado por la presencia de comunidades étnicas en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, con un alto grado de dependencia de la explotación de los recursos naturales de su territorio para proveer su sustento y que ven en el ecoturismo una alternativa de ingresos; iii) la concepción propia del territorio, determinada por los rasgos culturales y étnicos que, en ocasiones, pueden llegar a contraponerse a las prácticas de conservación de los recursos naturales del territorio; iii) la presencia de otras organizaciones públicas y privadas que tienen sus propios intereses, misionales o económicos, tales como Corpoguajira, operadores turísticos, transportadores, fundaciones, organizaciones de cooperación internacional, entre otros.

Adicionalmente, algunos estudios (Suárez, 2015; Cámara de Comercio de La Guajira, 2020; Gobernación de La Guajira, 2012) han referenciado algunas problemáticas generales de coordinación entre los diferentes actores, sin profundizar sobre la forma en que las interacciones de tales actores, incentivan o limitan la coordinación, la participación de la comunidad étnica local y los escenarios de diálogo para la toma de decisiones que permitan desarrollar el ecoturismo en el SFFLF, y si estas resultan o no acordes con estrategias para el desarrollo local de este territorio. Por tales razones, surge la necesidad de comprender aspectos inherentes a las

prácticas de gobernanza, relacionados con los procesos de cooperación, participación comunitaria, gestión y manejo del recurso natural y toma de decisiones sobre el ecoturismo en el SFFLF para proponer alternativas que permitan, por una parte, la conservación ambiental y, por otra, el desarrollo local. Por ello, se parte de la situación problemática de deficiencia en la coordinación entre actores, bajos niveles de confianza y capital social en el territorio, que afectan la articulación de los actores en los procesos de planeación y manejo del ecoturismo en el SFFLF, desincentivan la participación comunitaria y debilitan la gobernanza del área protegida como una estrategia para fomentar el desarrollo local.

Con el fin de dar respuesta a la situación problemática, se propuso como pregunta de investigación: ¿Qué estrategias de gobernanza pueden fortalecer los procesos de coordinación, participación comunitaria y toma de decisiones entre los actores involucrados en el ecoturismo en el SFFLF? Para responder esta pregunta se planteó como objetivo general: Diseñar estrategias de gobernanza para fortalecer la coordinación entre actores, los escenarios de participación y toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF. A su vez, se plantearon como objetivos específicos: 1) Analizar las prácticas actuales de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF, a partir de los factores que inciden en la coordinación entre actores, los escenarios de participación y toma de decisiones para el manejo del territorio en torno a esta actividad; 2). Determinar las líneas estratégicas de gobernanza para fortalecer la coordinación entre los actores, la participación comunitaria y la toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF. 3) Proponer una ruta de implementación de las líneas estratégicas de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF. El tipo de investigación adoptado fue la práctica basada en diagnóstico con un enfoque participativo y los ejes de investigación se centraron en la gobernanza y el territorio.

Se espera que los resultados de esta investigación aporten elementos para promover el asocio de actores públicos, privados, sociales y comunitarios, en la formulación, estructuración e implementación de políticas, planes o proyectos ecoturísticos, en procura de la puesta en marcha de redes de gobernanza; y proporcionar algunas herramientas para la futura estructuración de líneas de decisión, pública y privada, para configurar modelos de gobernanza que propendan por la

sostenibilidad ambiental, exaltar los usos, costumbres y tradiciones de las comunidades étnicas, y que estas últimas puedan acceder, en igualdad de condiciones, a oportunidades de desarrollo local.

Marco de referencia

Marco conceptual

Gobernanza

Aguilar (2008) menciona que la crisis de gobernabilidad que marcó la década de los 70 dio lugar a transformaciones en la idea y formas tradicionales de gobernar y a la interacción con actores no estatales para la toma de decisiones que se enuncian bajo el concepto de gobernanza, noción que, si bien tiene distintas comprensiones, se refiere al cambio en el significado de gobierno y ha dado lugar a diferentes modelos en que estas nuevas formas se ponen en acción, así como diversos modos de análisis y estudio. Rhodes (1996) entiende que la gobernanza es más amplia que el gobierno porque engloba a los actores no estatales que establecen interacciones y formas de cooperación, como redes autoorganizadas e interorganizacionales que se configuran por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos, se basan en la confianza y se autorregulan según reglas acordadas entre los participantes. En dichas redes el Estado participa conservando su autonomía pero ya no ocupa una posición privilegiada y soberana (Rhodes, 1996).

Kooiman (2005), apoyado en Rhodes, ha estudiado las interacciones que ocurren en los sistemas sociales como procesos continuos, en donde la complejidad, la diversidad y el dinamismo son características propias de la sociedad contemporánea y de las situaciones de gobierno sociopolítico que derivan en un cambio en los roles del gobierno, en el que los intereses no adquieren solo la connotación de ser públicos o privados. Por tal razón, se requiere que el gobierno actúe ya no en una lógica soberana, jerárquica y monopolística del proceso de gobernar, sino en asocio con actores sociales no estatales para mejorar la gobernabilidad, basado en el reconocimiento de las (inter)dependencias, que se traducen en que ningún actor por sí solo tiene el conocimiento y la información necesarios para solventar problemas complejos, dinámicos y diversos, ni un potencial de acción suficiente para dominar de forma unilateral (Kooiman, 2005). Esto, además,

implica un conocimiento y aceptación de diferentes modos de gobierno, incluyendo capacidades de autogobierno de los sistemas sociales, acuerdos de cogobierno y de gobierno jerárquico de arriba abajo, los cuales —individualmente considerados y combinados entre sí— contribuyen a la gobernabilidad en un sentido más amplio (Kooiman, 2005). El objetivo de la gobernanza es reconstruir cómo múltiples actores se coordinan y cooperan en la producción de bienes públicos y la resolución de problemas sociales (Schneider, 2012), en tanto que la gobernanza, revisa diferentes tipos o conceptos de este término (Rivera, 2016) para integrar, de manera flexible, una propuesta de solución al problema de estudio.

Gobernanza multinivel

El término gobernanza multinivel surge en la década de los 90 —con un fuerte despliegue en el marco de la Unión Europea— para comprender la forma en la que ocurre el proceso de creación de políticas públicas y toma de decisiones que involucran actores públicos y privados en la arena pública a nivel global. Asimismo, implica la interacción o coexistencia de los múltiples niveles de gobierno (nacional, subnacional y supranacional), para la toma de decisiones colectivas en todas las etapas de formulación de políticas (Hoogue & Marks, 2003), de manera que el Estado no es el único actor político con capacidad de acción, aun cuando conserve su rol de administrador de autoridad (Zürn, 2012).

A este tenor, el gobierno calcula de forma estratégica la acción estatal (Aguilar, 1998) como condición necesaria y básica de gobierno y supervivencia estatal en el proceso de la globalización (Mora, 2004). Las estrategias que de allí surgen, se enmarcan, principalmente, en la asignación de roles y responsabilidades en procesos de descentralización de la administración pública, el entendimiento de los recursos, no en términos estrictamente monetarios, sino entendidos como estrategias facilitadoras de la gestión pública, que los distintos niveles en los que se configura el orden político ofrecen para un ejercicio efectivo del gobierno (Prats, 2005; OCDE, 2013; OCDE, 2014). La capacidad administrativa del Estado se acompaña de la capacidad de generar sinergias, de establecer acuerdos horizontales, interjurisdiccionales e interinstitucionales para definir acciones concretas para alcanzar los resultados deseados, así como de una articulación permanente entre los

diversos actores para tomar decisiones, especialmente en el diseño y asignación de recursos para implementar políticas públicas de desarrollo local (Completa, 2017).

Gobernanza como gestión de redes – gobernanza colaborativa

Ran y Qi (2018) afirman que el gobierno colaborativo ha tenido un importante despliegue en las últimas décadas, abordado desde la gestión pública colaborativa, el gobierno en red, decisión pública colaborativa, entre otros términos. Se precisa que el término gobernanza tiene un espectro mucho más amplio que alude al proceso de gobernar, incluyendo aspectos como la planificación, el diseño de políticas públicas y la gestión. La gestión pública a través de redes explica la forma en la que se alcanzan los propósitos trazados en mecanismos colaborativos, pues el concepto de redes apunta a las estructuras relacionales y la cooperación entre organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, para expresar tanto la interdependencia como la diversidad de relaciones entre las organizaciones públicas, privadas y civiles (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017).

En la gobernanza colaborativa, como alternativa al antagonismo del pluralismo de los grupos de interés y a las fallas de responsabilidad del gerencialismo, los actores públicos y privados trabajan colectivamente de formas distintas, utilizando procesos particulares, para establecer leyes y normas para la provisión de bienes públicos (Ansell & Gash, 2012). Se destaca que: los participantes (que incluyen a actores no estatales) se involucran directamente en la toma de decisiones y no son meramente "consultados" por agentes públicos y el proceso tiene como objetivo tomar decisiones por consenso (incluso si el consenso no se logra en la práctica). A su turno, la gobernanza colaborativa implica afrontar desafíos como problemas de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia (Ran & Qi, 2018). Uno de estos desafíos consiste en las asimetrías de poder, en donde la función niveladora de los intereses de los distintos actores debe ser asumida por la entidad líder del proceso (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017), en aras de propender por la integración y cohesión social (Jessop, 1998), y evitar el diseño de políticas que puedan perjudicar los intereses de poblaciones vulnerables o subrepresentadas (Montero, 2015). Aunado a esto, factores como la confianza, el grado de consenso en los objetivos, el número de actores

participantes y las capacidades de la red, son factores que determinan la efectividad de la gobernanza de redes (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017).

Gobernanza de los recursos naturales y ANP

La gobernanza de recursos naturales parte del concepto de bienes comunes entendidos como los bienes que un grupo, comunidad o sociedad utiliza en común (Ostrom, 2000); de allí se desprende el término recursos de uso común (RUC), que se refiere a los sistemas de recursos que, tradicionalmente, han comprendido ecosistemas terrestres y marinos, vistos simultáneamente como agotables y renovables. Hardin (1968) consideró que el concepto de propiedad privada disuade de agotar los recursos naturales y conlleva la sobreexplotación de los RUC, lo que conduce a la degradación ambiental y al empobrecimiento en el largo plazo de los usuarios de dichos recursos. Las soluciones propuestas para evitar ‘la tragedia de los comunes’ son: el control del gobierno central de los RUC o su privatización (Hardin, 1968). Ostrom, Burger, Field, Norgaard, & Policansky (1999) concluyeron que tales soluciones han fracasado, pues los regímenes de propiedad no funcionan de manera eficiente, justa y sostenible en todos los RUC. Una alternativa para el manejo de tales recursos es identificar los principios de diseño asociados con instituciones sólidas, a partir de dos elementos distintos, pero necesarios en conjunto: restringir el acceso y crear incentivos (generalmente asignando derechos individuales o derechos compartidos) para que los usuarios (comunidades) inviertan en el recurso en lugar de sobreexplotarlo (Ostrom, 1999).

A su turno, la conservación ambiental es un eje estratégico del desarrollo sostenible a nivel global. En la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁵ el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en ANP ha promovido estrategias para impulsar el desarrollo económico local, a través de actividades acordes con la conservación de los ecosistemas, tales como el turismo de naturaleza o el ecoturismo.

⁵ La ONU reconoce a las áreas protegidas como una figura valiosa para la conservación de la biodiversidad, al apuntar, por ejemplo, al logro del ODS 14 (Vida submarina), el ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres), fomentar el bienestar humano, la mitigación de la pobreza (ODS 3: Salud y bienestar), la seguridad alimentaria y del agua (ODS 6: Agua limpia y saneamiento), y a promover estrategias para el cambio climático (ODS 13: Acción por el clima) (FAO, 2021).

La visión clásica de las ANP consideraba a tales territorios como de propiedad y administración del Gobierno, y como zonas aisladas para fines de protección (Madrigal & Vivienne, 2004), es decir, no intervenidas por las personas (Durán, 2009). La declaración de ANP se configuró a través de la implementación –en ocasiones forzada– de decisiones tomadas por autoridades centrales "desde arriba", sin participación efectiva de las comunidades que las habitan (Brenner & San German, 2012). Esta situación generó el rechazo de las comunidades locales hacia estas figuras, por percibir las como una imposición en contra de los derechos a la tierra, a los recursos naturales y al desarrollo local (Madrigal & Vivienne, 2004). La introducción de la figura de Parques Naturales a partir del año de 1974 causó que las autoridades ambientales de las áreas protegidas se convirtieran en 'enemigas' de los pobladores por considerarlos sobre-explotadores de los recursos naturales (Durán, 2009) y vino acompañada de despojo territorial, exclusión de las negociaciones y cuestionamientos a los procesos de conformación territorial de comunidades que los habitan (Madrigal & Vivienne, 2004).

Los paradigmas, estrategias e instrumentos de la gobernanza de ANP han sufrido un giro significativo (Brenner & San German, 2012) a lo largo de casi cinco décadas, tanto que la visión clásica de administración de ANP se ha desplazado por figuras de manejo de recursos naturales como el *co-manejo*, propuesto como estrategia de solución a los problemas de conservación de los ecosistemas de tales territorios. Esta figura no resulta ajena a situaciones conflictivas por contraposición de intereses, relaciones de poder asimétricas y otras dificultades entre las partes involucradas en este esquema de manejo de un recurso natural, como por ejemplo, la baja participación de las comunidades, lo que dificulta la resolución colaborativa de los problemas asociados a la toma de decisiones conjuntas (Premauer & Berkes, 2015). También dificulta la gestión de estas áreas la escasa articulación entre los actores gubernamentales, privados y comunitarios para la planificación de actividades como el turismo (Reyes, Ortega, & Machado, 2017). En modelos de gobernanza de recursos naturales como la *buena gobernanza ambiental*, la implementación de medidas de conservación ambiental puede terminar beneficiando a un número reducido de personas, dado que tienden a producir nuevos desequilibrios

socioeconómicos o agudizar los existentes (Brenner & San German, 2012). Igualmente, formas de gobernanza como el *autogobierno* pueden ser poco realistas para resolver problemas de gobernanza de áreas protegidas (Jones & Long, 2020).

Capital social

El capital social es una noción que se encuentra ligada al concepto de gobernanza (Natera, 2004) porque alude a factores como la confianza social e institucional, las normas, las redes, la participación y la acción colectiva para resolver los problemas comunes (Putnam, Leonardi, & Nanetti, (1993). Por ende, el capital social comprende elementos fundamentales para el funcionamiento de redes de gobernanza: la confianza (Borg, Toikka, & Primmer, 2015), la reciprocidad y la cooperación. Asimismo, el capital social es inherente a la estructura de relaciones entre dos o más personas (Ostrom & Ahn, 2003), esto es, surge de relaciones sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamientos de reciprocidad y cooperación (Durston, 2003). Un aspecto importante son sus dimensiones: i) la movilización de recursos por parte de un grupo; ii) la disponibilidad de redes de relaciones sociales (Atria, 2003). En la capacidad de movilización se encuentran el liderazgo y su contrapartida, el empoderamiento, importantes en países que adoptan prácticas paternalistas y clientelistas para asistir a sectores sociales pobres o vulnerables (Durston, 2003). La dimensión de los recursos integra la asociatividad y la horizontalidad o verticalidad de las redes sociales (Atria, 2003).

Desarrollo local

El desarrollo local está ligado a la gobernanza y al capital social, como lo expresan las visiones institucionalistas del desarrollo local y regional en América Latina, las cuales dan preponderancia a variables como la gobernanza y la construcción de redes de colaboración público-privadas como factores clave que explican por qué algunas regiones tienen mejor desempeño económico que otras. También el desarrollo local debe acompañarse de otros factores como los procesos inclusivos de liderazgo, asociatividad y fortalecimiento de capital social, enfatizando actividades generadoras de confianza y de colaboración (Montero, 2020). Todo ello da lugar al enfoque estratégico del desarrollo local para asegurar mejores condiciones de vida de la población, centrándose, principalmente, en la mejor utilización de los

recursos locales. Además, la valorización del patrimonio natural y cultural se consideran activos de desarrollo, al incorporar elementos de diferenciación en los procesos productivos locales (Albuquerque, 2007).

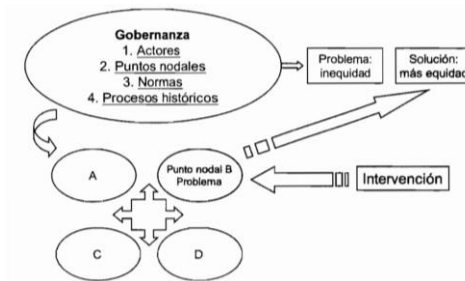
En esta perspectiva, de acuerdo con Gallicchio (2010), es fundamental promover la participación de grupos tradicionalmente excluidos de los procesos de toma de decisiones (v.gr. los indígenas, las mujeres y los jóvenes), por lo que es necesario lograr verdaderos escenarios de participación para que el desarrollo local sea una estrategia sociopolítica efectiva para el cambio. El mismo autor propone tres estrategias básicas para el desarrollo local: la gobernanza, la construcción de capital social y el desarrollo económico local. Sin embargo, el objetivo de fondo del desarrollo local es la construcción de capital social, pues “facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los miembros de una asociación” Gallicchio (2004, pág. 64).

Marco operativo

Para analizar las prácticas de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF, principalmente en la fase de diagnóstico, este trabajo acudirá a las categorías presentadas por Hufty (2009), quien propone el Marco Analítico de Gobernanza (MAG) como metodología de referencia para la comprensión de la gobernanza como proceso de observación centrado en los procesos colectivos, formales e informales, que determinan cómo se toman decisiones y se elaboran normas sobre asuntos públicos en una sociedad.

El MAG se compone de cinco categorías analíticas: 1) el problema de un proceso de gobernanza, entendido como una construcción social; para la reconstrucción del problema es preciso acudir al apoyo de los protagonistas (Hufty, 2008). 2) Los actores; 3) los puntos nodales, que refieren interacciones en espacios físicos o virtuales en donde convergen los problemas, los procesos, los actores y las normas; 4) las normas o acuerdos sociales; y 5) los procesos, entendidos como las sucesiones de estados por los cuales pasan la interrelación entre actores, normas y puntos nodales (Hufty, 2008). En tal sentido, se entiende que, a través del análisis de los puntos nodales y los procesos de interacción, se puede identificar el lugar específico de intervención (Punto nodal B) para cambiar la inequidad del problema en estudio. Esta metodología se resume en la **Figura 1**.

Figura 1. Metodología de intervención MAG



Fuente: Hufty (2008, pág. 89)

Este marco permitirá comprender la problemática en el proceso de gobernanza que surge de la gestión del ecoturismo en el SFFLF e identificar las estrategias adecuadas de intervención que se proponen en esta investigación.

Métodos

Tipo de estudio

Esta investigación se desarrolló con la tipología de práctica basada en diagnóstico, la cual implica establecer las necesidades o problemas que afectan un sector social en un contexto identificado, para proponer respuestas o intervenciones a tales necesidades (Vargas Cordero, 2009). Se realizó un diagnóstico que indagó sobre las causas y efectos de las problemáticas asociadas a las prácticas de gobernanza de la actividad ecoturística en el SFFLF, para proponer soluciones a los factores críticos evidenciados en la coordinación de los actores, los escenarios de participación y de toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF.

Diseño metodológico

En esta investigación se emplearon métodos cualitativos y técnicas participativas para recopilar información y generar propuestas en desarrollo de los objetivos planteados en cada una de las fases de la ruta metodológica: 1) Diagnóstico; 2) Priorización y definición de las necesidades de cambio; 3) Diseño de la ruta de implementación de las líneas estratégicas de gobernanza.

Fase I – Diagnóstico

Esta fase desarrolló el primer objetivo específico, y en ella se indagó sobre la situación problemática, sus causas, efectos y actores involucrados. Para tal efecto, se

empleó como técnica de recolección de información la revisión documental de informes, evaluaciones y estudios previos que refirieran algunos elementos de contexto de las prácticas de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF y las dificultades o problemáticas evidenciadas en estas; los documentos de planificación territorial que se relacionan en la **Tabla 1**, así como las normas del marco normativo aplicable al caso de estudio. A su vez, se realizó una exploración previa con cuatro actores clave, para delimitar la situación problemática, mediante entrevistas abiertas (ver [Anexo B](#)). Estos ejercicios preliminares sirvieron de base para la definición de las categorías analíticas de esta investigación, construidas a partir de los elementos del marco analítico propuesto por Hufty (2009): problemas de la gobernanza; actores; puntos nodales; normas; procesos. Las categorías, subcategorías y variables de análisis se detallan en el [Anexo C](#).

Para el análisis de las prácticas de gobernanza se realizaron nueve entrevistas semiestructuradas a actores clave (ver [Anexo D](#)), las cuales permitieron identificar otros actores involucrados en el ecoturismo en el SFFLF, las interacciones entre tales actores, los escenarios de participación, interacción y toma de decisiones que se desprenden de la gobernanza del ecoturismo en esta área protegida, así como información relevante para elaborar el análisis DOFA del [Anexo E](#).

Fase II – Priorización y definición de las necesidades de cambio

En esta fase se socializó con los actores comunitarios e institucionales participantes (11 asistentes) los hallazgos identificados en la fase de diagnóstico. Se realizó un ejercicio colectivo de identificación de las necesidades de cambio orientadas a transformar la situación problemática, en función del segundo objetivo específico. La técnica de recolección empleada para realizar estas actividades fue un taller participativo de forma virtual ([Anexo F](#)). Además, se priorizaron aquellas necesidades que, según el criterio de los actores, podrían derivar en acciones viables de ejecución y aplicación para el caso concreto de estudio. A su vez, los participantes del taller definieron y acordaron las líneas generales para la construcción de la propuesta de lineamientos estratégicos de gobernanza.

Fase III – Diseño de la ruta de implementación de estrategias

Esta fase desarrolló el tercer objetivo específico de investigación, con el fin de proponer una ruta de implementación de los lineamientos estratégicos para fortalecer la coordinación, articulación entre los actores y la participación comunitaria en la toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF. Se finalizó con un taller de socialización de los resultados finales ([Anexo G](#)) con los participantes.

Tabla 1. Matriz de diseño metodológico

Fase	Objetivo general: Diseñar estrategias de gobernanza que permitan fortalecer la coordinación entre actores, los escenarios de participación y toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF						
	Objetivo Específico (OE)	Actividad	Técnicas de recolección	Instrumentos de recolección	Fuentes de información	Técnicas/ instrumentos de análisis	Resultado esperado
I. Diagnóstico	OE1: Analizar las prácticas actuales de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF, a partir de los factores que inciden en la coordinación entre actores, los escenarios de participación y toma de decisiones para el manejo del territorio en torno a esta actividad	Revisión datos diagnósticos previos	Revisión documental	Ficha de registro de datos	PM del SFFLF; informes; REM; plan de desarrollo departamental y municipal; plan de desarrollo turístico 2015	Matriz de categorías (Anexo C)	Análisis del contexto de la problemática y definición de las categorías analíticas.
		Indagación preliminar a actores organizacionales y comunitarios	Entrevistas abiertas (Anexo B)	Guía orientadora	Ingeniera SFFLF; 2 operadores turísticos; exfuncionaria Gob. de La Guajira	Matriz de categorías (Anexo C)	
		Identificar actores clave que inciden en el problema; establecer coordinación, confianza, recursos que movilizan, etc.	Entrevistas semiestructuradas	Guía de preguntas (Anexo K)	Funcionaria UAESPNN; Guías aviturismo 1 y 2; guía informal; funcionario Alcaldía de Riohacha; Miembro CCA; ATR Perraptu; investigador UniGuajira; funcionario Gob. de La Guajira	Matriz de clasificación de actores (Anexo I) informe de resultados (Anexo L)	Mapeo de actores clave en la situación objeto de estudio, con las variables propuestas por Hufty (2008)
		Identificar las reglas aplicadas en el ecoturismo; determinar la forma en la que influyen en la interacción, coordinación, participación y toma de decisiones	Revisión documental	Ficha de registro	Marco normativo aplicable; acuerdo REM, PM SFFLF	Informe de resultados (Anexo L)	Conocer la percepción de los actores sobre la forma en la que reglas (formales e informales) influyen en la coordinación, participación y toma de decisiones sobre el ecoturismo.
			Entrevistas semiestructuradas	Guía de preguntas	Funcionaria UAESPNN; Guías aviturismo 1 y 2; guía informal; funcionario Alcaldía de Riohacha; Miembro CCA; ATR; investigador UniGuajira	Matriz de sistematización y tabulación (Anexo H); informe de resultados (Anexo L)	
Identificar escenarios de participación, diálogo y toma de decisiones sobre ecoturismo del Santuario	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Funcionaria UAESPNN; Guías aviturismo TWGE 1 y 2; guía informal; funcionario Alcaldía de Riohacha; Miembro CCA; ATR Perraptu; investigador UniGuajira	Matriz de sistematización y tabulación (Anexo H); informe de resultados (Anexo L)	Conocer los espacios para la discusión de asuntos sobre ecoturismo en el SFFLF y cómo los actores se involucran o participan en estos		
II. Priorización de necesidades de cambio	OE2: Determinar las líneas estratégicas de gobernanza para fortalecer la coordinación entre los actores, la participación comunitaria y la toma de decisiones sobre ecoturismo en el SFFLF	Identificar las necesidades de cambio y priorizar aquellas que permitan resolver la situación problemática	Taller participativo virtual	Guía de taller Análisis DOFA (Anexo E) Memoria taller (Anexo F)	Actores comunitarios: guía aviturismo TWGE 2; ATR Perraptu; representante ranchería etnoturística; representante hostales; líder juvenil; miembro CCA; representantes turismo de sol y playa	Matriz de sistematización y tabulación (Anexo H); informe de resultados (Anexo L)	Socializar resultados; conocer la percepción de los actores; Análisis DOFA de la gobernanza en SFFLF. Priorizar necesidades de cambio y validar con los actores las líneas de la propuesta
III. Diseño de la ruta de implementación de estrategias	OE3: Proponer una ruta de implementación de las líneas estratégicas de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF	Diseñar la implementación de las estrategias de mejora	Análisis y triangulación de la información	Matriz de sistematización	Diagnóstico e informes de elaboración propia	Informe de resultados (Anexo L)	Diseñar las propuestas y metodología de aplicación
	Presentación de resultados	Socialización de las estrategias propuestas	Conversatorio virtual	Análisis de información	Diagnóstico e informes de elaboración propia	Conversatorio e infografía (Anexo G)	Socializar los actores los resultados finales de investigación.

Fuente: elaboración propia, 2021.

Resultados y discusión

De conformidad con las categorías de análisis construidas a partir del Marco Analítico de la Gobernanza propuesto por Hufty (2009): problemas, actores, puntos nodales, normas y procesos ([Anexo C](#) y [Anexo H](#)), a continuación se presentan los principales hallazgos en las dinámicas de gobernanza evidenciadas en la planeación, manejo y gestión del territorio para el desarrollo del ecoturismo en el SFFLF.

A partir de la información encontrada en la revisión documental, así como en la recopilada a través de las entrevistas, se realizó el mapeo de actores que interactúan y tienen algún grado de incidencia en la toma de decisiones sobre la planificación, manejo y gestión del territorio para desarrollar actividades ecoturísticas en el SFFLF (**Tabla 2**). Los actores se clasificaron en cuatro categorías: i) estratégicos; ii) prioritarios; iii) secundarios; y vi) de apoyo. Los actores fueron caracterizados según varios criterios y una escala de incidencia de cada factor (bajo, medio o alto). En los criterios se tuvo en cuenta: i) el grado de interés del actor, según su vinculación en procesos de participación, planificación, gestión y uso del territorio; ii) su capacidad para movilizar recursos que apoyen a los procesos; iii) el impacto de su gestión en los resultados de los procesos; iv) el grado del poder que puede ejercer en los procesos y la afectación que dicho poder puede generar en la toma de decisiones. El [Anexo I](#) detalla esta descripción.

Tabla 2. Mapeo de actores según grado de interés, movilización, impacto y poder

Actor	Interés	Movilización	Impacto	Poder
UAESPNN	Alto	Alto	Alto	Alto
Resguardo Perraptu	Alto	Medio	Alto	Alto
ATRS Perraptu	Alto	Medio	Alto	Alto
Consejo Comunitario Camarones	Alto	Medio	Alto	Alto
Comunidad Cari Cari	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad La Guasima	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad Indígena Palaima	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad indígena Los Cocos	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad indígena Laguna Grande	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad indígena Perico	Alto	Bajo	Alto	Medio
Comunidad indígena La Y	Alto	Bajo	Alto	Medio
JAC Camarones	Alto	Alto	Alto	Medio
JAC Perico	Alto	Bajo	Alto	Medio
SENA	Alto	Alto	Alto	Bajo
Grupo de Guías organizados	Alto	Bajo	Alto	Medio
Grupo de Guías no organizados	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Grupo de artesanas wayúu	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Operadores turísticos	Alto	Medio	Medio	Medio
Asociación de transportadores	Alto	Medio	Alto	Medio
Sector de restaurantes	Medio	Bajo	Medio	Bajo

Rancherías etnoturísticas	Alto	Bajo	Alto	Medio
Sector hoteles y hostales	Alto	Medio	Alto	Bajo
Nodo de Ecoturismo	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Alcaldía de Riohacha	Bajo	Medio	Alto	Alto
Gobernación de La Guajira	Bajo	Medio	Alto	Alto
Corpoguajira	Alto	Medio	Alto	Medio
Polinal (Turismo/Ambiental)	Alto	Bajo	Alto	Medio
Agencia Nacional de Tierras	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Ediles Camarones	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Universidad de La Guajira	Alto	Alto	Medio	Bajo
ICBF	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Defensa Civil	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Anato	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Cruz Roja	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Interaseo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Corregidor de Camarones	Alto	Bajo	Medio	Bajo
DIMAR	Bajo	Medio	Medio	Medio
Secretaría de Salud del Distrito	Medio	Medio	Medio	Bajo
National Audubon Society, Audubon	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Calidris	Alto	Alto	Bajo	Bajo
WWF	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Cerrejón	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Chevron (hoy reemplazado por Hocol)	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Pavimentos Colombia	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Unión Europea	Alto	Alto	Bajo	Bajo
USAID	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Caritas Suiza	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Fundación Renacer	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Fundación Ornitológica de La Guajira – Ilisho	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Asocolibrí Anteadó	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Fundación Biota	Alto	Medio	Bajo	Bajo
OIM	Alto	Medio	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia con base en información de Metsähallitus y UAESPNN (2013); UAESPNN (2013); y en entrevistas realizadas en esta investigación, 2021.

Según estos resultados, el principal actor en el territorio es UAESPNN, entidad que funge como autoridad ambiental y, por mandato de sus funciones y competencias legales, cuenta con un alto grado de influencia ante la formulación de planes, estrategias de conservación ambiental y capacidad de relacionamiento con las entidades públicas, organizaciones privadas y sociales, así como con los actores comunitarios del territorio. Igualmente, tiene una capacidad alta para movilizar recursos, que si bien se orientan al cumplimiento de sus objetivos misionales (conservación de las áreas protegidas), también benefician a la comunidad dedicada a las actividades ecoturísticas.

En relación con los actores comunitarios, el mayor grado de poder lo ejercen aquellos constituidos como resguardo o consejo comunitario, pues al tener un sistema de derecho propio y organización, derechos de propiedad de tierras y ejercicio de derechos políticos, logran una mayor incidencia en la toma de decisiones sobre el

territorio y movilización de recursos en beneficio de las comunidades. En contraste, aquellos actores comunitarios con un menor grado de organización tienen baja capacidad de movilización de recursos y bajo poder decisonal. En tal sentido, las dinámicas de gobernanza que involucran a estos actores muestran debilidades en el capital social, en las dimensiones de movilización de recursos por parte del grupo; y en la dimensión de disponibilidad de redes de relaciones sociales (Atria, 2003). Estas dimensiones se visualizan de forma limitada en las formas de organización comunitaria (formalizada y no formalizada) del ecoturismo en el SFFLF. Asimismo, no debe perderse de vista que el capital social, en su dimensión de movilización, tiene inmerso el liderazgo y el empoderamiento; mientras que la dimensión de los recursos viene ligada a la asociatividad (Atria, 2003); aspectos que incorpora la propuesta de esta investigación.

Pese a que los entes territoriales, en el nivel regional y local, cuentan con un alto grado de influencia, capacidad de movilización de recursos y de poder, tienen un bajo interés en participar en los procesos de concertación y, si participan de ellos, muestran una aptitud poco proactiva hacia el uso, manejo y gestión del territorio para el ecoturismo; por ello su categorización como actores prioritarios ([Anexo I](#)). De otra parte, si bien mantienen relaciones directas con el área protegida, estas no son las mejores o las más estrechas (Parques Nacionales Naturales, 2013). Este bajo interés puede estar relacionado a la baja articulación en la implementación de las políticas para la protección de los ecosistemas y promoción del turismo de naturaleza en los planes de desarrollo; y a la falta de planificación para la gestión del territorio en sostenibilidad ambiental y medio ambiente (Cámara de Comercio de La Guajira, 2020). Además, por falta de voluntad política y liderazgo (Investigador UniGuajira, entrevista, marzo 2021), pese a que los entes territoriales deben velar por la coordinación y articulación de acciones con incidencia en el territorio que administran. La incidencia e interés de estos dos actores también se mide por el alcance de sus funciones en torno al ecoturismo en el territorio de análisis:

los alcances de la Alcaldía en la reglamentación del turismo en el SFFLF, es que es una playa que está dentro del SFFLF y el que tiene el proceso es Parques, porque está dentro del SFFLF. [...] Con la gobernación si no nos hemos podido articular,

porque me imagino que el radio de trabajo de ellos pues es muy grande, es toda La Guajira. (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)

Lo anterior, es indicativo de debilidades en la coordinación entre Parques Naturales y los entes territoriales; el principal reto para la coordinación consiste en lograr que varias administraciones sectoriales trabajen juntas en problemas intersectoriales, sobre todo entre niveles administrativos (nivel central, regional y local) pues, la coordinación tiene como objetivo proporcionar mayor coherencia y reducir la redundancia y la contradicción entre políticas públicas (Lægheid, Nordø, & Rykkja, 2017).

Puntos nodales

Se entiende por puntos nodales las interfases sociales (espacios físicos o virtuales) donde convergen problemas, actores, procesos (tiempo y espacio), se toman decisiones, se concluyen acuerdos y se elaboran normas sociales (Hufty, 2009). En el estudio se identificaron varios puntos nodales, relacionados en la **Tabla 3** (para mayor ilustración, ver [Anexo J](#)):

Tabla 3. Puntos nodales en el SFFLF

Punto nodal	Actores que participan	Tipo de espacio
Comité Coordinador	4 delegados de UAESPNN en el nivel directivo; 4 delegados del resguardo Perraptu: representante legal y las ATRS de las comunidades que lo conforman	Formal
Comité Operativo	Autoridades y líderes indígenas y el equipo del REM del SFFLF	Formal
Comité Local de Ordenamiento de Playas (CLOP)	MinCIT o su delegado; DIMAR o su delegado; el Alcalde Distrital o municipal, quien podrá delegar al Secretario de Turismo. UAESPNN participa en calidad de invitado.	Formal
Plan de Ordenamiento Ecoturístico	Vincula actores sociales, públicos y comunitarios; estos últimos: los guías, los restaurantes, los hostales, los servicios de tardes de ranchería. (Entrevista funcionaria UAESPNN, 2021).	Formal
Nodo de Ecoturismo del Departamento de La Guajira	Nivel nacional: UAESPNN; MinAmbiente; MinCIT; Ministerio de Cultura Nivel regional: CORPOGUAJIRA, SENA, Gobernación de La Guajira (Secretaría de Asuntos Indígenas y Direcciones Departamental de Turismo y Cultura), Cámara de Comercio, UniGuajira, La UNAD, Polinal, Ejercito Nacional, COMFAMILIAR, ASOTURISMO y los 15 Municipios del departamento. Las comunidades: los CCA, las ATRS y los líderes (Investigador UniGuajira, entrevista, marzo 2021).	Formal. No se encuentra activo en la actualidad
Espacio de concertación Yanama:	UAESPNN y comunidades indígenas y afro que habitan el SFFLF y áreas circundantes Carece de una periodicidad establecida; se realiza de acuerdo a lo que va surgiendo en el año” (Coordinadora SFFLF, entrevista, septiembre 2020)	Informal
Reuniones convocadas por actores estatales	Entidades como UAESPNN; Alcaldía del Riohacha; SENA; Corpoguajira. Vinculan a miembros de la comunidad	Informal

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas realizadas y revisión documental, 2021.

Como hallazgo principal se tiene que la mayoría de los puntos nodales identificados no representan espacios para la toma de decisiones para la planeación, manejo y gestión del territorio para el desarrollo del ecoturismo en el SFFLF:

No, no hay y ahí es donde debería tener un papel preponderante espacios como el Nodo Departamental de Ecoturismo. Debería ser el espacio de encuentro [...], un espacio propio donde estos actores tengan la posibilidad de organizar, de planear, con una visión de corto, mediano y largo plazo todo el tema de ecoturismo en La Guajira. (Investigador UniGuajira, entrevista, marzo 2021)

En consecuencia, se carece de un punto nodal que permita congregar a los diferentes actores, de forma coordinada y articulada, para decidir aspectos relativos a la planeación, uso, manejo y gestión del territorio para el desarrollo del ecoturismo en el SFFLF.

Problemas de la gobernanza

Existencia de procesos de coordinación

Se constata la existencia de procesos que involucran la coordinación entre actores estatales y entre estos con los actores sociales, privados y comunitarios. El alcance de la coordinación difiere, por un lado, en el grado de formalización de los escenarios en los que surge la coordinación y por el otro, en la categorización de los actores que se involucran en ellos. Los procesos de coordinación de los que participan actores estatales vienen determinados por las normas formales que regulan asuntos concretos como lo es el CLOP, operativizado para tratar asuntos relacionados con el ordenamiento de las playas del corregimiento de Camarones; o por aquellos instrumentos de planificación del área protegida que vinculan a actores comunitarios, como el PM del SFFLF y el REM:

Nos queda pendiente un ejercicio que lo estamos haciendo con la Alcaldía, con la DIMAR y con varias personas que participan en una instancia legal que se llama el CLOP, que es el ordenamiento de la playa de Camarones. [...] Ese REM tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité Directivo. (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)

Sin embargo, la coordinación entre la autoridad ambiental y la comunidad en estos instrumentos de gestión conjunta del área protegida (PM y REM) cobija

únicamente a los representantes del resguardo Perraptu —que agrupa solo 3 de las 9 comunidades indígenas wayúu con presencia en el SFFLF y sus áreas circundantes— pero no vincula a las comunidades afroguajiras. Por tanto, las reglas de funcionamiento de estas figuras de manejo conjunto de áreas protegidas con comunidades étnicas pueden llegar a ser restrictivas, pues dejan por fuera a grupos étnicos que no hacen parte de la comunidad resguardada o legalmente constituida (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021), lo que impone una limitación a la interacción entre la autoridad ambiental y las comunidades étnicas en la toma de decisiones que involucran el uso y manejo de su territorio, que para el caso de estudio se integra por comunidades indígenas wayúu y afrodescendientes. Esta limitación fue una de las razones por las cuales se implementó el punto nodal de Yanama.

Un aspecto por resaltar en la coordinación entre el sector público y actores comunitarios es la configuración de una correspondencia directamente proporcional entre i) el grado de reconocimiento de procesos de coordinación y articulación que reportan los actores comunitarios; y ii) el grado de organización o formalización que tales actores poseen. Para expresar esta correlación, se recalca que, mientras los guías formalizados y la autoridad tradicional dan cuenta de interacciones directas entre autoridades como UAESPNN, la Alcaldía de Riohacha y otras entidades como el SENA; por el contrario, el guía informal confirma un bajo conocimiento sobre la existencia de estos procesos, así como un grado de interacción escasa o casi inexistente con entidades estatales distintas a UAESPNN. Esto indica una limitante en el acceso de actores no organizados a la interacción con las entidades estatales con competencia en el territorio para manifestar problemáticas y necesidades de mejora, lo que dificulta la creación de capacidades orientadas a fortalecer la participación plena, representativa y articulada de la comunidad. Al respecto, el guía formalizado señaló interacciones con algunas entidades públicas como UAESPNN, el SENA, la DIMAR, la Gobernación de La Guajira, la Alcaldía de Riohacha, entre otras (Guía aviturismo¹ TWGE, entrevista, marzo 2021). A la par, la autoridad tradicional refirió ciertos procesos de coordinación con UAESPNN, el SENA, Corpoguajira y algunas ONG: "Ahorita nosotros estamos es con el SENA y UAESPNN [...] también tengo relación con Corpoguajira y una fundación que se llama [...] Caritas Suiza [...] [y

algunos] proyectos que trajo Fundación Renacer" (ATR Perraptu, entrevista, marzo 2021).

En contraste, el guía ecoturístico informal refirió interacciones incipientes con funcionarios de UAESPNN con presencia en el territorio: "Coordinamos solo con los guías; Parques solamente es cuando se va a hacer reuniones" (Guía informal, entrevista, marzo 2021). Esta interacción limitada de actores comunitarios no organizados con otros actores en el territorio debilita el capital social, en tanto que restringe el acceso a recursos como los de capacitación y formación, donaciones y demás apoyos brindados por entidades u organizaciones con presencia en el SFFLF; igualmente, dificulta la comunicación, la coordinación y la inclusión de los actores no organizados en la toma de decisiones. En consecuencia, la falta de organización de los intereses de los actores individuales hace que terminen siendo excluidos de las redes de gobernanza para la formulación de políticas públicas (Murcia & Tamayo, 2016). Con el fin de mitigar las consecuencias de la falta de organización social, parte de esta investigación apuesta por proponer un modelo de gobernanza comunitaria que se fundamente en el fortalecimiento del capital social para consolidar la confianza, la reciprocidad, la cooperación, el empoderamiento, la movilización de recursos y el logro de objetivos comunes en torno al fomento del ecoturismo en el SFFLF.

De otra parte, los hallazgos de la investigación indican que el uso, manejo, acceso y gobierno de los recursos de uso común del corregimiento de Camarones (el SFFLF, otras áreas de protección especial a nivel local, como la laguna Navío Quebrado, los bosques y la cuenca del río Camarones; las playas de la Boca de Camarones, etc.) es ejercido por diversas fuentes de competencias y poderes institucionales: el gobierno local, las autoridades ambientales, las comunidades indígenas y afrodescendientes. Este rasgo coincide con el concepto de *gobernanza policéntrica*, al configurarse múltiples centros de poder y de toma de decisiones (Ostrom, 2013) en aspectos como la regulación y las políticas de conservación ambientales, la reglamentación y planeación turística, el ordenamiento del territorio, las expresiones de autoridad interna de territorios étnicos de los pueblos ancestrales indígenas y comunidades afrodescendientes; e incluso decisiones frente a la contingencia del Covid-19. Estos centros de poder, si bien tienen cierto grado de

autonomía decisonal, presentan asimetrías en el liderazgo (Poteete, Janssen, & Ostrom, 2012), por lo que requieren de la interacción de los otros centros de poder para, de cierto modo, reforzar y legitimar sus actuaciones; v.gr. la Alcaldía de Riohacha no puede limitar usos del territorio ocupado por comunidades indígenas sin previamente consensuar estas decisiones con estos conglomerados. Sin embargo, una de las debilidades atribuibles al policentrismo es, precisamente, la dificultad de lograr la coordinación entre los diferentes centros decisonales (Jones & Long, 2020).

Visibilidad y percepción de la coordinación

Las entrevistas y las fuentes secundarias consultadas refirieron algunas falencias en la articulación de los actores, en su relacionamiento, así como la alineación de sus objetivos misionales y de gestión que cada uno persigue. Al respecto, una de las debilidades más notorias es la falta de articulación de los lineamientos de los planes de desarrollo para potenciar el ecoturismo en el departamento de La Guajira y en el distrito de Riohacha (Cámara de Comercio de La Guajira, 2020). La desarticulación y la falta de una visión compartida de planificación hacen más complejo el logro de los objetivos a los que apuntan ambos niveles de gobierno, en relación con el sector turismo: concebirlo como una fuente de desarrollo económico local; y dificultan la optimización de los recursos públicos⁶ para el cierre de brechas de desigualdad en el territorio. Por tal razón, la gobernanza debe apuntar hacia un gobierno articulado, con el fin de eliminar situaciones en que las diferentes políticas se perjudiquen entre sí, para hacer mejor uso de los recursos escasos y para crear sinergias, al unir a diferentes participantes en un ámbito político particular (Lægreid, Nordø, & Rykkja, 2017).

Las debilidades antes referidas fueron mencionadas por algunos entrevistados, para quienes la mayoría de las entidades actúan de forma desarticulada, lo que genera que la gestión pública se fragmente y la coordinación interorganizacional se vuelva cada vez más difusa:

⁶ El informe económico del Centro de Pensamiento para el Desarrollo Guajira 360° sobre el análisis de las transferencias del distrito de Riohacha (2019) señaló una alta dependencia de las transferencias del Gobierno nacional (84% de indicador de dependencia) y una baja capacidad de generación de recursos propios, situación que condiciona la capacidad de inversión del distrito para ejecutar las iniciativas incluidas en el plan de desarrollo. Ver <http://guajira360.org/informe-economico-analisis-de-las-transferencias-del-distrito-de-riohacha/>

de una u otra forma no hay como una carta de navegación que establezca cómo es esa armonía entre las instituciones; [la gestión] se fundamenta más que todo en los intereses particulares de miembros de las instituciones. (Investigador UniGuajira, entrevista, marzo 2021)

De otra parte, se reconocen dificultades en la coordinación entre entidades por la disputa de hacer valer sus competencias, traslapes funcionales derivados de las normas que regulan la actividad de algunas autoridades, así como intereses contrapuestos: "venimos articulando, es un poco complejo porque somos autoridades y cada una de las autoridades quiere hacer valer su rol, sus competencias frente a la otra. Entonces tiene que llegar un momento en que haya esa articulación." (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021). Esta funcionaria también refirió diferencias entre entidades que tienen asignadas funciones o competencias que requieren complementarse entre sí, para evitar conflictos con la cosmovisión y usos tradicionales del territorio por parte de las comunidades indígenas wayúu. Tales diferencias revelan vacíos en las normas vigentes, que al ser de contenido general y ajenas a los contextos territoriales particulares, pueden dejar por fuera aspectos propios de la configuración social y cultural del espacio geográfico en el cual se aplican. Por consiguiente, los procesos de reglamentación técnica deben ser prácticos y flexibles para adaptarse, por ejemplo, a los usos culturales que las comunidades indígenas realizan en las playas del corregimiento de Camarones.

Al respecto, es oportuno destacar que el reconocimiento de la identidad vinculada al territorio permite diseñar estrategias de largo plazo para dinamizar el desarrollo local cuyos objetivos no se alcanzan solo desde las dimensiones económicas, sociales o políticas, pues la dimensión cultural cumple un papel preponderante la promoción de la identidad vinculada al territorio, como motor del desarrollo local (Gallicchio, 2010). Este planteamiento es reconocido por varios de los actores entrevistados. En palabras de una funcionaria de UAEASPNN "estos temas que son de tipo culturales, son unos temas muy importantes, pertenecen a los grupos étnicos y hay que reconocerlos y respetarlos". Añade algunas divergencias en mandatos y visiones entre la Alcaldía de Riohacha (a cargo del corregimiento de Camarones) y UAEASPNN (a cargo del SFFLF) respecto del ordenamiento de

actividades turísticas y ecoturísticas; aunque admite algunos avances de articulación a través de la participación de la Alcaldía en los temas de coordinación en el SFFLF (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021).

En línea con lo anterior, tanto los operadores turísticos formalizados como las entidades gubernamentales que lideran este sector resaltan las fallas de coordinación, de articulación y por tanto de gobernanza que se originan en la disparidad de objetivos e intereses que representa cada entidad, trayendo como consecuencia el rezago y desigualdad entre aquellos grupos que optan por la formalización, a diferencia de aquellos que no lo hacen (Funcionario Gobernación de La Guajira, entrevista, marzo 2021). También, otro de los entrevistados refirió

Parques y nosotros hace poco tuvimos una reunión con la Alcaldía; pero antes de llegar a una mesa de estas, las entidades deben de sentarse [...], para tomar unas decisiones [y] llevarlas a la comunidad. Muchas veces entre ellos hay discusiones; hay diferencias. La Alcaldía quiere hacer una cosa, pero a la Alcaldía no se le debe olvidar que está en un territorio que es competencia de la Alcaldía, pero también es competencia de Corpoguajira, pero también está Parques. Entonces se han visto choques entre ellos. (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021)

Un factor a resaltar es la percepción compartida por los actores comunitarios sobre la necesidad de un mayor protagonismo, principalmente de la Alcaldía de Riohacha, en los procesos de coordinación para el desarrollo de actividades ecoturísticas en el SFFLF, así como el acompañamiento de otras entidades que representan al Estado:

Aquí hay dos entidades con las que nosotros hemos querido coordinar algunas gestiones de capacitación [...] y gestiones de fortalecimiento económico [...] la Alcaldía, pero no ha sido posible. [...] con la Alcaldía no ha sido tan efectivo. [...] El apoyo que necesitamos fundamentalmente es el de la Alcaldía, como distrito, porque ellos son los que deben tomar el orden, porque al SFFLF le queda muy grande mantener el orden en la zona solo. (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021)

“La única [entidad] que no tiene confianza con nosotros es la Alcaldía. [...] ¿Qué es lo que hace falta?; el apoyo de la Alcaldía; [...] la Alcaldía Distrital no ha hecho ninguna clase de capacitaciones acá”. (ATR Perraptu, entrevista, marzo 2021)

De igual manera, en el taller participativo para la priorización de las necesidades de cambio en el marco de esta investigación ([Anexo F](#)), fue reiterada la percepción del poco apoyo institucional por parte del gobierno municipal y departamental, en contraste con una suerte de reconocimiento a la labor de UAESPNN en la definición de acciones orientadas a la protección ambiental y la articulación con las comunidades indígenas y operadores turísticos:

sucede que ahora toda la culpa se la echan por el momento a UAESPNN. Como sucede con todos los residuos sólidos, y el tema del plástico y de basuras. Parques ha sugerido campañas de aseo en la Alcaldía, en el pueblo, en toda la comunidad, y yo he visto el descaro que no he visto apoyo, por momentos, ni de la Alcaldía ni de ninguna otra entidad. Son cosas que duelen. (Guía aviturismo 2 TWGE, taller, mayo 2021)

En este taller también se mencionó que: “no tenemos mucha ayuda, de las entidades, como la Alcaldía o la Gobernación, ya que la única entidad que ha estado trabajando con las comunidades indígenas dentro del resguardo Perraptu es Parques [...]” (Representante ranchería etnoturística, taller, mayo 2021).

En contraste con estas percepciones, surge una suerte de justificación proveniente de la interpretación restrictiva que se tiene en la Alcaldía de Riohacha sobre lo que implica la coordinación y articulación, basada en las competencias y alcances de las funciones de cada entidad, que en últimas conllevan a ratificar asuntos antes enunciados respecto a una gestión endógena de la eficacia y no en una perspectiva de gobernanza en red, como lo enuncia la postura de un servidor público del distrito de Riohacha:

Parques [...] maneja sus propias normativas y sus propias reglas en el manejo interno de las áreas protegidas, entonces nosotros como alcaldía, como gobierno, lo que podemos hacer es un acompañamiento [...], pero dentro de las áreas que son protegidas por UAESPNN, ellos manejan sus reglamentos, manejan sus áreas, entonces estos casos puntuales se tienen que manejar bajo la regla que esté en UAESPNN. (Funcionario Alcaldía de Riohacha, entrevista, abril 2021)

En síntesis, estos hallazgos son consistentes con otros estudios (Cámara de Comercio de La Guajira, 2020), que han puesto en evidencia la desarticulación en la implementación de políticas para la protección de los ecosistemas y la promoción del

producto de turismo de naturaleza por parte de las autoridades gubernamentales a nivel del municipio de Riohacha y del departamento de La Guajira. También, con algunas fallas en la coordinación entre las distintas entidades por la falta de decisión de los entes territoriales (regional y local) para hacer un frente común con UAESPNN que permita fomentar el ecoturismo, no solo en el SFFLF, sino también en otras áreas de protección especial en el departamento de La Guajira.

Si bien el marco normativo existente establece una competencia específica a la autoridad ambiental (UAESPNN) para la administración de ANP como el SFFLF, no debe desconocerse que la condición particular de este territorio —entendido como un sistema que integra distintos niveles y centros de poder, distintas visiones sobre la concepción del uso y manejo del territorio, y un universo de actores con intereses y objetivos diversos— implica una visión adaptativa de la aplicación de las normas, para responder a los retos que impone la realidad social y el contexto del territorio. En tal sentido, aunque las políticas públicas que fomentan el ecoturismo como modo de conservación de ANP son trazadas desde el nivel central, la articulación entre los diferentes niveles de gobierno es lo que permite el desarrollo local. Lo anterior, en una lógica de gobernanza multinivel, permitiría generar políticas públicas territoriales, en donde los propios actores locales sean quienes articulen las políticas que se configuran desde el nivel central (Gallicchio, 2010).

Así, para encauzar al ecoturismo como una estrategia de desarrollo local, el nivel subnacional debería ser un actor más involucrado en convocar la coordinación y articulación de las políticas aplicadas por UAESPNN en el territorio. Esta cuestión no se refiere a ocupar competencias asignadas a cada entidad, sino a propiciar la articulación de las políticas públicas sectoriales entre los distintos niveles de gobierno, a través de la coordinación interorganizacional. Tampoco se desconoce que la Alcaldía de Riohacha viene vinculándose de forma más activa en coordinar acciones con UAESPNN para impulsar el ecoturismo en el SFFLF; pero, como esta voluntad y gestión no están siendo visibles ante los actores comunitarios, se generan obstáculos en la legitimidad del ente territorial ante los actores comunitarios; lo propio sucede en el caso de la Gobernación de La Guajira. Estos resultados dan a entrever una necesidad ingente de hacer más partícipes a los entes territoriales de las decisiones

que se toman en el territorio, pues a partir del esfuerzo común de todos los actores será posible generar bienestar a la comunidad y desarrollo en el territorio a través del ecoturismo. En este sentido, la gestión del territorio se construye no en abstracto, sino en los espacios concretos, particulares y objetivos; es decir, se realiza una práctica política territorializada, en la cual se tienen en cuenta las limitaciones del territorio, pero también sus potencialidades particulares (Camacho, 2012).

Participación comunitaria: percepciones

Los actores estatales perciben una participación comunitaria que, en principio pareciera activa, pero que, en realidad, corresponde a una simple asistencia a actividades en las que, en esencia, se recibe información pero no se refleja una participación sustancial, es decir, que aporte a la toma de decisiones. Asimismo, la participación comunitaria refleja un discurso arraigado en los liderazgos personalistas, que refuerzan las jerarquías existentes, y limitan la inclusión y representatividad comunitaria (Montero-Muñoz & Calderón-Gómez, 2020). Esto, además, es indicativo de asimetrías de poder, en tanto a que, o bien el flujo de la información queda represado en los líderes o no existen mecanismos adecuados de comunicación:

la gente a través de los líderes, de sus autoridades tradicionales, participan de manera activa en las actividades que se programen [...]. Sin embargo, nosotros creemos que la información muchas veces queda en los líderes o en las personas que van a la actividad y no fluye porque esos líderes, de pronto por sus actividades, por lo dispendioso que es, no generan ese espacio para contarle a sus asociados lo que pasó en la reunión. (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)

Por su parte, algunas entidades consideran que se presenta una buena participación de la comunidad y que se garantiza la participación de grupos formalizados o informalizados

porque en las reuniones siempre van los representantes de los guías de turismo, [...]de cada una de las comunidades. Obviamente hay personas que no participan en nada y que son las que se unen y podrán decir que nunca participan, pero las convocatorias siempre son abiertas. (Funcionario Alcaldía de Riohacha, entrevista, abril 2021)

Además, se considera que “la vinculación en los procesos por parte de empresarios es inconstante, no participan, no permanecen durante todo el proceso o

se desvinculan” (Funcionario Gobernación de La Guajira, entrevista, marzo 2021). En consecuencia, si bien todos los actores públicos entrevistados identificaron algunas debilidades en la participación, la mayoría estima que existe una buena participación de las comunidades en los procesos que tales entidades lideran.

En contraste, los actores comunitarios encuentran pocos incentivos para participar en los procesos de gobernanza del ecoturismo en el SFFLF, debido a los bajos niveles de confianza en la gestión de las entidades públicas, motivados, en parte, por la defraudación de las expectativas de la comunidad en la solución de problemas sociales:

es algo que a veces los grupos que tenemos no quieren asistir a reuniones y capacitaciones porque eso no es de ahora, es un proceso largo que llevamos pidiendo apoyo y nunca lo hemos tenido. Entonces uno, como dicen, se decepciona un poco, no le dan más ganas. [...] He visto muchos muchachos que no asisten a las reuniones debido a ese tema [...] insistimos en apoyo y nunca se ha visto. Todos los años y todo el tiempo nos dicen «para esta temporada va a ser mejor, van a tener apoyo de la Policía, de la Alcaldía»; y de eso nada [...] Por parte de la Alcaldía, como en estos casos, todo se maneja por política, entonces uno ha quedado un poco inconforme con el tema de la política [...], uno piensa que todo es política, por el tema de la firma [por mostrar gestión de la entidad]. (Guía aviturismo 2 TWGE, entrevista, marzo 2021)

Asimismo, las comunidades del resguardo muestran interés en participar en los referidos procesos porque se benefician del turismo, pero en ocasiones se han sentido engañadas o defraudadas por algunas entidades u organizaciones, en razón a proyectos que abandonan o no culminan (ATR Perraptu, entrevista, marzo 2021). Además, las comunidades perciben que los escenarios de participación son insuficientes, no se conocen, o poco tienen en cuenta las demandas o peticiones de la comunidad: "Las opiniones de nosotros son tenidas en cuenta, pero muchas veces se ignoran [...]. Escenarios suficientes no los hay, y si los hay, no los conocemos". (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021)

Otro de los factores que incide en la baja motivación de la comunidad para participar en asuntos relacionados con el ecoturismo en el SFFLF, es la percepción de ser excluidos de los procesos, lo cual resulta determinante en la decisión de

adoptar una postura pasiva o ausente en estos. Al respecto, algunos procesos sociales e institucionales tienden a excluir a ciertos grupos de la participación plena en la vida social, económica, cultural y política de las sociedades; o pese a no ser excluidos del todo, su involucramiento se hace en condiciones de poder muy desventajosas, al interactuar con poca intensidad y poco protagonismo en la toma de decisiones (Narayan, 1999):

uno dice bueno, si a los que tienen en cuenta son a ellos y [las entidades] quieren que asistamos a las reuniones, a veces uno, por esa parte, uno piensa ¿yo qué voy a buscar y asistir a reuniones si a mí no me tienen en cuenta cuando hacen o regalan algo? (Guía informal, entrevista, marzo 2021)

Un factor adicional que dificulta la participación comunitaria en la planificación y toma de decisiones sobre ecoturismo, es el desconocimiento de las normas, reglas y leyes que regulan las actividades ecoturísticas. Al respecto, uno de los entrevistados manifestó que, culturalmente, los grupos indígenas wayúu ven complejo cumplir las leyes por temor a las responsabilidades que estas pueden imponer, pero consideró que esta situación se puede mejorar a través del involucramiento gradual de las comunidades en procesos de aprendizaje (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021). También surgen algunas dificultades en la participación, derivadas de la falta de conocimiento de las comunidades para formular proyectos:

los wayúu no es como ustedes [...] cuando ustedes se asocian, hacen una organización o hacen unos proyectos [...] ¿Será que falta conocimiento de hacer unos proyectos?; entonces, eso se llama falla de participación por parte de la comunidad, porque nosotros tenemos es que hacer unos proyectos propios aquí entre los resguardos. (ATR Perraptu, entrevista, marzo 2021)

En adición, las comunidades desconocen a qué instancia pueden acudir para presentar o gestionar proyectos (Guía informal, entrevista, marzo 2021); además, les gustaría que se brindaran espacios para presentar iniciativas productivas (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021).

Así las cosas, pese a que en términos nominales la participación comunitaria pareciera haber incrementado, lo cierto es que persiste una baja incidencia en la toma de decisiones relacionadas con la planeación, gestión y manejo del territorio para el

desarrollo de actividades ecoturísticas. Esto contrasta con algunos referentes del concepto de gobernanza (Schmelzle & Stollenwerk, 2018), pues cuanto mayor sea el grado de vinculación de ciudadanos y comunidades locales en la toma de decisiones para la construcción de normas, políticas públicas y provisión de bienes colectivos, mayor legitimidad y eficacia tendrá un proceso de gobernanza.

Formas de participación e incidencia en la toma de decisiones

La participación de los actores comunitarios tiende, mayoritariamente, a ser de tipo instrumental, en tanto que contribuye a los intereses y eficiencia de los donantes externos o financiadores de proyectos al permitir, por un lado, unos costos bajos del programa o proyecto social, y por el otro, el logro de los objetivos misionales (White, 1996), como lo sería el caso de la conservación:

como Parques ha visto el interés de algunos, ha pedido a la Unión Europea que apoye el proceso [...] de capacitación y de fortalecimiento [...]. En este caso [exigen] ser muy cumplidos y, como contrapartida, contribuir a la conservación [...] no alterar el medio, campañas de recolección de residuos sólidos y otras cosas más que tengan que ver con la protección del ambiente. (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021)

En otros casos, la participación es nominal porque se circunscribe a la asistencia ocasional a reuniones sin intervenir en las decisiones que se toman: "pues yo no opino nada, solamente escucho" (Guía informal, entrevista, marzo 2021). Este tipo de participación contribuye a legitimar la gestión gubernamental 'participativa' como una forma de 'exhibición de asistentes', pero impacta desfavorablemente el reconocimiento de los intereses de las comunidades por no ser una participación real en la toma de decisiones (White, 1996). Las comunidades también relataron que, en algunos casos ciertas entidades emplean espacios de participación comunitaria como 'plataforma' para mostrar resultados en su gestión:

A nosotros no nos gusta a veces cuando hacemos las campañas de aseo, a veces vemos apoyo de algunos muchachos de la Alcaldía y solamente llegan al tema de requisitos y quieren tomar fotos y eso, para decir «estamos haciendo esto». Varios muchachos le han dicho a la Alcaldía «¿ustedes para qué toman fotos?; ¿quieren fotos para llenar requisitos y decir que sí lo están haciendo?» (Guía aviturismo 2 TWGE, entrevista, marzo 2021).

Al contrario, la ATR Perraptu (entrevista, marzo 2021) refirió una participación con mayor grado de incidencia, pues la protección constitucional a los resguardos indígenas confiere beneficios de orden político, decisional, de gestión del territorio y movilización de recursos; también hizo alusión a recursos y apoyos que ha recibido de cooperación internacional en beneficio de la comunidad que representa. En este caso, si bien la participación podría considerarse como plena o transformadora de condiciones de desigualdad (White, 1996), se constató que termina siendo instrumental, toda vez que tiene un carácter asistencialista. Esto tiende a debilitar el capital social porque crea dependencia de apoyos estatales o de cooperación internacional (Ostrom, 1999) y pone en riesgo la autonomía para alcanzar el bienestar y el empoderamiento comunitario (Durstun, 2003).

Representatividad de los intereses de las comunidades étnicas

Todos los entrevistados reconocieron la representación que ejercen los líderes comunitarios de intereses y derechos de los grupos sociales que representan, sobre todo en puntos nodales formalizados. Sin embargo, llaman la atención dos aspectos. El primero, pese a que los grupos organizados pueden llegar a contar con mayores vínculos con entidades y organizaciones en el SFFLF, no cuentan con un vocero que represente sus intereses. Sin embargo, esperan designar representantes en una cooperativa que aspiran constituir, “para que cuando haya una reunión con entidades no vaya todo el grupo, sino los representantes bajo la figura de ese solo grupo” (Guía aviturismo 1 TWGE, entrevista, marzo 2021). El segundo, situaciones que influyen de forma adversa en la confianza hacia las ATRS o líderes, desincentivan la participación de la comunidad y restringen el acceso a los apoyos, a los proyectos productivos y de fortalecimiento, a capacitaciones e instancias de decisión sobre el ecoturismo:

las autoridades y líderes gestionan para beneficio de ellos. Tantos proyectos que han dado aquí para la comunidad y todos en beneficio de la autoridad, del líder, entre ellos mismos se roban la plata [...]. Por eso acá muchas personas hoy en día no le paran bolas [para] asistir a una reunión. (Guía informal, entrevista, marzo 2021)

En complemento, se reitera lo evidenciado en un apartado previo, al referir la falta de canales adecuados de comunicación entre los líderes y las comunidades que representan para socializar los resultados de procesos participativos (Funcionaria

UAESPNN, entrevista, marzo 2021), y un posible arraigo de figuras de liderazgo jerárquico y personalista, que puede generar asimetrías de poder. La falta de representación de ciertos actores, ya sea de manera directa (no invitados a participar) o indirecta (invitados a participar, pero sin estar familiarizados con el lenguaje y las dinámicas de la planificación participativa), puede reproducir jerarquías sociales existentes o diseñar agendas que perjudiquen a poblaciones vulnerables o subrepresentadas (Montero, 2015). Así pues, una visión reduccionista de la participación implicaría creer que los mecanismos son más participativos solo por contar con la asistencia o representación de la comunidad. Se debe garantizar también que las comunidades se sientan partícipes de estos procesos, al vincularlas en las decisiones que se toman sobre el manejo y gestión de su territorio.

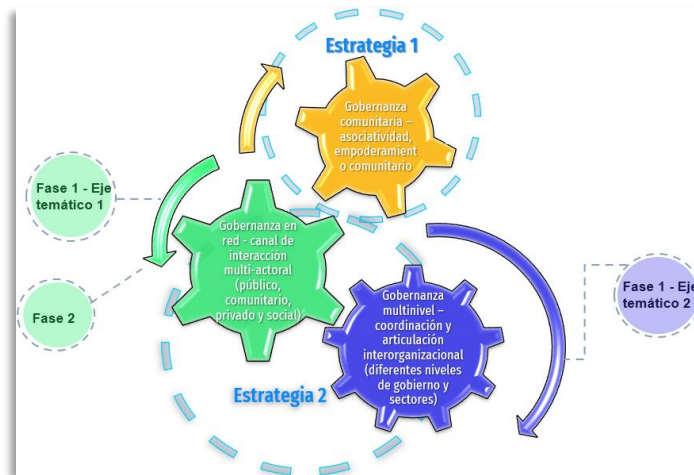
Asimismo, el vínculo existente entre la gobernanza, el desarrollo local y el capital social sugiere que en presencia de niveles de confianza bajos es posible explorar figuras que busquen empoderar a la comunidad, como lo son los liderazgos inclusivos (Montero-Muñoz & Calderón-Gómez, 2020). Coincide con esto uno de los entrevistados, quien mencionó la importancia de comprometer a los jóvenes con su territorio, hacerlos partícipes y brindarles oportunidades de formación; considera que a través de la protección de la naturaleza y del compromiso de las nuevas generaciones se garantizará el futuro de Camarones (Líder CCA Camarones, abril 2021). Por esta razón, el buen funcionamiento de los mecanismos de gobernanza de un territorio requiere, no solo de capital social, sino también de líderes catalizadores, con la capacidad de influir en el logro de metas y objetivos comunes de desarrollo (Montero-Muñoz & Calderón-Gómez, 2020).

Propuestas

En este apartado se enuncian las propuestas configuradas mediante un análisis DOFA ([Anexo E](#)) realizado a partir de las entrevistas que luego fue validado en un posterior ejercicio de socialización de hallazgos previos a los actores, mediante un taller participativo ([Anexo F](#)). Este taller permitió, además, que los propios actores priorizaran las necesidades de cambio y construyeran de forma colectiva las líneas estratégicas de intervención sintetizadas en la **Figura 2**, que, para efectos de integrar el componente analítico y conceptual de esta investigación, se asocian con formas o

modelos de gobernanza, así: 1) una línea basada en la asociatividad, participación, empoderamiento de las comunidades para la incidencia de los grupos étnicos locales en la toma de decisiones sobre la planeación, gestión, uso y manejo de su territorio en el desarrollo de actividades ecoturísticas; esta se sitúa en una lógica de gobernanza comunitaria. 2) Una línea que propende por la coordinación y articulación interorganizacional en la construcción de políticas públicas para el fomento del ecoturismo, que acoge la perspectiva de la gobernanza multinivel; complementada con una estrategia para generar alianzas estratégicas y un canal de comunicación entre los actores públicos, comunitarios, privados y sociales con incidencia en el territorio, que acoge la forma de gobernanza en red.

Figura 2. Líneas estratégicas de intervención y fases de aplicación



Fuente: elaboración propia, 2021.

Estrategia 1: modelo de gobernanza comunitaria para el fortalecimiento de las capacidades asociativas y de liderazgo de los grupos locales

Esta propuesta de modelo de asociatividad busca fortalecer la cooperación de la comunidad, la participación efectiva y la inclusión social en escenarios colectivos para la toma de decisiones sobre el uso y manejo del territorio para el desarrollo de actividades ecoturísticas en el Santuario, entendido como parte de los recursos de uso común y de protección especial del corregimiento de Camarones. Para ello, se propone crear el Comité Local de Ecoturismo de Camarones, cuyo objetivo es la integración de los prestadores de servicios ecoturísticos, pertenecientes a las comunidades étnicas wayúu y afroguajiras en el SFFLF y áreas naturales del

corregimiento de Camarones. Consolidado este grupo, se integrará gradualmente a otros actores locales que hacen parte de la cadena turística en el territorio, como los prestadores de servicios de transporte, restaurante, hospedaje y hostelería, con el fin de armonizar los intereses de los grupos hacia una visión integrada de turismo comunitario sostenible para la preservación del territorio y sus ecosistemas.

En aras de propiciar la integración social, la representación y la confianza entre los actores comunitarios, la estructura organizativa del comité partirá de una asamblea central, cuyos miembros representarán los intereses heterogéneos que confluyen entre los actores comunitarios. Los espacios interétnicos entre miembros de las comunidades indígenas wayúu y afrodescendientes permitirán el intercambio de experiencias para enriquecer el proceso organizativo, reconstruir el tejido social e incentivar el trabajo en equipo, para superar diferencias previas y medir el grado de compromiso y apropiación del proceso por parte de los grupos comunitarios. Además, entendiendo que la asamblea podrá tomar decisiones en nombre de sus organizaciones, se requieren mecanismos de comunicación y retroalimentación, por ejemplo, grupos de trabajo que articulen las necesidades y visiones de los grupos o sectores que representan y socialicen las decisiones acordadas. Conformado el Comité, se definirá su reglamento, a través de un proceso participativo de sus miembros; este reglamento contemplará un conjunto de reglas mínimas contenidas en la **Tabla 4**, dentro de las cuales se proponen las siguientes:

Tabla 4. Reglas de funcionamiento del Comité Local de Ecoturismo

Reglas	Función
Integrantes, periodo de representación de sus miembros y reglas para la elección de los representantes	Relevo y democratización de los espacios comunitarios; representatividad inclusiva
Periodicidad de las sesiones	Compromiso de mantener los espacios de interacción social
Reglas para la toma de decisiones	Transparencia del proceso y reglas para el consenso
Definir los grados de amonestación o sanción por incumplimiento de acuerdos	Reglas de juego claras, incentivar el cumplimiento de las reglas y fomentar la confianza entre el grupo
Mecanismo para la resolución de conflictos	Mitigar la conflictividad y roces entre sus miembros
Mecanismo de socialización de la información y coordinación entre las mesas de trabajo sectoriales	Transparencia y flujo de la información. Evitar asimetrías de poder
Reglas para la administración de recursos o fondos comunes de financiación, designando responsables	Transparencia en el manejo de los recursos y evitar malversación o uso inadecuado de los recursos.
Reglas para el seguimiento y evaluación de los compromisos, designando a los responsables de esta gestión	Orientar las acciones del Comité y redefinir estrategias para su permanencia y sostenibilidad; alcanzar los resultados e impactos esperados. Recopilar lecciones aprendidas y generar recomendaciones
Mecanismo de rendición de cuentas, designando a los responsables de esta gestión	Mayor control interno y visibilidad de la gestión de los intereses y recursos comunitarios

Fuente: elaboración propia, 2021.

Estas reglas atienden el núcleo esencial de los principios de diseño institucional definidos por Elinor Ostrom para la gobernanza de recursos de uso común, los cuales apuntan a que los usuarios del recurso generen relaciones de confianza, reciprocidad y comunicación, y configuren reglas de juego claras para definir responsabilidades e incentivos para cooperar (Ostrom, 2013; Poteete, Janssen, & Ostrom, 2012). Igualmente, la concertación de intereses colectivos y la experiencia de trabajo conjunto, son capacidades que, a futuro, pueden incentivar la formalización empresarial, a través de la constitución de sociedades comerciales o de la conformación de figuras asociativas formales como cooperativas o asociaciones comunitarias.

El Comité Local de Ecoturismo será un espacio para la toma de decisiones colectivas, a partir de la visión común de desarrollo territorial construida por sus propios miembros. Esto, en la medida en que sus integrantes mantengan un firme compromiso y motivación para convertirse en agentes de cambio, con capacidad de transformar realidades complejas de su territorio —como las condiciones de pobreza y desigualdad— de manera colaborativa e inclusiva. Para este propósito, los actores comunitarios formularán un plan de acción con objetivos, roles y responsabilidades, acuerdos, seguimiento a los compromisos, así como estrategias para acceder a proyectos y asociarse con aliados. Este plan podrá gestarse en conjunto con la JAC para promover procesos comunitarios autónomos de desarrollo.

Consolidación de la iniciativa comunitaria

La consolidación del Comité Local de Ecoturismo es un proceso continuo que requiere del acompañamiento de aliados estratégicos. Para este propósito, la comunidad puede presentar esta iniciativa ante Parques Nacionales en el punto nodal de Yanama, con la finalidad de revisar alternativas para vincular a aliados o cooperantes con los que se tenga una experiencia de trabajo conjunto previo. También pueden propiciarse acercamientos con la red ADELCO, como un potencial aliado que cuenta con experiencia en la generación de desarrollo desde las acciones locales y que hace presencia en algunos municipios de La Guajira, con cadenas de valor en

turismo comunitario y artesanías. La vinculación de socios estratégicos permitirá explorar unas líneas de trabajo base, para fortalecer, fundamentalmente, el capital social de los grupos comunitarios de ecoturismo, a partir de procesos de formación y capacitación estructurados con herramientas y metodologías participativas, empleando un lenguaje sencillo y ejercicios prácticos, para que las nociones sean aprehendidas por la comunidad, en aras de fortalecer su incidencia en la toma de decisiones públicas.

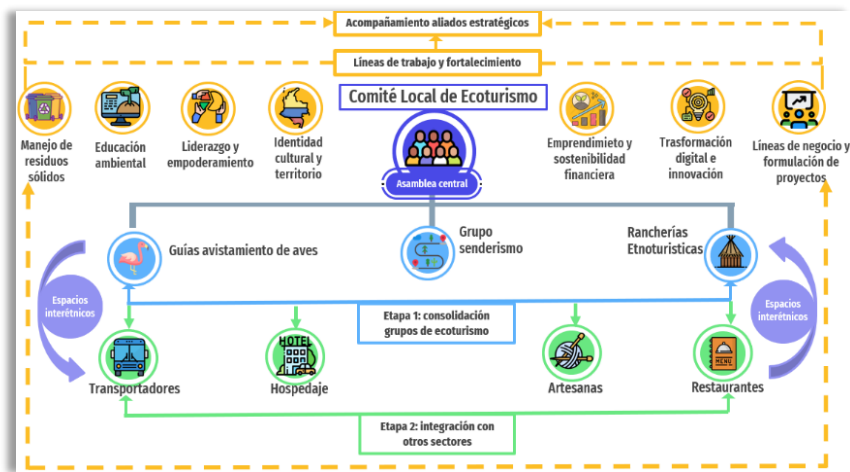
Empoderamiento y liderazgo

Uno de los retos identificados en los resultados es transformar la participación nominal o instrumental de los sectores sociales excluidos hacia una participación plena en la toma de decisiones. Para ello, se requiere que las entidades públicas, las agencias de desarrollo y otros cooperantes eviten asumir una visión paternalista y asistencialista, que perpetúa la dependencia de los grupos comunitarios al apoyo de actores estatales o de cooperación internacional (Atria, 2003) e impide la autonomía y empoderamiento de tales grupos (Ostrom, Burger, Field, Norgaard, & Policansky, 1999). Para salir de este círculo de dependencia deberá consolidarse una capacidad instalada en los grupos comunitarios, suficiente para desarrollar los procesos de manera autónoma e independiente de los actores externos. Esta estrategia coincide con algunos referentes teóricos (Montero-Muñoz & Calderón-Gómez, 2020; Durston, 2003; Atria, 2003; Ostrom & Ahn, 2003) que conectan la gobernanza y el capital social como formas para lograr el desarrollo económico local. Estos referentes sugieren potenciar la capacidad de movilización del grupo comunitario y la transformación del liderazgo que detentan algunos de sus miembros, para que sea ejercido hacia el exterior del grupo —es decir, hacia los demás actores (públicos, privados y sociales)—, y lograr, de esta manera, un mayor grado de incidencia en la toma de decisiones.

En consecuencia, fortalecer el liderazgo de los grupos comunitarios dedicados al ecoturismo es una condición favorable para: **1)** Instalar una plataforma social incluyente y pluralista, que promueva el fortalecimiento del capital social de los grupos comunitarios. **2)** Construir de forma participativa objetivos y principios compartidos, y transformar intereses particulares en demandas sociales que puedan expresarse en escenarios decisionales para la planeación, manejo y gestión del territorio en

desarrollo del ecoturismo u otros asuntos. **3)** Suscitar sinergias entre los diferentes actores para fortalecer el tejido social, reforzar la confianza, propiciar la apertura a la innovación en los procesos de gobernanza para la construcción de políticas públicas que promuevan el desarrollo local. **4)** Promover acuerdos para el manejo conjunto del territorio entre las autoridades ambientales, con un alcance amplio que supere las restricciones de participación o vinculación de actores comunitarios. En la **Figura 3** se esquematiza la estrategia de gobernanza comunitaria propuesta.

Figura 3. Estructura del Comité Local de Ecoturismo y líneas de trabajo



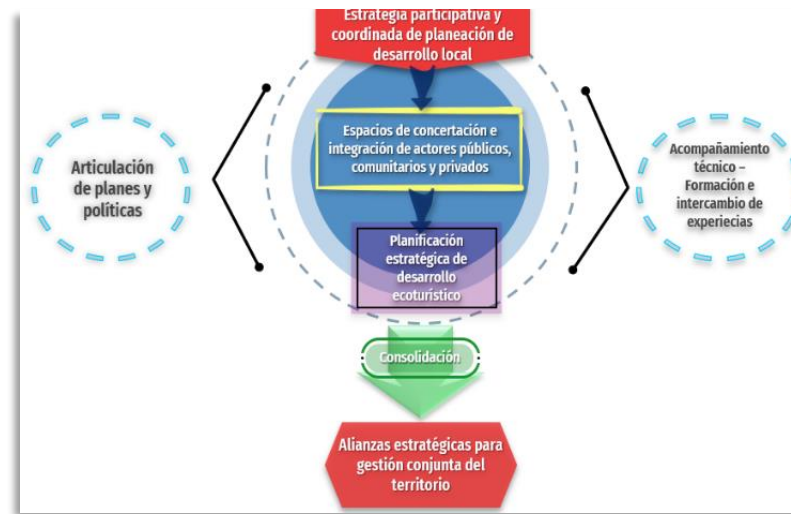
Fuente: elaboración propia, 2021.

Estrategia 2: modelo de gobernanza para la planeación territorial del ecoturismo en ANP

Este apartado propone algunos lineamientos base para que los actores se vinculen a un modelo de gobernanza que promueva la participación comunitaria, la coordinación y oriente la toma de decisiones hacia objetivos claros para la planeación y gestión del territorio para el manejo sostenible de los recursos naturales. Como objetivos del modelo, se encuentran: i) fomentar la coordinación entre los diferentes actores y niveles de gobierno; ii) propiciar relaciones colaborativas entre los agentes (comunitarios, públicos, privados y sociales) vinculados; iii) consolidar un escenario pluralista e incluyente para la toma de decisiones sobre la planeación, uso y manejo de los recursos naturales en desarrollo del ecoturismo. Este esquema reconoce la diversidad de las dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales del territorio,

y de los actores que se interrelacionan para la toma de decisiones sobre desarrollo local en el territorio. A partir de esto, se propiciará una dinámica de gobernanza en red, en donde el poder compartido podría revertir las condiciones de desigualdad y vulnerabilidad en el territorio (Camacho, 2012), establecer alianzas firmes en el gobierno local, contribuir a una colaboración efectiva entre los asociados, y legitimar el sistema de gobierno (Ran & Qi, 2018). La **Figura 4** sintetiza las fases para la puesta en marcha del modelo propuesto.

Figura 4. Fases del modelo de gobernanza para la planeación del ecoturismo



Fuente: elaboración propia, 2021 a partir de Williner, Sandoval, Frias y Pérez (2012).

Fase 1: estrategia participativa y coordinada para el desarrollo del ecoturismo

Para sortear el accionar disperso de los distintos agentes (estatales y no estatales), se requiere de una estrategia territorial y un escenario o punto nodal en que los actores intervinientes tengan claridad del rol que ejercen y armonicen sus intereses en aras del bien común. Para este propósito, se propone la instalación de la Mesa Territorial de Planeación del Ecoturismo, como espacio de concertación e integración de los actores que parte de una estrategia de planificación regional amplia, mediante un acuerdo de voluntades entre la Alcaldía de Riohacha, el corregimiento de Camarones y la Gobernación de La Guajira. El funcionamiento de la mesa iniciará con un ejercicio piloto de planeación que priorizará la inversión de recursos en

proyectos de desarrollo ecoturístico en el SFFLF, como uno de los principales referentes de ecoturismo en el distrito de Riohacha. Los resultados de este proceso, a su vez, determinarán la eventual ampliación del marco de intervención a otros municipios del departamento.

La estructura operativa de la mesa se conformará por: **1.** Equipo coordinador, conformado por el Corregidor de Camarones y el Director de Turismo distrital, quienes se encargarán de convocar a los actores y de la secretaría técnica; **2.** Equipo técnico, integrado por las secretarías de Desarrollo Económico y de Turismo distrital y departamental, y la Secretaría de Planeación Distrital y el Departamento Administrativo de Planeación Departamental; **3.** Grupo de monitoreo y seguimiento a la gestión del proceso, integrado por representantes del Comité Local de Ecoturismo, de la Junta de Acción Comunal y de los ediles de Camarones; quienes serán elegidos por la comunidad. Este grupo, además, coordinará la sistematización y socialización de los aprendizajes del proceso ante los actores vinculados. Esta mesa funcionará a través de grupos de trabajo que desarrollarán los siguientes ejes temáticos:

Eje temático 1: construcción del Plan Estratégico de Desarrollo de Ecoturismo del SFFLF. Este espacio construirá puentes entre la institucionalidad gubernativa y las comunidades, y servirá de punto nodal para configurar normas formales e informales, administrar y negociar las diferencias entre los distintos actores, y tomar decisiones consensuadas. La escala micro de intervención en el ejercicio piloto es el corregimiento de Camarones, en donde la institucionalidad pública la conforman el ente corregidor de Camarones y la Alcaldía del distrito de Riohacha, quienes liderarán el proceso de construcción del plan, con el acompañamiento de las autoridades ambientales con competencia en el territorio de estudio (UAESPNN y Corpoguajira).

A su turno, la ruta metodológica del proceso de planeación estratégica partirá de una fase de diagnóstico, en la que se: **1.** Realice un análisis situacional del entorno, en sus dimensiones ambiental, social, cultural, política y económica. **2.** Identifique los actores clave para examinar sus intereses, las relaciones entre ellos, determinar los grupos o sectores excluidos de la toma de decisiones de manera más estructural, entre otros aspectos. **3.** Definan los puntos en común entre los diferentes actores,

como base para el trabajo colectivo. **4.** Analice las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como las capacidades y competencias locales para poner en marcha el proceso. **5.** Socialice el proceso a los diferentes actores y comunidades con incidencia en el territorio. **6.** Priorice una ruta de implementación de las estrategias de intervención. Finalizado el diagnóstico, se definirán los objetivos del proceso de planeación estratégica del ecoturismo, encuadrado, a modo general, en planificar de forma participativa el territorio con una visión integral —que articule las dimensiones culturales, sociales y económicas del territorio— del modelo ecoturístico del SFFLF.

Por su parte, el instrumento operativo del proceso es el Plan de Desarrollo Estratégico Ecoturístico del SFFLF, que reforzará la participación comunitaria mediante la aplicación del enfoque diferencial. Este enfoque promueve una visión más amplia de desarrollo, respeta la diversidad étnica y cultural del territorio, protege los derechos fundamentales de la comunidad local y posibilita la aplicación ponderada y flexible del marco jurídico, cuando se presenten tensiones con los derechos de la comunidad; condición que podría, por ejemplo, mitigar los posibles traslapes de competencia que se presentan entre entidades en el caso de estudio en la reglamentación técnica de áreas del territorio. Además, visto desde una perspectiva inclusiva y participativa, este enfoque “podría contribuir a superar las visiones asistencialistas para la población” (MinCIT, 2021), lo cual reforzaría, de manera indirecta, la estrategia de gobernanza comunitaria de esta investigación. Este plan, además, debe apoyarse en los principios de la planeación estratégica, concebida como instrumento flexible para la toma de decisiones que toma en cuenta el contexto del territorio para construir una visión de planeación a largo plazo (Palomeque, 2007). Para permear de transparencia, publicidad y eficiencia el proceso, se incorporará una estrategia de socialización sistemática de los avances y de rendición de cuentas ante las organizaciones vinculadas y la comunidad, y se facilitarán espacios abiertos para la toma de decisiones colectivas.

Asimismo, las entidades territoriales que lideran el proceso deberán movilizar estratégicamente actores, recursos y acciones para impulsar proyectos de desarrollo ecoturístico, y diseñar un plan de inversiones que analice los instrumentos de financiación para la implementación y sostenibilidad de las iniciativas. Es importante,

además, contemplar mecanismos de cofinanciación, principalmente de capital privado y cooperación internacional, para contrarrestar los escasos recursos, tanto técnicos como financieros de los gobiernos locales (Montero, 2015; Guajira 360º y Banco de La República, 2018). A la par, los líderes del proceso podrán acudir al Gobierno nacional para solicitar apoyo técnico en el proceso de planificación, a través del MinCIT, el MinAmbiente, el DNP; y el apalancamiento de las iniciativas que priorice el plan estratégico.

En concordancia con lo anterior, este plan puede requerir de la validación de órganos como la Junta Administradora Local y el Concejo Municipal para aprobar el plan de inversiones que se elabore. Asimismo, se vincularán actores clave como Parques Nacionales Naturales y Corpoguajira, dado que el Plan Estratégico de Ecoturismo del SFFLF puede incluir o afectar áreas naturales de protección especial. Además, el acompañamiento de estas autoridades ambientales validará que las actividades, proyectos y acciones definidas en el plan estratégico se encuentren acordes con los lineamientos en materia ambiental e integren las particularidades de la reglamentación de las áreas de protección especial ecosistémica; estas entidades podrán sugerir alternativas que viabilicen las iniciativas propuestas.

Ahora bien, en tanto que se requiere de cierto grado de sombra de jerarquía del gobierno (local) para dirigir el proceso de gobernanza (Jessop, 1998; Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017; Jones & Long, 2020) y promover incentivos que vinculen a actores no estatales en la provisión de bienes y servicios colectivos (Börzel & Risse, 2010), los actores gubernamentales deberán actuar de forma activa para evitar que los intereses privados dirijan las agendas y procesos de gobernanza regional, de tal manera que se contengan las jerarquías excluyentes que perpetúan desigualdades sociales (Montero, 2015). En tal sentido, la función niveladora de los intereses de los distintos actores, que debe asumir la entidad territorial líder del proceso (Ramírez-de la Cruz & Castillo-Salas, 2017), resulta útil para reequilibrar las diferencias de poder, en aras de propender por la integración y cohesión social (Jessop, 1998), y evitar el diseño de políticas que puedan perjudicar los intereses de poblaciones vulnerables, subrepresentadas o que no están familiarizadas con el lenguaje y las dinámicas de la planificación participativa (Montero, 2015). Por tanto,

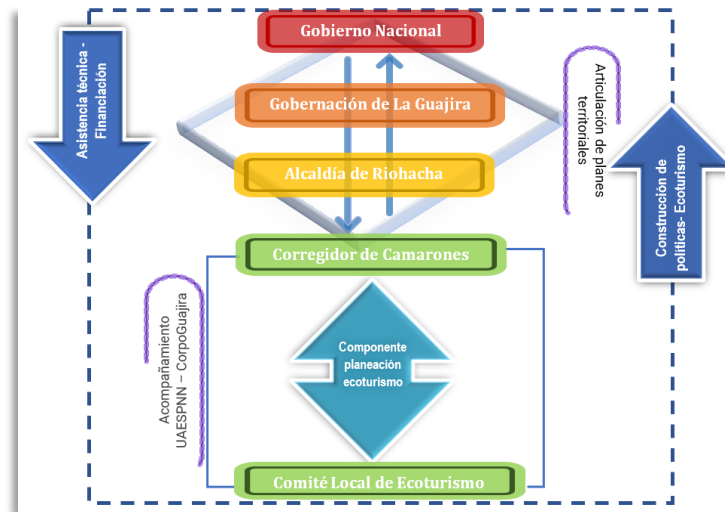
es importante modular el riesgo de imposición de intereses y diseñar incentivos para fomentar la permanencia de actores no estatales en el proceso de planificación y garantizar la participación comunitaria en todas las fases del proceso y de los proyectos a ejecutar. Asimismo, deberán sortearse desafíos como descartar los liderazgos personalistas que pueden concentrar el poder y, en su lugar, fomentar liderazgos inclusivos de jóvenes y mujeres, para garantizar un desarrollo local más incluyente (Montero, 2020).

Eje temático 2: espacio de articulación de instrumentos de planificación territorial. El desarrollo local requiere de articulación entre los diferentes niveles de gobierno, lo que sugiere i) un papel preponderante del territorio en la formulación y gestión de las políticas, ii) y combinar el “arriba-abajo” con el “abajo-arriba” (Gallichio, 2010). En este sentido, se espera que el pilotaje propuesto sea un referente de articulación a nivel local que permita replicar el proceso participativo de la construcción de políticas para el fomento del ecoturismo en el departamento de La Guajira. Para esto, el segundo eje de la Mesa Territorial de Planeación del Ecoturismo operativizará un punto nodal interinstitucional para la articulación de los instrumentos de planificación del territorio, que vincule a las Secretarías de Desarrollo Económico, de Planeación y de Turismo distrital y departamental.

Así pues, los proyectos e inversiones priorizados en el Plan Estratégico de Desarrollo Ecoturístico del Santuario servirán de base para estructurar el Plan de Desarrollo del corregimiento de Camarones, el Plan de Desarrollo Turístico de Riohacha, así como el Plan Sectorial de Turismo Departamental; documentos que, a su vez, se articulan con los planes de desarrollo distrital y regional; y con el Plan de Desarrollo nacional. De esta manera, se garantizará la unificación de las visiones y estrategias de planificación territorial y se optimizarán los recursos, tanto públicos como privados, al encaminarlos en proyectos priorizados. Además, el Plan Estratégico se armonizará con el Plan de Ordenamiento Territorial del distrito de Riohacha, debido a que este último instrumento integra los lineamientos y disposiciones que reglamentan el uso y funcionamiento de las áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales y las áreas protegidas a nivel territorial. A continuación, se resumen los

procesos que se desprenden de los ejes temáticos 1 y 2 de la Mesa Territorial de Planeación del Ecoturismo (**Figura 5**).

Figura 5. Procesos de la Mesa Territorial de Planeación del Ecoturismo



Fuente: elaboración propia, 2021.

Fase 2: alianzas estratégicas como consolidación del modelo de gobernanza

La fase 1 del modelo integra procesos que suscitan sinergias de trabajo conjunto y articulado, y crean vínculos de confianza y de cooperación entre los diferentes actores. Estos procesos pueden propiciar alianzas estratégicas entre entidades territoriales del departamento de La Guajira y otros actores, con la finalidad de ampliar la intervención hacia otros municipios del departamento de La Guajira que compartan una visión de desarrollo del ecoturismo como alternativa para dinamizar el desarrollo local. Para tal efecto, los actores podrán suscribir acuerdos de voluntades que apoyen los procesos descritos en los apartados previos de este capítulo.

Conclusiones

Las prácticas de gobernanza analizadas en virtud de los objetivos de esta investigación dieron cuenta de relaciones dispersas entre los actores, disfuncionalidad de puntos nodales para la participación y toma de decisiones sobre la gobernanza del ecoturismo en el SFFLF, debilidades en la coordinación interorganizacional, poca articulación de instrumentos de planeación territorial y una falta de participación

comunitaria efectiva en la toma de decisiones sobre la planificación y manejo del territorio para el desarrollo del ecoturismo; también revelaron un débil capital social comunitario, asociado a bajos niveles de asociatividad, autonomía, liderazgo y empoderamiento de las comunidades y grupos, tanto al interior como entre ellos. A su vez, los resultados de este trabajo permitieron evidenciar que uno de los retos de los esquemas de gobernanza asociados a los recursos naturales lo constituye el dinamismo del contexto, las relaciones entre los actores, y las dinámicas nacionales, regionales y locales de gobierno, lo que requiere dotar de una mayor flexibilidad a los procesos en los que interactúan los distintos actores, en aras de construir herramientas sociopolíticas que permitan transformar realidades sociales complejas del territorio en función del bienestar común.

Si bien la gobernanza se construye sobre referentes teóricos, se pone a prueba en la práctica. Por lo tanto, no puede entenderse como un concepto que se configura con una lista de chequeo automático. En consecuencia, otro desafío de este proceso investigativo fue encontrar un referente que permitiera construir lo que se consideraría como la respuesta más acertada al caso de estudio, pero la revisión de estos postulados permitió constatar que, en la medida que se construyen sobre supuestos o enfoques diferentes, no ofrecen una respuesta única aplicable a todas las complejidades o realidades contextuales; v.gr. la gobernanza de los recursos naturales tiende fuertemente a la autoorganización, pero le resta protagonismo al importante rol que el gobierno debe seguir asumiendo para la dirección de la sociedad. En el caso de estudio, las situaciones particulares del territorio —caracterizado por altos índices de pobreza, presencia de comunidades étnicas con diferentes visiones, actores con objetivos e intereses diversos, baja capacidad estatal de los entes territoriales, así como niveles de confianza bajos en la institucionalidad estatal y comunitaria— configuran la diversidad, la complejidad y el dinamismo del contexto social que envuelve el proceso de gobierno. Por tal razón esta investigación descartó una única perspectiva de la gobernanza y optó por combinar, de forma propositiva, elementos de diversas formas de gobernanza, para construir, de la forma más amplia y flexible que fuera posible, alternativas viables que pueden gestionar tales complejidades a partir de las propuestas de los participantes en esta investigación.

Bajo este entendimiento, esta investigación permitió abstraer algunas condiciones para configurar el concepto de gobernanza en el contexto de estudio:

La gobernanza no se entiende como un proceso uniaxial (atribuible o bien solo al gobierno o solo al sector privado, comunitario o social); sino que se construye en conjunto; y este entendimiento debe compartirse por todos esos actores que interactúan en un proceso de toma de decisiones públicas o de gestión (que en este caso concreto debe entenderse como una gestión conjunta) territorial para el ecoturismo.

Además, la gobernanza se aplica no en abstracto, sino en espacios concretos y particulares del territorio, en donde una pieza fundamental del engranaje la constituye la comunidad que lo habita. Por tal razón, la gestión territorial debe concebirse como un proceso incluyente y pluralista, acompañado por el control social de la población local sobre aquellos procesos sociales, económicos o políticos que los impactan. De igual manera, para hablar de gobernanza se precisa de la definición participativa de arreglos institucionales que propicien el diálogo, la asignación de roles, la posibilidad de disolver diferencias y la armonización de los distintos puntos de vista e intereses en juego. Ahora bien, no puede dejarse de lado que la gobernanza requiere de compromiso y voluntad de los actores involucrados en los procesos de planeación y gestión territorial para el ecoturismo en el SFRLF: por una parte, de las comunidades, para consolidar las estrategias planteadas en esta investigación; por otra, de las autoridades y entidades públicas, para la implementación del modelo y mantener activos los procesos de articulación, relacionamiento, interacción y coordinación propuestos.

Otro aspecto a considerar es la flexibilidad con la que deben asumirse los retos de la gobernanza de un territorio. Una visión flexible permite ajustar los procesos de decisión sobre la planeación, manejo y gestión de un territorio, armonizando la diversidad de tiempos en los que se configura el accionar público y comunitario. Entendida de esa manera, la gobernanza se concibe como un proceso en constante construcción, a través del diálogo con el entorno, las visiones e intereses de las partes que interactúan en ella, para lograr construir de manera conjunta una visión compartida de desarrollo local a través de la coordinación de actores para la gestión

del ecoturismo en el territorio. Por tal motivo, se precisa que los actores (estatales y no estatales) aprehendan que las políticas públicas, los instrumentos de planeación territorial y el marco jurídico-normativo no son estructuras monolíticas ni documentos escritos en piedra, sino que deben tener un enfoque dinámico y adaptativo ante situaciones de contexto que demanden flexibilidad, de tal manera que permita una gestión pública cercana a la comunidad que abarque, de la manera más incluyente posible, las necesidades sociales y el involucramiento de la población en los asuntos públicos. Para esto último, fortalecer capacidades comunitarias sobre la base del capital social puede facilitar que la comunidad haga un mejor control social, con conocimiento pleno de sus derechos, alcances y limitaciones para ejercerlos, esto es, que no se conviertan en meras exigencias particulares sino que se impregnen del objetivo del bien común.

Adicional a ello, la gobernanza no solo depende del compromiso, sino también de promover incentivos que motiven la vinculación de actores a trabajar en conjunto para el logro del bien común. Por lo tanto, la comunicación, en escenarios de diálogo concretos e incluyentes, es un insumo fundamental, en tanto que revaloriza la importancia de la comunidad en los procesos de gobierno, reconfigura el papel del Estado como director de la sociedad y permite conocer perspectivas de otros actores para generar incentivos que atraigan la colaboración.

Por último, un reto interesante será la puesta en marcha del modelo comunitario, como una idea orientada en procesos para la construcción de conocimiento e innovación en las comunidades y como un nuevo referente de autogestión que poco se ha puesto en práctica en el departamento de La Guajira, por la debilidad de las capacidades comunitarias para consolidar de manera sostenible sus emprendimientos. A partir de ello, una perspectiva a futuro será replicar en otros territorios los referentes estudiados en esta investigación, y la construcción de una línea investigativa sobre perspectivas flexibles de gobernanza que, además, profundice sobre la configuración de arreglos institucionales en torno a las reglas sobre el uso, manejo y acceso a los recursos de uso común, y su impacto en la sostenibilidad de modelos de gobernanza como los propuestos en esta investigación.

Bibliografía

- Aguilar, L. (1998). El futuro del Estado-nación. *Revista Argentina de Ciencia Política*(2).
- Albuquerque, F. (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 39 - 51.
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). Collaborative governance. En D. Levi-Faur, *The Oxford Handbook of Governance* (págs. 498-511). Oxford: Oxford University Press.
- Atria, R. (2003). Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. Robison, & S. Whiteford, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (págs. 581-590). Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Borg, R., Toikka, A., & Primmer, E. (2015). Social capital and governance: a social network analysis of forest biodiversity collaboration in Central Finland. *Forest Policy and Economics*, 50, 90-97.
- Börzel, T., & Risse, T. (2010). Governance without a state: Can it work? *Regulation & Governance*(4), 113–134. doi:10.1111/j.1748-5991.2010.01076.x
- Brenner, L., & San German, S. (2012). Gobernanza local para el " ecoturismo" en la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, México. *Alteridades*, 22(44), 131-146. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-70172012000200009
- Camacho, F. (2012). *Sistematización Proyecto Alianzas Solidarias para la Gestión Sostenible de*. Costa Rica: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.
- Cámara de Comercio de La Guajira. (2020). *Informe del Sector Turismo de La Guajira 2019*. Obtenido de <https://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/informe-sector-turismo-de-la-guajira-diciembre-2019.pdf>

- Completa, E. R. (2017). Capacidad estatal: ¿ Qué tipo de capacidades y para qué tipo de Estado? *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 22(1), 111-140.
- Corpoguajira. (2021). *Nodo de Ecoturismo de La Guajira*. Obtenido de <https://corpoguajira.gov.co/wp/programas-y-proyectos/2007-2012/nodo-de-ecoturismo/>
- DANE. (2018a). *Boletín Técnico Pobreza monetaria por departamentos en Colombia año 2018*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/bt_pobreza_monetaria_18_departamentos.pdf
- DANE. (2018b). *Pobreza Multidimensional Departamental en Colombia año 2018*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2018/cp_pobreza_multidimensional_18_departamento.pdf
- DANE. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. Riohacha. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190816-CNPV-presentacion-La-Guajira-Riohacha.pdf>
- DNP. (2021). *TerriData*. Obtenido de Fichas y tableros departamento de La Guajira: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/44000>
- Durán, C. (2009). Gobernanza en los Parques Nacionales Naturales colombianos: reflexiones a partir del caso de la comunidad Orika y su participación en la conservación del Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo. *Revista de Estudios Sociales No. 32* , 60-73.
- Durston, J. (2003). Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. Robison, & S. Whiteford, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (págs. 147-202). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- FAO. (Abril de 2021). *Conjunto de Herramientas para la Gestión Forestal Sostenible (GFS) - Áreas protegidas*. Obtenido de <http://www.fao.org/sustainable-forest-management/toolbox/modules/protected-areas/basic-knowledge/es/>
- Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo? *Cuadernos del CLAEH*, 55-68.
- Gallicchio, E. (2010). El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. *Eutopia*(1), 11-23.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo*. IICA.
- Gobernación de La Guajira. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de La Guajira*. Obtenido de https://www.laguajira.gov.co/web/attachments/article/1221/1221_Plan%20de%20desarrollo%20tur%C3%ADstico%20de%20La%20Guajira%202012%20-%202015.pdf
- Guajira 360° y Banco de La República. (2018). *Estudio sobre pobreza en La Guajira y el Cesar*. Bogotá. Obtenido de <http://guajira360.org/riohacha-segunda-ciudad-capital-con-mayor-pobreza-monetaria-en-colombia/>
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162 (3859), 1243-1248.
- Hoogue, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central State, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233-243.
- Hufty, M. (2008). Una propuesta para concretar el concepto de gobernanza: el marco analítico de la gobernanza. *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina*, 77-100.
- Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretar el concepto de gobernanza: el marco analítico de la gobernanza. *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina*, 77-100.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: The case of economic development. *International social science journal*, 50(155), 29-45.

- Jones, P. J., & Long, S. D. (2020). Analysis and discussion of 28 recent marine protected area governance (MPAG) case studies: Challenges of decentralisation in the shadow of hierarchy. *Marine Policy*, 129, 1-17. doi:<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104362>
- Kooiman, J. (2005). Gobernar en gobernanza . En A. Cerrillo, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (págs. 57-81). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Lægreid, P., Nordø, Å. D., & Rykkja, L. H. (2017). La búsqueda de coordinación en los gobiernos centrales europeos. *Gestión y política pública*, 26 (SPE), 11-44.
- Madrigal, P., & Vivienne, S. (2004). *Comanejo: Una reflexión conceptual desde Coope SoliDar RL*. Costa Rica.
- Metsähallitus y PNN. (2013). *Plan de Interpretacion Ambiental Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos*. Obtenido de http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp-content/uploads/2014/05/plan_interpretacion_ambiental_sff_los_flamencos.pdf
- Montero, S. (2015). Gobernanza y planeación regional en América Latina. *Estudios Jaliscienses*, 101, 6-19.
- Montero, S., Franz, T., & Choles, M. (2018). *Repensando la Gobernanza y el Desarrollo Económico Local desde Colombia: Informalidad, Élite y Diversidad. Documentos de Política*. Bogotá D.C.: Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider), Universidad de los Andes.
- Montero-Muñoz, S., & Calderón-Gómez, N. (2020). Asociatividad, liderazgo inclusivo y desarrollo económico local. El Grupo de Artesanos Independientes de Mompox. *Bitácora Urbano Territorial*, 30(1), 193-204. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-79132020000100193&script=sci_abstract&tlng=pt
- Mora, A. (2004). *Globalización y política. Aproximaciones al Estado y el nuevo (des)orden global*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Murcia, J. A., & Tamayo, J. A. (2016). La política pública de víctimas del desplazamiento forzado en el municipio de Medellín: una síntesis de las relaciones interorganizacionales desde el análisis de redes de política públic. *Opera*, 19, 185-209.
- Narayan, D. (1999). *Bonds and bridges: Social capital and poverty*. Washington DC: World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Poverty Division. Obtenido de http://documents1.worldbank.org/curated/en/989601468766526606/107507322_20041117172515/additional/multi-page.pdf
- Natera, A. (2004). *La noción de gobernanza como gestión pública y reticular. Documentos de trabajo. Política y gestión*, 2. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- OCDE. (2013). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. España: de la reforma administrativa a la mejora continua. Resumen ejecutivo*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450119094_0ae4d8
- OCDE. (2014). *Gobernanza multinivel en Colombia*. Obtenido de Colombia, la implementación del buen gobierno.: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/colombia-la-implementacion-del-buen-gobierno/gobernanza-multinivel-en-colombia_9789264202351-7-es#page1
- Ostrom, E. (1999). Principios de diseño y amenazas a las organizaciones sustentables que administran recursos comunes. *IV Conferencia: De cara a la globalización: Organizaciones Económicas en América Latina y el Caribe* (págs. 1-15). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO.
- Ostrom, E. (2000). *El Gobierno de los Bienes Comunes. La evolución de las Instituciones de Acción Colectiva*. México: Universidad Autónoma de México, Fondo de Cultura Económica.

- Ostrom, E. (2013). Más allá de los mercados y los Estados: gobernanza policéntrica de sistemas económica complejos. *Revista de Derecho Ambiental de la Universidad de Palermo*, 5-72.
- Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155-233.
- Ostrom, E., Burger, J., Field, C., Norgaard, R., & Policansky, D. (1999). Revisiting the Commons: Local Lessons, Global Challenges. *Science*, 284(5412), 278-282.
- Palafox-Muñoz, A., & Arroyo-Delgado, M. V. (2020). Gobernanza y sustentabilidad social a través del turismo en el Área Natural Protegida de Cabo Pulmo, Baja California Sur, México. *Apuntes Revista de Ciencias Sociales* 47(87), 119-147.
- Palomeque, F. L. (2007). Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos. *Turismo y Sociedad*, 8, 51-68. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5762/576261178003.pdf>
- Parques Nacionales Naturales. (2013). *Plan de Manejo Santuario de Fauna y Flora los Flamencos Rosados*. Obtenido de <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/region-caribe/santuario-de-fauna-y-flora-los-flamencos/>
- Parques Nacionales Naturales. (2018). *Parques Nacionales Naturales de Colombia*. Recuperado el 2021, de Así ordenamos el ecoturismo en las áreas protegidas: <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/asi-ordenamos-el-ecoturismo-en-las-areas-protegidas/>
- Parques Nacionales Naturales. (2021). *Ecoturismo - Comunidades*. Obtenido de <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/es/ecoturismo/region-caribe/santuario-de-fauna-y-flora-los-flamencos/comunidades/>
- Pérez, A., & Zambrano, H. (2009). *Ruta para la Declaratoria de Nuevas Áreas y Ampliaciones en el Sistema Nacional de Areas Protegidas*. Obtenido de Parques Nacionales Naturales: <https://www.parquesnacionales.gov.co/portal/wp->

content/uploads/2014/08/Anexo-4-PNN-2009-Guia-Ruta-Declaratoria-nuevas-areas.pdf

- Poteete, A. R., Janssen, M., & Ostrom, E. (2012). *Trabajar Juntos: acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Prats, J. (2005). Modos de gobernación de las sociedades globales. En A. Cerrillo, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (págs. 145-172). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Premauer, J., & Berkes, F. (2015). A Pluralistic Approach to Protected Area Governance: Indigenous Peoples and Makuira National Park, Colombia. *Ethnobiology Conservation*, doi:10.15451/ec2015-5-4.4-1-16.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Vols. Vol. 23, No. 3). Princeton University Press. doi: 10.2307/2075319
- Ramírez-de la Cruz, E., & Castillo-Salas, M. (2017). El caso de la línea 4 del metrobús y la gestión de redes colaborativas urbanas. *Economía, sociedad y territorio*, 17(53), 145-169. Obtenido de <https://doi.org/10.22136/est002017746>
- Ran, B., & Qi, H. (2018). Gobernanza colaborativa: las contingencias del poder compartido. *Estado Abierto*, 2(3), 47-90.
- Reyes, M., Ortega, A., & Machado, L. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *Revista de Estudios Cooperativos* 123, 250-275.
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, XLIV, 652-667.
- Rivera, M. E. (2016). Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM), Chiapas. *Espacios Públicos*, 19(47), 51-76.

- Rojas, H. (2009). Entre lo ideal y lo real; ¿los cambios en los enfoques propuestos de turismo rural sostenible desde la Organización de las Naciones Unidas contribuirían al desarrollo rural territorial? *Cuadernos de Desarrollo Rural* 6 (62), 145-171.
- Schmelzle, C., & Stollenwerk, E. (2018). Virtuous or Vicious Circle? Governance Effectiveness and Legitimacy in Areas of Limited Statehood. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 12(4), 449-467. doi:10.1080/17502977.2018.1531649
- Schneider, V. (2012). Governance and complexity. *The Oxford handbook of governance*, 129-142.
- Suárez, C. (2015). *Evaluación social y económica de la gestión del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, Colombia*. Las Palmas de Gran Canaria.
- Vargas Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165.
- White, S. (1996). Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation. *Development in practice*, 6(1), 6-15.
- Williner, A., Sandoval, C., Frias, M., & Pérez, J. (2012). *Redes y pactos sociales territoriales en América Latina y el Caribe: sugerencias metodológicas para su construcción*. CEPAL.
- Zürn, M. (2012). Global governance as multi-level governance. En D. LeviFaur, *The Oxford Handbook of Governance* (págs. 730- 744). Oxford: Oxford University Press.

Anexos

Anexo A. Caracterización del Santuario

El Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos (en adelante SFFLF) se localiza en el corregimiento de Camarones, perteneciente al municipio de Riohacha, La Guajira. Este territorio alberga especies de fauna y flora de bosque seco tropical. A su vez, las lagunas Navío Quebrado y Laguna Grande componen el ecosistema representativo del Santuario, en donde no solo se desarrollan actividades económicas que representan el sustento de las comunidades que locales, sino que también se despliegan prácticas culturales y sociales con gran relevancia para los pueblos indígenas wayúu y las comunidades afrodescendientes que lo habitan.

Este territorio traslapa en su totalidad con el resguardo indígena Perraptu, conformado por la comunidades indígenas wayúu Tocoromana, Loma Fresca y Chentico. Asimismo, en áreas circundantes al Santuario residen las comunidades indígenas de Palaima, Cari Cari, Laguna Grande, Los Cocos, Guasima, Perico y La Ye (Parques Nacionales Naturales, 2021). Las actividades económicas principales de estas comunidades son la pesca artesanal, el jornaleo y la ganadería menor, las cuales son desarrolladas mayoritariamente por hombres; las mujeres de esta etnia, por su parte, se dedican a la tejeduría tradicional para comercializar sus artesanías a los visitantes del Santuario o en pequeños mercados locales (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021).

Otra parte de estos grupos étnicos también realiza actividades ecoturísticas propiciadas por la vocación ecoturística del área protegida, tales como la observación de fauna, el senderismo, el avistamiento de aves endémicas y migratorias en botes artesanales⁷, así como muestras culturales conocidas como tardes de ranchería⁸ (Parques Nacionales Naturales, 2013).

⁷ Esta actividad se realiza en recorridos por el complejo lagunar del Santuario, a través de un medio de transporte tradicional de los pobladores de la zona: el cayuco, un bote rústico construido en madera dirigido por remo. Esta forma de realizar el avistamiento de aves mitiga el impacto ambiental, debido a que no se utilizan lanchas a motor, que afectan gravemente el hábitat de los flamencos rosados y demás especies aviares de la zona. El avistamiento de aves también se desarrolla en los senderos de interpretación ecológica.

⁸ En estas muestras se presentan actividades propias de la cultura ancestral wayúu, tales como compartir relatos de los orígenes de esta etnia, su cosmogonía y mitos, muestras de su baile tradicional, denominado la *yonna*, muestra gastronómica, entre otras.

También hacen presencia en este territorio comunidades afrodescendientes, denominadas afroguajiras; mestizos y personas sin vinculación étnica. Estos grupos también se dedican a la pesca artesanal, a algunas actividades de ecoturismo y a actividades comerciales en la Boca de Camarones, zona aledaña al Santuario en donde se concentra el turismo masivo de sol y playa (Parques Nacionales Naturales, 2013).

El Santuario alberga especies endémicas, como el cardenal guajiro, aves migratorias como el flamenco rosado —a la que el Santuario debe su nombre—, así como otras especies de fauna y flora con algún grado de peligro de extinción (Parques Nacionales Naturales, 2013).

En el año de 1977, a través del Acuerdo 0030 del 2 de mayo de 1977 (aprobado en la Resolución Ejecutiva 169 del 6 de junio de 1977) se declaró al Santuario como área de manejo especial, perteneciente al Sistema de Parques Naturales, SINAP. Esta declaratoria implica que las actividades económicas que se desarrollan en este territorio (incluidas en estas el turismo) sean compatibles con los objetivos de preservar las especies o comunidades vegetales y animales presentes en este territorio (Pérez & Zambrano, 2009). Para este propósito, instrumentos de planificación, como los Planes de Manejo, definen los lineamientos para el uso, protección y manejo general de las áreas protegidas, a través de la zonificaciones que se realizan en estos territorios (Parques Nacionales Naturales, 2013). Cuando estas áreas protegidas tienen vocación turística, los Planes de Manejo deben determinar las zonas que permiten el uso ecoturístico dentro de este territorio y las actividades compatibles con los objetivos de conservación del área, a través del denominado Plan de Ordenamiento Ecoturístico.

Por su parte, en el año 2003, Parques Nacionales Naturales realizó un análisis de amenaza y vulnerabilidad del ecosistema del Santuario, que identificó el peligro de las especies por la sobreexplotación de los recursos del suelo y marinos, ocasionados por las prácticas inadecuadas de pesca y agricultura por parte de sus pobladores. En este sentido, como consecuencia de la explotación inadecuada de los recursos naturales del territorio, se tomó la determinación de, en primer lugar, formular un Plan de Manejo del área protegida, adoptado mediante la Resolución 020 de 23 de enero

de 2007, el cual propuso la definición e implementación de un plan estratégico con 6 líneas de trabajo, dentro de las cuales se destacan: (i) el fortalecimiento de la gobernabilidad y consolidación de la cultura tradicional y (ii) el ecoturismo, como uno de los servicios ambientales permitidos en el Sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia.

En segundo lugar, adoptar, mediante el Acuerdo de 18 de junio de 2009, un Régimen Especial de Manejo en el área protegida traslapada con el Santuario y el resguardo Perraptu, con el fin de reglamentar el uso, manejo, acceso y aprovechamiento de los recursos naturales existentes en esta área y promover acciones para la preservación de la biodiversidad y de la cultura wayúu.

Posterior a ello, en el año 2013 Parques Nacionales realizó un análisis de la vocación turística del Santuario, en aplicación de los criterios y directrices para ordenar una actividad permitida dentro de un área protegida, contenidos en la Resolución 0531 de 2013 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y Parques Nacionales Naturales (Entrevista Jefe del Santuario, 2021).

Ahora bien, en el caso concreto de estudio, el Régimen Especial de Manejo vigente, así como el Plan de Manejo del Santuario integra un insumo de referencia para esta investigación, toda vez que definen las actividades ecoturísticas acordes a los objetivos de conservación de los ecosistemas en el área protegida, pero también integran los arreglos institucionales para el manejo conjunto —o Cogobernanza— del ANP, acordados entre las ATRS traslapado con el SFFLF y UAESPNN.

b. Demografía y población del territorio

El departamento de La Guajira tiene una población de 965.718 habitantes, de los cuales, el 49,0% habita en zonas urbanas, mientras que el 51,0% se ubica en las zonas rurales (DNP, 2021). De igual modo, según datos del DANE del 2018, los grupos étnicos representan el 51,69 % de la población total del departamento (44,82% indígenas y 6,84 % afrodescendientes). Vale la pena mencionar que la población indígena del departamento habita mayoritariamente las zonas rurales y zonas rurales dispersas en la Alta Guajira. Los municipios con mayor número de población indígena

son, en orden descendente Manaure, Uribia y Maicao, seguidos por Riohacha, su capital.

Al margen de lo anterior, no puede dejarse de lado que el departamento de La Guajira es actualmente uno de los escenarios más complejos del país en materia social y de desarrollo económico. Según datos del DANE (2018a), las tasas de pobreza monetaria y pobreza extrema del departamento de La Guajira son del 53,7% y 26,7%, respectivamente, porcentajes que lo ubican como el segundo departamento —el primero es Chocó— con los índices más altos de pobreza⁹. Asimismo, en el año 2018, la cifra de pobreza multidimensional (IPM)¹⁰ de La Guajira representó un 51,4%, el más alto de los 8 departamentos de la Región Caribe, al ubicarse 17,9 p.p. por encima del promedio de la región; también se encuentra por encima de la pobreza nacional ubicada en 19,6% en 2018 (DANE, 2018b).

Por su parte, en la ciudad de Riohacha, la cual obtuvo la categorización de Distrito Especial, Turístico y Cultural con la Ley 1766 de 2015, los índices de pobreza monetaria y pobreza extrema revelan un incremento porcentual de la siguiente manera: el primero, pasó de 46,9% en 2008 a 47,5% en 2018 y, el segundo, de 14,2% en 2008 a 16,0% en 2018 (DANE, 2019).

Asimismo, de conformidad con el estudio del Centro de Pensamiento para el Desarrollo Guajira 360^o y el Banco de La República (2018) la zona rural de Riohacha concentra un mayor número de personas pobres, y los corregimientos de Camarones —en donde se ubica el Santuario— y Tigreras registran como aquellos que albergan el mayor número de personas en condición de pobreza del distrito.

9 Se destaca que el total nacional de pobreza monetaria se ubicó en el año 2018 en 27.0% y el de la pobreza monetaria extrema, en 7.2% para ese mismo periodo.

10 Encontrarse en condiciones de pobreza no solo alude a la falta de ingresos, sino que implica, acceso limitado o desigual a servicios como la educación y la salud, altas tasas de mortalidad infantil y reducidas posibilidades de conectarse con todo el territorio. Por tal razón este índice se mide a partir de 5 dimensiones: condiciones educativas; condiciones de la niñez y juventud; trabajo; salud; condiciones de la vivienda y servicios públicos.

Anexo B. Cuadro de entrevistas abiertas

Número	Entrevistado	Tipo de actor	Tipo de conversación	Fecha entrevista
1	Exfuncionaria Dirección de Turismo Gobernación de La Guajira	Público - Ente territorial	Conversación telefónica	25 de marzo de 2020
2	Representante Solera Travels – Miembro ANATO	Privado - Operador turístico/ gremial	Conversación telefónica	25 de marzo de 2020
3	Ingeniera SFFLF	Público - Autoridad ambiental	Teleconferencia Plataforma Zoom	2 de octubre de 2020
4	Representante Birding Guajira	Comunitario - Guianza avistamiento de aves	Conversación telefónica	28 de enero de 2021

Anexo C. Matriz de categorías de análisis

Pregunta orientadora	Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Variables
¿Qué situaciones afectan la gobernanza para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?	OE1; O2; OE3	Problemas de la gobernanza	Coordinación	Procesos de coordinación
				Visibilidad y percepción de la coordinación
			Participación	Formas de la participación e incidencia en la toma de decisiones
				Percepción de la participación
				Procesos o mecanismos establecidos para la participación comunitaria
				Representatividad de los intereses de las comunidades étnicas
			Toma de decisiones	Acceso de los actores en el proceso de toma de decisiones
				Relaciones de poder
				Formalización del proceso de toma de decisiones y mecanismos establecidos
				Carácter vinculante de las decisiones
			Gobernanza y gestión del área protegida	Derechos sobre el uso o acceso al recurso para realizar actividades de ecoturismo
				Niveles de confianza hacia instituciones y entidades
			Conflictos entre actores	Factores que generan conflictos
			Normas	Suficiencia o flexibilidad del marco normativo para la gestión del ecoturismo, la coordinación entre actores y la participación social
Normas y prácticas sociales o culturales institucionalizadas				
¿Cuáles son los actores clave en el proceso de gobernanza del ecoturismo en el Santuario y de qué manera influyen en este proceso?	OE1	Actores (número de actores, funciones y grado de influencia en la situación problemática)	Categoría del actor	Gubernamental, privado, social/comunitario
			Rol que desempeña	Funciones asignadas por la norma o por las prácticas sociales
			Capacidad de influencia (en relaciones, reglas y procedimientos)	Grado de influencia del actor
			Recursos que aporta	Tipo de recursos que aporta (económicos, donaciones, capital social, etc.) Participación o forma de involucrarse en el proceso
			Espacio de intervención	Número y tipo de espacio o escenario en el que participa
			Patrones de interacción	Tipo de relación (cooperativa, conflictiva, de reciprocidad, de confianza)

Pregunta orientadora	Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Variables
			Intereses	Tipo de intereses de los actores en relación con el ecoturismo. Situaciones de conflicto entre intereses.
¿Cuáles son los escenarios de participación, toma de decisiones para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?	OE1; OE2; OE3	Puntos nodales	Existencia de escenarios o interfases sociales (para participación, coordinación, toma de decisiones en planeación de ecoturismo)	Tipo de espacio (decisional, de socialización o comunicación, de arreglos o negociación)
				Grado de formalidad
				Interacciones entre actores
¿Cómo ha sido la evolución del proceso de interacción de actores en asuntos, escenarios o reglas en torno al ecoturismo en el Santuario?	OE1	Procesos	Interacción entre actores y sus efectos de cambios en las reglas de juego (normas formales e informales: cambios en la normatividad; sociales, prácticas sociales o culturales)	Cambio en las interacciones entre actores Efectos de cambios en las reglas de juego (normas formales e informales: cambios en la normatividad; sociales, prácticas sociales, culturales. Formalización o conformación de escenarios de diálogo, participación, planeación y discusión.
¿A partir del análisis de los problemas y la situación actual (análisis situacional), qué necesidades o vacíos identifican los actores clave y cuáles se consideran prioritarios para intervenir?	OE2	Gobernanza	Coordinación; participación comunitaria; toma de decisiones; capital social; articulación	Necesidades de cambio y priorización de alternativas de intervención en la de gobernanza del ecoturismo
¿Qué estrategias pueden proponerse para fortalecer la coordinación de los actores y los escenarios de participación con incidencia en la toma de decisiones para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?	OE3	Gobernanza	Formas de gobernanza (redes, multinivel, autoorganizada, policéntrica, etc.,)	Estrategias para: La comunicación, articulación y diálogo entre actores; La participación y empoderamiento comunitario Coordinación; Fortalecer el proceso de toma de decisiones
Propuesta y validación	OE3	Modelo de gobernanza	Tipo (s) de gobernanza que caracterizaran el modelo (ej.: Gobierno jerárquico; Cogobernanza; Autogobierno)	Modo de gobernanza en el que se orienta el modelo
				Características que componen el modelo de gobernanza

Pregunta orientadora	Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Variables
		Puntos nodales	Mecanismos de coordinación	Actores que lideran Actores participantes
			Mecanismos para toma de decisiones	Conformación, configuración, liderazgos, procesos de autorregulación, formalización de procesos.
		Actores	Actores clave	Vinculación de actores clave Mecanismos para la participación de los actores Acciones de mejora dirigidas a los actores

Anexo D. Cuadro de entrevistas semiestructuradas

Número	Entidad/grupo	Cargo	Fecha entrevista	Tipo de entrevista
1	Parques Nacionales Naturales	Funcionaria Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos	16 de marzo de 2021	Presencial
2	Dirección de Turismo Departamental	Funcionario	11 de marzo de 2021	Teleconferencia (Plataforma Meet)
3	Universidad de La Guajira	Investigador (actual)	15 de marzo de 2021	Videoconferencia (Plataforma Zoom)
	Corpoguajira	Exfuncionario		
	SENA	Exfuncionario		
	Fundación Ornitológica de La Guajira - Iisho	Director (actual)		
4	Tokoko Wayúu Guides Ecotours	Guía ecoturístico del Santuario y pescador	13 de marzo de 2021	Presencial
5	Tokoko Wayúu Guides Ecotours	Guía ecoturístico del Santuario, intérprete local para el avistamiento de flamencos y aves acuáticas y pescador	13 de marzo de 2021	Presencial
6	Grupo informal avistamiento de aves	Guía ecoturístico informal	13 de marzo de 2021	Presencial
7	Resguardo Perraptu	Autoridad Tradicional	13 de marzo de 2021	Presencial
8	Dirección Distrital de Turismo	Funcionario	12 de abril de 2021	Telefónica
9	Consejo Comunitario de Afrodescendientes de Camarones	Líder	4 de mayo de 2021	Telefónica

Anexo E. Matriz DOFA gobernanza SFLLF

Debilidades	Oportunidades
Baja coordinación entre entidades y entre la comunidad local para planificar y gestionar procesos de ecoturismo por falta de objetivos y visiones compartidos	Reconocimiento del ecoturismo como una base de crecimiento, si es administrado de forma adecuada
Desinterés o desmotivación de algunos miembros de la comunidad (jóvenes) a recibir capacitaciones (por duración del proceso de formación; por sentir poco apoyo en los procesos para organizar la actividad)	Fortalecimiento de los procesos de formación y capacitación a la comunidad orientados a la especialización de las actividades que ofrecen
Falta de organización de los grupos comunitarios que prestan los servicios ecoturísticos e informalidad en la práctica de la actividad	Fomentar la vinculación de grupos nativos locales étnicos para recuperar tradiciones y lengua ancestral
Conflictividad entre los grupos organizados y los no organizados que se dedican a actividades de ecoturismo	Fortalecer la conectividad entre los territorios indígenas del departamento de La Guajira
Falta de un liderazgo visible de la comunidad – organización de sus objetivos, intereses y propósitos comunes hacia la consolidación como grupo	Posibilidad de apertura del proceso para la concesión y administración del centro de visitantes del Santuario
Poca vinculación de la comunidad en la toma de decisiones sobre el manejo de su territorio – participación con poca incidencia en las decisiones	Interés del Gobierno por fortalecer el turismo como una política de Estado. (Nueva Ley de Turismo y los beneficios que esta contempla)
Baja especialización en la prestación de las actividades ecoturísticas por parte de la comunidad ‘todos se dedican a lo mismo’	Fomentar el desarrollo de ecoturismo en el Santuario
Percepción de un débil seguimiento de las entidades en el desarrollo de la actividad	
Baja confianza de la comunidad hacia las entidades y autoridades que representan al gobierno nacional y local	
Poco conocimiento de los actores comunitarios formular proyectos y baja visibilidad de iniciativas, proyectos y convocatorias para el fomento del ecoturismo	
Deficiente prestación de servicios públicos domiciliarios como el acueducto y alcantarillado, así como mal manejo de la disposición de los recursos sólidos	
Falta infraestructura para la prestación de servicios turísticos en condiciones adecuadas para hacer más atractiva la zona y sea acorde con la experiencia ecoturística que se ofrece en el Santuario	

Falta de generación de ingresos propios en el Santuario para su mantenimiento	
Poco capital humano formado en valores de ecoturismo en Alcaldía y Gobernación para una mayor articulación con políticas de conservación y fomento de ecoturismo	
Necesidad de un mayor control policial en la zona.	
Fortalezas	Amenazas
Diversidad natural y cultural del área protegida	La pérdida de las costumbres y tradiciones por falta de ecoturismo organizado; terceros ajenos al territorio pueden desplazar a comunidades étnicas dedicados al ecoturismo
Mejora en la calidad de vida de la comunidad	Construcción en áreas no permitidas y la venta de terrenos a terceros ajenos a la comunidad - puede implicar un desplazamiento de la comunidad.
Mayor respeto de las normas por la mayoría de los que desarrollan la actividad. Generación de conciencia y reconocimiento del territorio	Niños dedicados a la venta de artesanías y a realizar recorridos en senderos sin supervisión de un adulto. Práctica del limosneo por niños.
Fomento de la participación comunitaria en aspectos relativos al ecoturismo	
Disminución de las presiones a los recursos naturales y ecosistemas del Santuario con el ecoturismo	
Mayor interés de la comunidad en la organización y en procesos de formalización de actividades de ecoturismo	
Generación de ingresos alternativos a la pesca, la caza de animales, la deforestación y tala de especie vegetales	

Anexo F. Memoria taller de priorización de necesidades de cambio y construcción de propuestas

Fecha: 8 de mayo de 2021 – Camarones, La Guajira

Forma de desarrollo: plataforma virtual Teams

Listado de asistentes

Número	Asistente* (Actividad o sector)**	Comunidad
1	Miembro Grupo Ecoturismo Boca de Camarones	-
2	Representante Hostal ecoturístico	-
3	Líder juvenil grupo Ecoturismo Boca de Camarones	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
4	Líder CCA	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
5	Representante Sector salud ocupacional	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
6	Representante Ranchería etnoturística	Resguardo Perraptu
7	Autoridad Tradicional	Resguardo Perraptu
8	Guía aviturismo TWGE	Comunidad Los Cocos
9	Líder afroguajiro conservación del medioambiente	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
10	Representante Asociación turística	Consejo Comunitario Afrodescendientes
11	Líder CCA	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones

Nota: *Para efectos de garantizar la confidencialidad, se presentan los asistentes de forma anónima, asignando un referente para su identificación.

****Se cuenta con los soportes de la realización del taller, en caso de ser solicitados.**

Orden del día:

1. Presentación de los asistentes.
2. Objetivos del conversatorio virtual.
3. Presentación de los resultados de la investigación realizada por la estudiante Ornella Choles Povea.
4. Apreciación de los asistentes sobre los resultados.
5. Ejercicio de priorización de las necesidades de cambio y definición de las líneas estratégicas de intervención para la elaboración de las propuestas.

Resultados del taller

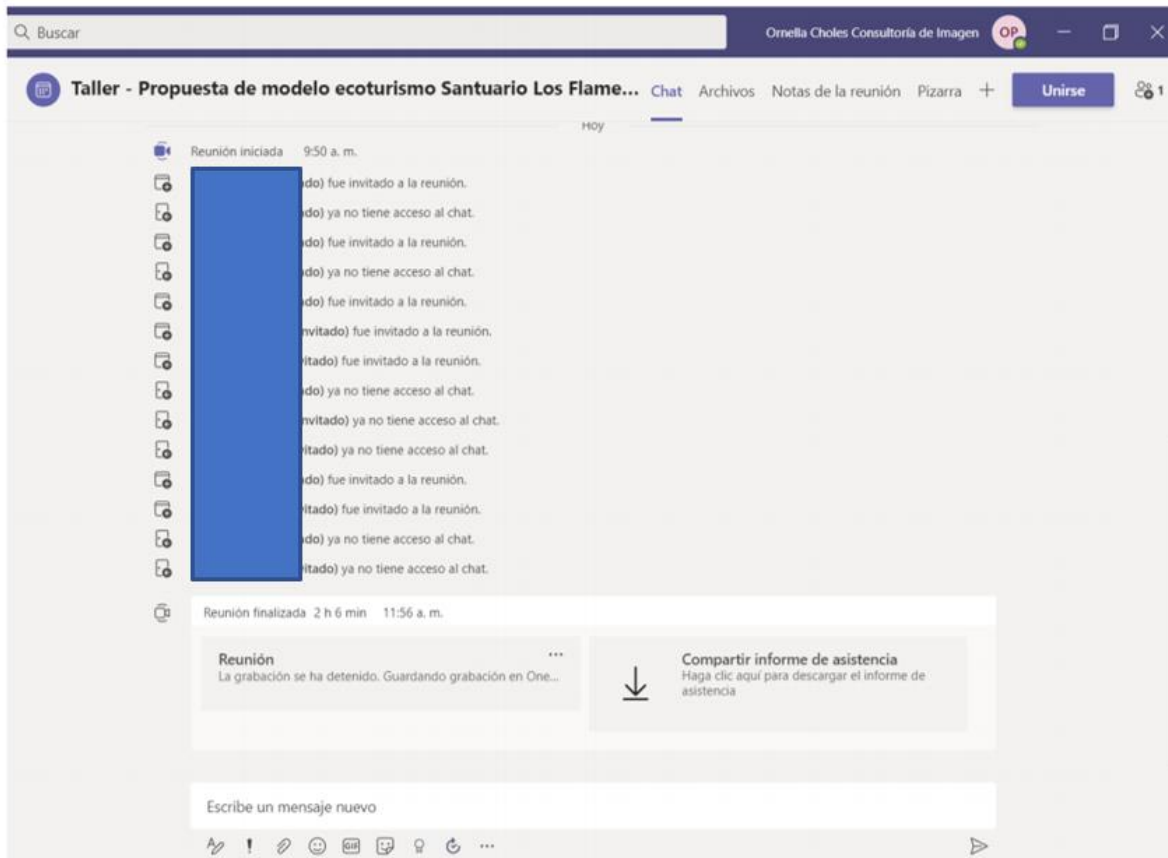
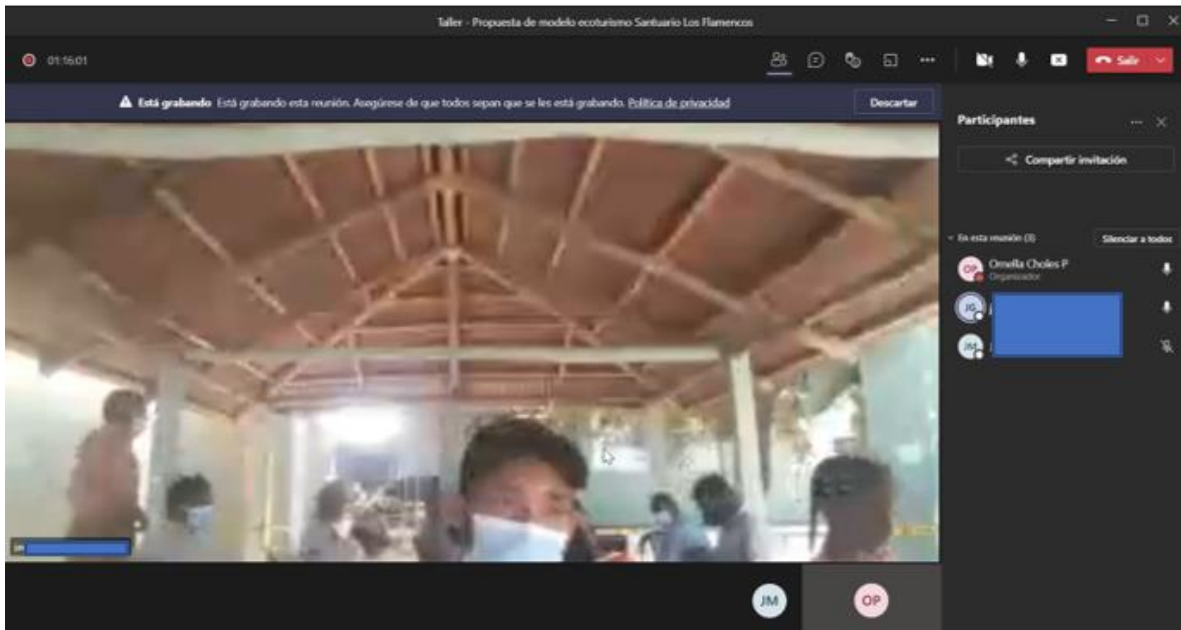
A. Necesidades de cambio priorizadas por los asistentes:

1. Débil acompañamiento del gobierno local y entidades públicas en procesos de ecoturismo y turismo.
2. Falta de apoyo de las entidades en fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad local en la preservación del territorio y e compartir objetivos comunes para el desarrollo del ecoturismo.
3. Falta de capacitación y formación comunitaria en los valores del territorio, en la formulación de proyectos y en la planificación territorial.

B. Líneas estratégicas para la construcción de la propuesta definidas:

1. Organizar un comité central que propicie la asociación, que incluya a los líderes, representantes de la comunidad y miembros comprometidos en la conservación ambiental.
2. Crear una estrategia conjunta para la planeación del ecoturismo orientado en la conservación del territorio. Facilitar un espacio de integración entre las comunidades, entes territoriales y entidades públicas con competencia en el territorio.
3. Realizar un ejercicio de planeación estratégica sectorial que incluya un enfoque diferencial para la planeación del ecoturismo

Soportes de la sesión de trabajo (imágenes plataforma Teams)



Ayudas visuales empleadas



Taller participativo definición y priorización de necesidades de cambio

Hacia la construcción de un modelo ecoturístico de articulación y coordinación de entidades públicas y comunidad local

Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos

Ornella Choles Povea
Investigadora – Estudiante MGTGP Pontificia Universidad Javeriana

8 de mayo de 2021



Objetivos

General

- Determinar las líneas estratégicas que permitan fortalecer la coordinación de los actores y los escenarios de participación y toma de decisiones para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos

Específicos:

- Conocer la percepción de los actores sobre los hallazgos respecto a la situación problemática identificada.
- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en torno a los prácticas de gobernanza en el ecoturismo.
- Identificar necesidades y prioridades de cambio que permitan construir la propuesta de estrategias a implementar.
- Proponer un modelo de articulación y coordinación entre actores estatales, privados, sociales y comunitarios

Metodología

- La moderadora iniciará socializando los resultados identificados en las entrevistas y en los documentos revisados en su investigación. Presentará el ejercicio DOFA.
- Se escuchará a los participantes para conocer sus percepciones, opiniones y necesidades de cambio.
- Los participantes mencionarán propuestas sobre cómo pueden mejorarse los procesos de coordinación, diálogo, toma de decisiones entre actores involucrados en el ecoturismo en el Santuario.
- Se realizará un ejercicio conjunto para priorizar las propuestas y definir estrategias de acción.



Resultados



Baja coordinación entre entidades y entre la comunidad local para planificar y gestionar procesos de ecoturismo por falta de objetivos y visiones compartidos.

Desinterés o desmotivación de algunos miembros de la comunidad (jóvenes) a recibir capacitaciones (por duración del proceso de formación; por sentir poco apoyo en los procesos para organizar la actividad).

Falta de organización de los grupos comunitarios que prestan los servicios ecoturísticos e informalidad en la práctica de la actividad.

Conflictividad entre los grupos organizados y los no organizados que se dedican a actividades de ecoturismo.

Falta de un liderazgo visible de la comunidad – organización de sus objetivos, intereses y propósitos comunes hacia la consolidación como grupo.



Deficiente prestación de servicios públicos domiciliarios como el acueducto y alcantarillado así como mal manejo de la disposición de los recursos sólidos.

Falta de infraestructura para la prestación de servicios turísticos en condiciones adecuadas para hacer más atractiva la zona y sea acorde con la experiencia ecoturística que se ofrece en el Santuario.

Falta de generación de ingresos propios en el Santuario para su mantenimiento.

Necesidad de un mayor control policial en la zona.

Poco capital humano formado en valores de ecoturismo en Alcaldía y Gobernación para una mayor articulación con políticas de conservación y fomento de ecoturismo.



Poca vinculación de la comunidad en la toma de decisiones sobre el manejo de su territorio – participación con poca incidencia en las decisiones.

Baja especialización en la prestación de las actividades ecoturísticas por parte de la comunidad – todos se dedican a lo mismo.

Percepción de un débil seguimiento de las entidades en el desarrollo de la actividad.

Baja confianza de la comunidad hacia las entidades y autoridades que representan al gobierno nacional y local.

Poco conocimiento de los actores comunitarios formular proyectos y baja visibilidad de iniciativas, proyectos y convocatorias para el fomento del ecoturismo.



Reconocimiento del ecoturismo como una base de crecimiento, si es administrado de forma adecuada.

Fortalecimiento de los procesos de formación y capacitación a la comunidad orientados a la especialización de las actividades que ofrecen.

Fomentar la vinculación de grupos nativos locales étnicos para recuperar tradiciones y lengua ancestral.

Fortalecer la conectividad entre los territorios indígenas del departamento de La Guajira.

Posibilidad de apertura del proceso para la concesión y administración del centro de visitantes del Santuario.

Interés del Gobierno por fortalecer el turismo como una política de Estado. (Nueva Ley de Turismo y los beneficios que esta contempla).



Diversidad natural y cultural del área protegida

Mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Mayor respeto de las normas por la mayoría de los que desarrollan la actividad
Generación de conciencia y reconocimiento del territorio

Fomento de la participación comunitaria en aspectos relativos al ecoturismo



Disminución de las presiones a los recursos naturales y ecosistemas del Santuario con el ecoturismo.

Mayor interés de la comunidad en la organización y en procesos de formalización de actividades de ecoturismo.

Generación de ingresos alternativos a la pesca, la caza de animales, la deforestación y tala de especie vegetales.





La pérdida de las costumbres y tradiciones. A falta de ecoturismo organizado, terceros ajenos al territorio pueden desplazar a comunidades étnicas dedicados al ecoturismo.

Construcción en áreas no permitidas y la venta de terrenos a terceros ajenos a la comunidad - puede implicar un desplazamiento de la comunidad.

Niños dedicados a la venta de artesanías y a realizar recorridos en senderos sin supervisión de un adulto. Práctica del limosneo por niños.



Algunas alternativas de mejora

Mayor apoyo por parte de las entidades para cumplir resultados en conservación y desarrollo del territorio.

Crear rutas y encadenamientos productivos que propicien la comunicación con otras comunidades y el diálogo para mayor beneficio al pueblo wayúu.

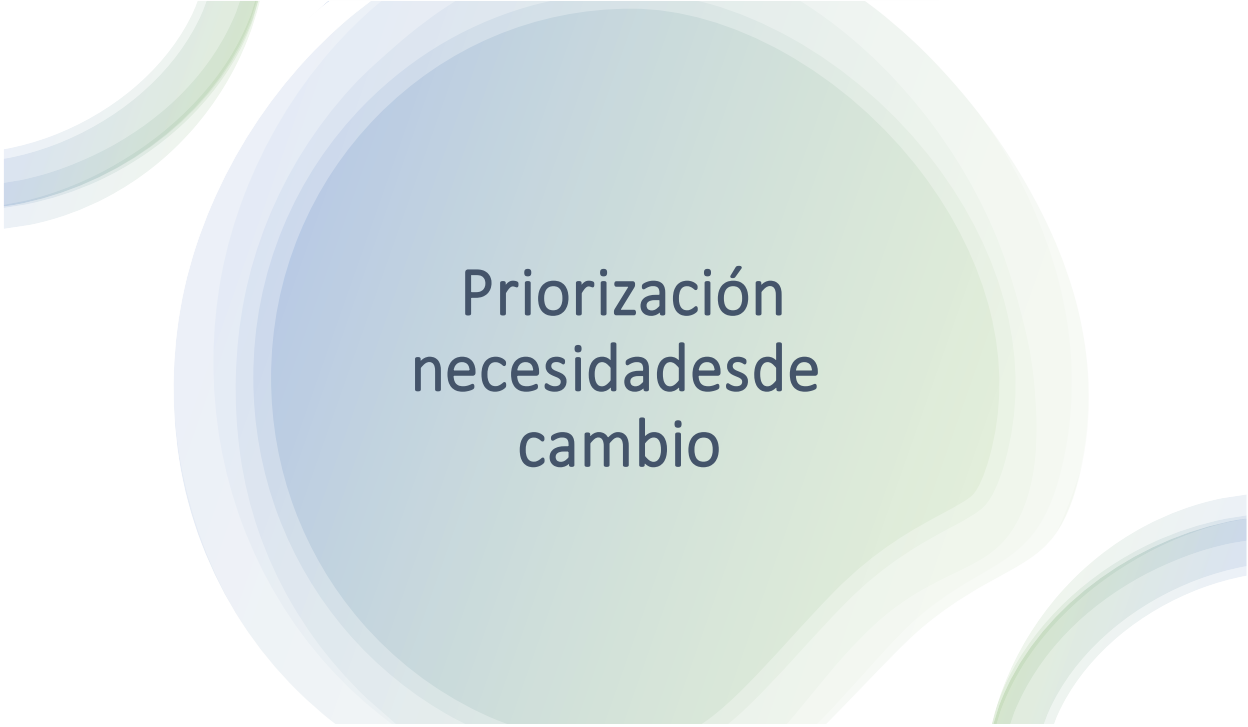
Continuidad en las instancias formalizadas, comunitarias y de los espacios interinstitucionales para desatar los cuellos de botella que se identifiquen en desarrollo de las actividades ecoturísticas y para que las comunidades se apropien de los procesos

Fortalecer la articulación institucional para que las entidades cuenten con una visión común que destaque la importancia del turismo, de la mano con la conservación ambiental.

Continuidad de los procesos de interacción entre las entidades y la comunidad, con un involucramiento activo, definición de roles, para que las comunidades sientan que contribuyen en los procesos de fortalecimiento del turismo.

Involucrar a las comunidades, hacerlas más partícipes de las acciones para el manejo y uso de su territorio en desarrollo de actividades ecoturísticas.

Establecer un punto de un punto de información y control de entrada de visitantes en el Santuario.



Priorización
necesidades de
cambio



Construcción de
propuestas de
modelo para articulación
y coordinación entre actores



¡Gracias por sus aportes!

Anexo G. Socialización final de las propuestas a los actores participantes

Fecha: 7 de julio de 2021

Forma de desarrollo: plataforma Zoom

Listado de asistentes

Número	Asistente* (Actividad o sector)**	Comunidad
1	Líder CCA	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
2	Representante Sector salud ocupacional	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones
3	Guía aviturismo TWGE	Comunidad Los Cocos
4	Líder CCA	Consejo Comunitario Afrodescendientes Camarones

Nota: *Para efectos de garantizar la confidencialidad, se presentan los asistentes de forma anónima, asignando un referente para su identificación.

****Se cuenta con los soportes de la realización del taller, en caso de ser solicitados.**

Soportes de la sesión (imagen plataforma Zoom)

The image shows a Zoom meeting slide with a background of flamingos in a wetland. The slide contains the following text:

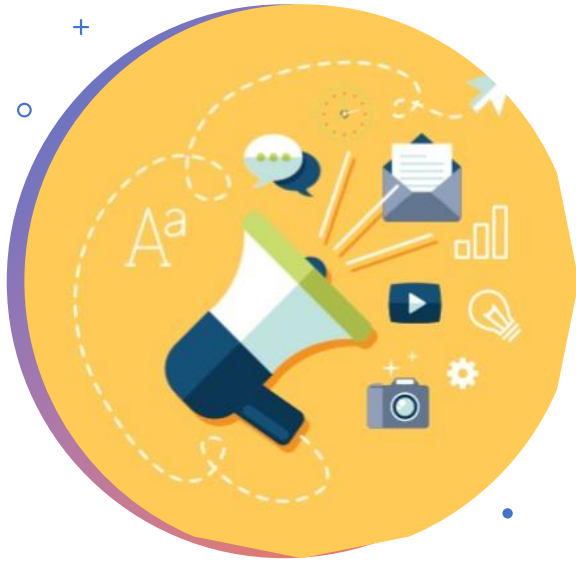
Socialización de propuestas

ESTRATEGIAS DE GOBERNANZA
FORTALECER LA COORDINACIÓN
INTERORGANIZACIONAL Y LA PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE
PLANEACIÓN TERRITORIAL DEL ECOTURISMO EN
EL SANTUARIO DE FAUNA Y FLORA LOS
FLAMENCOS, LA GUAJIRA

Ornella Choles Povea
Investigadora – Estudiante MGTGP
Pontificia Universidad Javeriana

7 de julio de 2021

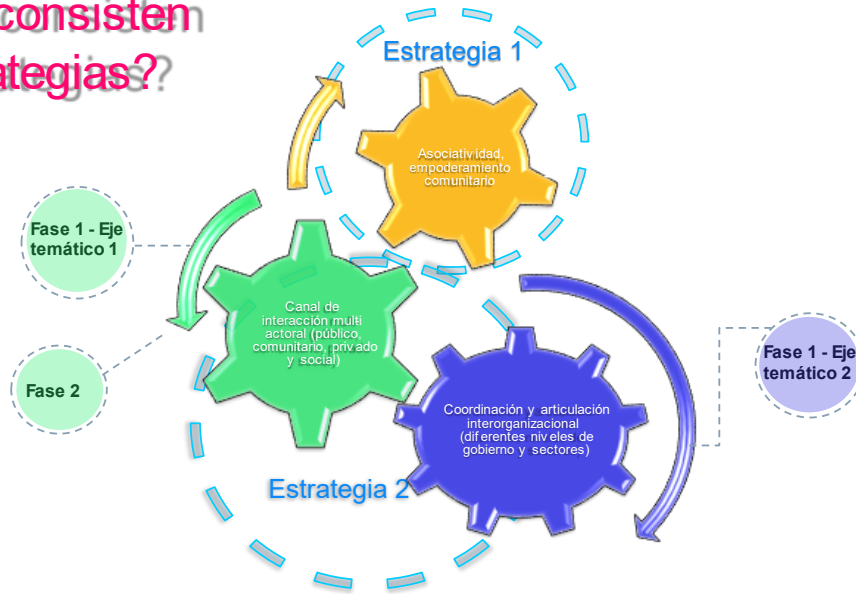
On the right side of the slide, there are two video thumbnails. The top one shows a woman with glasses, and the bottom one is a grey placeholder icon.



Objetivos de la sesión

- Socializar con los actores involucrados los resultados finales de la investigación.
- Conocer la percepción de los actores sobre las propuestas consolidadas

¿En qué consisten las estrategias?



Estrategia 1: modelo de gobernanza comunitaria para el fortalecimiento de las capacidades asociativas y de liderazgo de los grupos locales

Estructura del comité



1



Reglas de funcionamiento

2

Reglas	Función
Integrantes, periodo de representación de sus miembros y reglas para la elección de los representantes	Relevo y democratización de los espacios comunitarios; representatividad inclusiva
Periodicidad de las sesiones	Compromiso de mantener los espacios de interacción social
Reglas para la toma de decisiones	Transparencia del proceso y reglas para el consenso
Definir los grados de amonestación o sanción por incumplimiento de acuerdos	Reglas de juego claras, incentivar el cumplimiento de las reglas y fomentar la confianza entre el grupo
Mecanismo para la resolución de conflictos	Mitigar la conflictividad y roces entre sus miembros
Mecanismo de socialización de la información y coordinación entre las mesas de trabajo sectoriales	Transparencia y flujo de la información. Evitar asimetrías de poder
Reglas para la administración de recursos o fondos comunes de financiación, designando responsables	Transparencia en el manejo de los recursos y evitar malversación o uso inadecuado de los recursos.
Reglas para el seguimiento y evaluación de los compromisos, designando a los responsables de esta gestión	Orientar las acciones del Comité y redefinir estrategias para su permanencia y sostenibilidad; alcanzar los resultados e impactos esperados. Recopilar lecciones aprendidas y generar recomendaciones
Mecanismo de rendición de cuentas, designando a los responsables de esta gestión	Mayor control interno y visibilidad de la gestión de los intereses y recursos comunitarios



Objetivos del modelo

3



1) Instalar una plataforma social incluyente y pluralista, que promueva el fortalecimiento del capital social de los grupos comunitarios.



2) Construir de forma participativa objetivos y principios compartidos, y transformando intereses particulares en demandas sociales que puedan expresarse en escenarios decisionales para la planeación manejo y gestión del territorio en desarrollo de actividades ecoturísticas u otros asuntos.

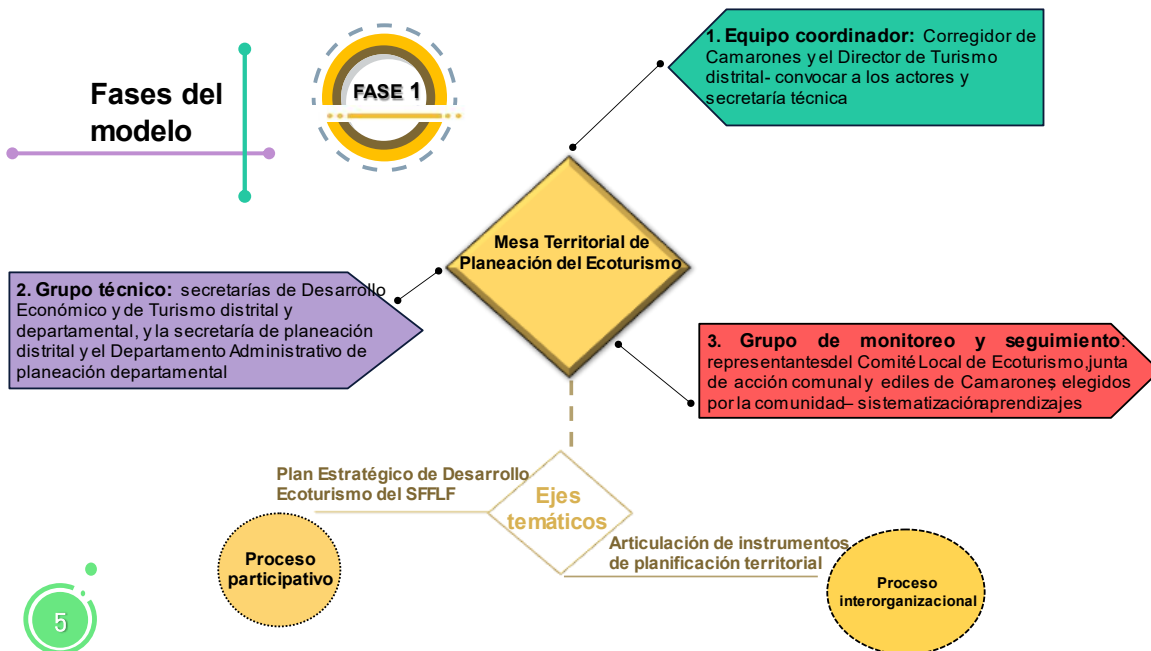
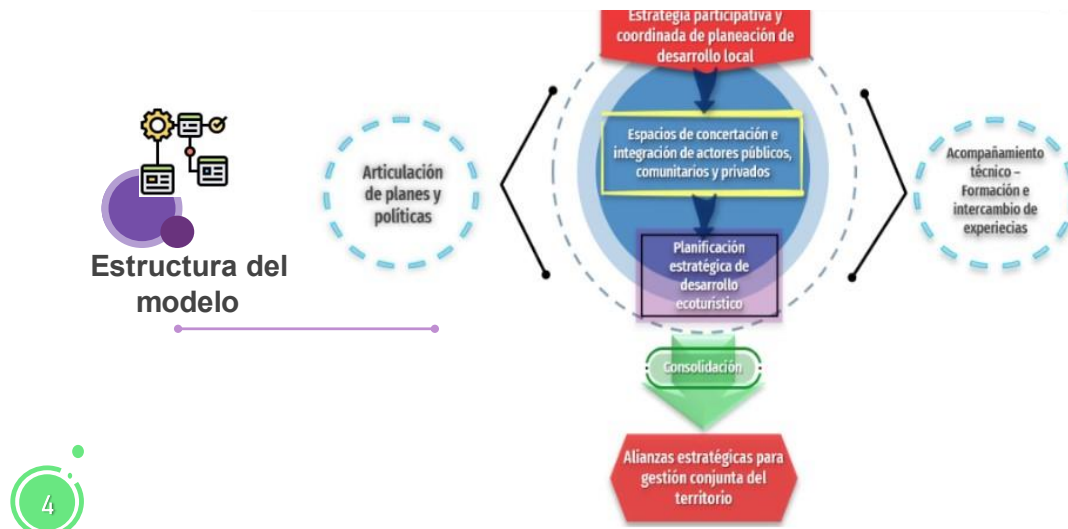


3) Suscitar sinergias entre los diferentes actores para fortalecer el tejido social, reforzar la confianza, propiciar la apertura a la innovación en los procesos de gobernanza para la construcción de políticas públicas que promuevan el desarrollo local.

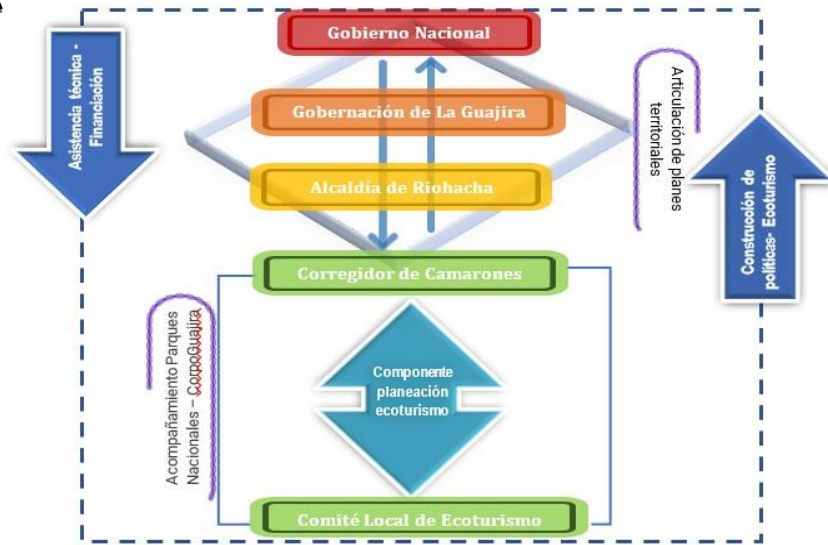


4) Promover acuerdos para el manejo conjunto del territorio entre las autoridades ambientales, con un alcance amplio que supere las restricciones de participación o vinculación de actores comunitarios.

Estrategia 2: modelo de gobernanza para la planeación territorial del ecoturismo en áreas naturales

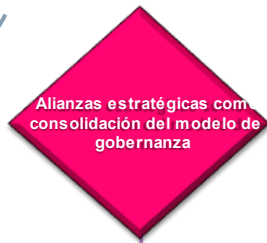


Procesos de la mesa



6

Fases del modelo



Entidades territoriales del departamento de La Guajira, actores comunitarios, privados y sociales

7

Anexo H. Matriz de sistematización y tabulación de información

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
Problemas de la gobernanza	Coordinación	Procesos de coordinación	No conoce sobre la coordinación entre entidades o autoridades del Estado. Su involucramiento en estos procesos es limitado: "Coordinamos solo con los guías, Parques solamente es cuando se va a hacer reuniones"	Considera que se presentan fallas en la coordinación entre algunas entidades, y entre entidades y comunidad: "Aquí hay dos entidades con las que nosotros hemos querido coordinar algunas gestiones: primero, en cuanto a capacitaciones, el SENA. Y gestiones digamos de fortalecimiento económico, por decirlo, digo yo, de aumentar la capacidad de elementos para entonces mantener la capacidad de carga que le llegue a uno en cuanto a los visitantes, la Alcaldía, pero no ha sido posible. Con el SENA sí, en cuanto a capacitación, pero con la Alcaldía no ha sido tan efectivo" "mejor dicho, el apoyo que necesitamos es fundamentalmente es el de la Alcaldía como Distrito, porque ellos son los que deben tomar el orden. Al santuario le queda muy grande mantener el orden a ellos solos, ¿por qué?, más porque hay un tema de playas que le toca al distrito, hay un tema de la laguna que también le toca al distrito, y ahora con el tema de la pandemia en los temas de protocolos de bioseguridad."	Considera que se presentan fallas en la coordinación entre algunas entidades, y entre entidades y comunidad. Concordó con lo manifestado por Guía 1.	Reconoce ciertos procesos de coordinación con Parques Nacionales, el SENA, Corpoguajira y ONG, pero considera que no existe una buena coordinación por parte de la Alcaldía del Distrito de Riohacha: "Ahorita nosotros estamos es con el SENA y Parques Nacionales." "que tengo relación con Corpoguajira y una fundación que se llama, ya está terminando ya en abril ya se va a terminar eso que es de Suiza, Cáritas Suiza" "todos los proyectos los que trajo Fundación Renacer. Unos proyectos que esa fundación sí cumplió con sus compromisos" "el Parque [Parques Nacionales] siempre ha estado es como amigablemente con nosotros. De la única que no tiene confianza con nosotros es la Alcaldía"	Reconoce algunas dificultades en relacionamiento entre entidades en los procesos de coordinación que acompaña. También resaltó los procesos de coordinación entre Parques y los representantes de las comunidades indígenas: "venimos articulando, ¿no?, es un poco complejo porque somos autoridades y cada una de las autoridades quiere hacer valer digamos su rol, sus competencias frente a la otra. Entonces tiene que llegar un momento en que haya esa articulación" "ese Régimen Especial de Manejo tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité Directivo, pero esa instancia solo aplicaba para comunidad indígena resguardada, que hacen parte de un resguardo, porque el Santuario está traslapado con un territorio indígena, con el resguardo de Perraptu."	Considera que existen fallas en la coordinación interinstitucional: "Digamos que de una u otra forma no hay como una carta de navegación que establezca cómo es esa armonía entre las instituciones; como te decía, se fundamenta más que todo en los intereses particulares de miembros de las instituciones." Hay una anotación importante en relación con la coordinación que reclama el protagonismo de la Alcaldía puesto que, para hablar de la coordinación en el santuario también se tiene que tener en cuenta la coordinación frente a otros bienes comunes turísticos (playas, la laguna) y frente a la contingencia de la COVID el acceso y uso. Esto es importante porque extiende al concepción de ese bien común no sólo al santuario sino a otros RUC. También llama la atención lógica de la formalidad y reconocimiento de los actores (ej.: guías informales vs los formales) en relación	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
									<p>con el conocimiento, necesidades y vinculación para la coordinación articulación. Los actores comunitarios reclaman un rol protagónico a la Alcaldía; esto abre un punto de discusión y de propuesta. las entrevistas dan a entrever la idea de que la gobernanza en torno al santuario tiene unas implicaciones policéntricas (varios centros de poder), en lo nacional-local; pero también del gobierno ejecutivo y del gobierno indígena y en cierta forma de las comunidades afro.</p>

		<p>Visibilidad y percepción de la coordinación</p>	<p>Tiene conocimiento en que Parques coordina acciones en el Santuario, pero no logra aportar detalles de la relación con otras entidades o de los procesos existentes de coordinación.</p>	<p>Reconoce que la coordinación de Parques Naturales ha logrado el aporte de recursos y dotaciones. Considera que la Alcaldía debería liderar también la organización del ecoturismo en el Santuario</p> <p>"De antemano Parques. Tú sabes que Parques, Parques más allá de estar en el territorio, pues es el primer respondiente ante todo esta necesidad ecoturística como aliado principal. [...] Como le decía Guía 2 hace un momento, Parques se inyectó esa iniciativa en la gente, pero como Parques no tenía la capacidad en ese entonces de personal para poder capacitar a la gente lo que hizo fue aliarse con el SENA y fue ahí donde ellos pidieron hacemos traer todos los cursos de 40, 80 horas y todo eso, guianza por la naturaleza servicio al cliente y todo eso."</p> <p>Sin embargo, considera que la Alcaldía debería estar más involucrada en el proceso del ecoturismo en el Santuario: "el apoyo que necesitamos fundamentalmente es el de la Alcaldía, como distrito, porque ellos son los que deben tomar el orden, porque al Santuario le queda muy grande mantener el orden en la zona".</p>	<p>Reconoce que la coordinación de Parques Naturales ha logrado el aporte de recursos y dotaciones. Considera que la Alcaldía debería liderar también la organización del ecoturismo en el Santuario:</p> <p>"Los del grupo gracias a Dios tenemos apoyo de Parques Nacionales; en ciertos momentos nos apoyan algunas entidades como Interaseo, la Alcaldía, pero quisiéramos que fuera todo el tiempo que estuvieran a la mano."</p> <p>"Todos los años y todo el tiempo nos dicen: "no para esta temporada va a ser mejor, van a tener apoyo de la Policía, de la Alcaldía; y de eso y nada."</p>	<p>También percibe poca incidencia de la Alcaldía Distrital de Riohacha en procesos relacionados con el ecoturismo en el Santuario.</p> <p>"¿Qué es lo que hace falta?; del apoyo de la alcaldía, falta un apoyo del proyecto, dicen de la gente que viene de afuera."</p> <p>Por la Alcaldía Distrital no ha hecho ninguna clase de capacitaciones acá. La cosa más importante que haiga [sic] capacitaciones de turismo y toda de las personas wayúu se puedan capacitar para que ellas tengan el conocimiento de qué es el turismo.</p>	<p>Menciona algunas debilidades en la coordinación interinstitucional.</p> <p>"cada una de las autoridades quiere hacer valer digamos su rol, sus competencias frente a la otra. Entonces tiene que llegar un momento en que haya esa articulación; eso se miró mucho ahorita que estábamos en el proceso del ordenamiento de la playa de camarones porque la norma dice que el que ordena las playas es la DIMAR y que vamos a la instancia del CLOP; pero también dice que cuando se va al CLOP que es una playa que está en un área protegida, pues al que le toca ordenar es Parques, [...] Entonces inicialmente fue como un proceso de choque."</p> <p>"Bueno, yo creo que con la Alcaldía ha sido la comunicación un poquito más activa, más fluida, la comunicación en medio de las diferencias porque se siguen teniendo diferencias. [...] Sin embargo, pues hemos ido, como te digo, aclarando situaciones y ellos se han involucrado bastante ellos han venido con ganas de presentar proyectos, con ganas de ayudar sobre todo en los temas más difíciles, o sea, ahí ya hemos ido hemos empezado un proceso de articulación y creo que en ese camino nos vamos acomodando los dos, porque vamos a necesitar</p>	<p>Menciona algunas debilidades en la coordinación interinstitucional:</p> <p>"Yo te diría que es una combinación como entre voluntad política y falta de interés de estos actores, exactamente más bien de liderazgo". Por ello, sugiere reactivar espacios de Coordinación formalizados, como el Nodo Departamental de Ecoturismo.</p> <p>"que no sea a través de un grupo de WhatsApp sino desde la misma institucionalidad y debería ser el principal responsable la Secretaría [Dirección] Departamental de Turismo para la coordinación de todo esto del ecoturismo en La Guajira "</p>	<p>Los actores comunitarios tienen una percepción generalizada en que los entes territoriales, sobre todo la Alcaldía del Distrito de Riohacha, deben vincularse de una forma más activa en los procesos para ordenar el ecoturismo en el Santuario. De igual manera, otros actores reconocen debilidades en la forma en la que se articulan los actores para definir acciones concretas en escenarios para planear y tomar decisiones sobre el ecoturismo en el Santuario.</p> <p>Tal y como mencionó Parques Nacionales, si bien existen instancias formalizadas de coordinación, como el Comité de Ordenamiento de Playas y el Comité para la reactivación y reapertura biosegura del Santuario, uno de los factores que inciden en la coordinación es la confluencia de autoridades con competencias diversas, tales como la Dimar y la Alcaldía. También menciona algunas debilidades en la articulación con la Gobernación de La Guajira.</p> <p>En este sentido, pese a que Parques Nacionales tiene a cargo el manejo del área protegida, para el logro de los objetivos de formulación de políticas y gestión públicas, es importante fortalecer los vínculos colaborativos entre los actores con incidencia en el territorio, sean estos</p>
--	--	--	---	---	--	--	---	---	--

							<p>acomodarnos."</p> <p>"Con la gobernación y es más distante no hemos estado en reuniones virtuales conversando sobre el turismo Pero ya cuando uno dice Bueno vamos a concretar las acciones los compromisos y el plan de trabajo, ellos ya no están."</p>		<p>públicos, privados, sociales y comunitarios. Esto, sobre todo porque una coordinación fuerte garantiza encauzar las gestiones en objetivos compartidos, capitalizar el aporte de recursos y distribuirlos de forma óptima y, sobre todo, mejorar la obtención de los resultados esperados con el fomento del ecoturismo como una alternativa de desarrollo local .</p> <p>Parece vislumbrarse conflictos y, a la vez, restricciones por las competencias entre ellas, esto es frente a los mandatos que cada entidad tiene, la pretensión de cumplirlos puede estar generando superposiciones o por el contrario vacíos de coordinación por temas no atendidos que al parecer no tienen un doliente concreto. Se debe recurrir a la normativa y validar si desde las normas es que se producen esos choques o vacíos, para tener en cuenta en el diseño como se abordarían.</p> <p>Esto aportaría mucho a fortalecer la apuesta por la gobernanza en red, también enfatizando la cuestión de los nodos que han mencionado.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
	Toma de decisiones	Acceso de los actores en el proceso de toma de decisiones	<p>No tiene incidencia en la toma de decisiones: "Más que todos los que llaman y convocan como dice usted son a los otros compañeros que ya son capacitados ya y tienen su carné y todo. A esos sí los llaman, en cambio a uno no. Uno está acá y uno escucha por otra voz; y ah bueno listo, es así la cosa."</p>	<p>Puede llegar a acceder a procesos de toma de decisiones sobre el manejo del territorio, sin embargo su incidencia en las decisiones que se adopten puede ser baja:</p> <p>"Las opiniones de nosotros son tenidas en cuenta, pero muchas veces se ignoran."</p>	<p>Puede llegar a acceder a procesos de toma de decisiones sobre el manejo del territorio, sin embargo su incidencia en las decisiones que se adopten puede ser baja. Confirmando lo que mencionó su otro compañero entrevistado, expresó: "[nuestras opiniones] se ignoran".</p>	<p>Tiene una mayor relacionamiento con las entidades que coordinan actividades de ecoturismo en el Santuario por ser autoridad tradicional del resguardo indígena vinculado en el Régimen Especial de Manejo, suscrito entre el resguardo Perraptu (con el que traslapa el Santuario) y Parques Nacionales. Por tal razón, su capacidad de incidir en la toma de decisiones sobre el territorio, en particular, sobre el área protegida es mayor:</p> <p>"Sí, porque nosotros, como nosotros tenemos una reunión acá de la comunidad por medio de la del grupo de indígenas que nosotros tenemos[...] entonces ahí logramos comentar muchas cosas, lo que hasta el momento necesitaba y con muchas cosas que hace falta. Entonces queremos comentarle a ellos para que ellos comenten que sí."</p>	<p>Los actores estatales acceden a escenarios de toma de decisiones por las mismas instancias que la normatividad crea. Por su parte, las decisiones con los actores comunitarios se toman con la representación de la autoridad tradicional.</p> <p>"Antes nosotros teníamos un instrumento que se llama Régimen Especial de Manejo. Ese Régimen Especial de Manejo tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité Directivo, pero esa instancia solo aplicaba para comunidad indígena resguardada, que hacen parte de un resguardo, porque el Santuario está traslapado con un territorio indígena, con el resguardo de Perraptu."</p>	<p>Las entidades se vinculan en la toma de decisiones por espacios institucionalizados. Estos espacios también vinculan a la comunidad:</p> <p>"el Nodo era con una visión institucional digámoslo así y las comunidades participaban a través de sus organizaciones de base En el caso, por ejemplo, de los consejos comunitarios las comunidades afro, las autoridades tradicionales y los líderes de las comunidades indígenas de los grupos étnicos y de las organizaciones que tienen esas comunidades".</p>	<p>Los actores comunitarios y privados tienen acceso a algunos procesos de toma de decisiones, pero su actuación se ve condicionada al tipo de proceso. En los escenarios comunitarios, existe mayor posibilidad de que los representantes de los grupos, líderes o voceros expongan sus opiniones y estas sean tenidas en cuenta. Por el contrario, en la medida en la que el proceso decisional se formaliza y se concentra, se reduce la capacidad de influir en la toma de la decisión que sea puesta en consideración en ese espacio.</p> <p>Ahora bien, es importante destacar que de parte de Parques Nacionales se están explorando escenarios más pluralistas y menos rígidos, que permitan el acceso del mayor número de miembros de la comunidad que sea posible; tal es el caso de desmontar la instancia del Comité Directivo, previsto en el Régimen Especial de Manejo, pues este limitaba el acceso y la participación solo a las autoridades tradicionales del resguardo Perraptu y dejaba por fuera a una gran parte de las demás comunidades étnicas. Esto puede ser indicativo de que regímenes de gobernanza como el co-manejo pueden</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
									<p>restringir los derechos de los demás usuarios de un recurso natural.</p> <p>Sobre la toma de decisiones la escala de participación, al parecer, opera en el nivel más instrumental.</p>
		<p>Relaciones de poder</p>	<p>En este caso, se presentan relaciones de poder asimétricas, entre los grupos formalizados y los informales. Asimismo, esta asimetría se afianza con la limitada relación con las otras entidades públicas que tienen incidencia en el ecoturismo en el Santuario.</p> <p>"No, acá como te venía comentando no nos informan nada de eso, a los que les informan son los otros guías que ya tienen su carné en cambio a uno lo dejan por [fuera]."</p> <p>También mencionó que no se les convoca a participar de una decisión o no se enteran cuando estas se toman: "No, nosotros nos enteramos por los otros compañeros, ellos son los que dicen que esto se va a hacer así pero a nosotros no nos informan nada."</p>	<p>Si bien existe mayor acercamiento con las entidades del orden local, como la Alcaldía o la Gobernación; también un relacionamiento directo con Parques, como autoridad ambiental del Santuario, existe asimetría en las capacidades de negociación y defensa de sus intereses como grupo.</p>	<p>Si bien existe mayor acercamiento con las entidades del orden local, como la Alcaldía o la Gobernación; también un relacionamiento directo con Parques, como autoridad ambiental del Santuario, existe asimetría en las capacidades de negociación y defensa de sus intereses como grupo.</p>	<p>En el caso de la autoridad tradicional, la posibilidad de incidir en procesos de toma de decisión es mayor, debido a que la autoridad comparte con Parques el manejo del territorio del Santuario.</p>	<p>Se presentan divergencia de intereses y objetivos misionales de las entidades, razón por la cual la toma de decisiones puede verse afectada.</p>	<p>El análisis de las relaciones de poder es fundamental para entender la forma en la que surgen comportamientos cooperativos entre los actores involucrados en procesos de gobernanza. Al respecto, algunos estudios sobre gobernanza, como Ran y Qi (2018), han considerado i bien la gobernanza colaborativa contribuye a resolver problemas, ampliar e integrar recursos, promover la información y el conocimiento compartidos, etc., la colaboración implica afrontar desafíos como las asimetrías de poder, en donde actores más poderosos pueden llegar a manipular el proceso colaborativo, hecho que tiene un impacto directo en la efectividad de la gobernanza colaborativa.</p> <p>Estas afirmaciones orientan el diseño de un mecanismo para la armonización de intereses y competencias entre las entidad. Otra idea que surge son las debilidades en las organizaciones comunitarias</p>	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
		Formalización del proceso de toma de decisiones y mecanismos establecidos	No conoce si existen espacios en los que pueda participar para tomar decisiones sobre el ecoturismo: "Entonces lo que uno no sabe es con quién ir, a quién acudir y decir oiga compañero, mira queremos hacer este, gestionar este proyecto para ver si nos lo aprueban."	Conoce de espacios que no se encuentran formalmente establecidos, pero que se desprenden de la gestión del área protegida, como reuniones o socializaciones organizadas por diversas entidades. También da referencia de una instancia formal, como las sesiones de trabajo para elaborar el Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Santuario: "Parques es la que convoca a todos esos espacios, por ejemplo no hace mucho convocaron a toda la gente por ese mismo desorden. Fueron alrededor de 60, 80 personas por ese tema, que hay que organizar la gente, que se viene un tema fuerte para el Santuario, no se puede tener una actividad desordenada. Parques nos informa a nosotros por ejemplo la apertura de la playa de Camarones, los protocolos de bioseguridad, no convocan a eso, para saber cómo se va a hacer, el aforo de los restaurantes, cuántas personas pueden estar en cada embarcación, todo eso nos lo convocan." "Por ejemplo, tenemos un referente, usted va a decir que somos cansones diciendo que "Parques, Parques, Parques", pero por ejemplo como referente aquí hay algo que se maneja que se llama el POE, Plan de Ordenamiento Ecoturístico y	Conoce de espacios que no se encuentran formalmente establecidos, pero que se desprenden de la gestión del área protegida, como reuniones o socializaciones organizadas por diversas entidades: "como nosotros como grupo conformado que estamos primero, tenemos varias reuniones con Parques" "en casi todas las reuniones que nosotros hemos tenido con la Alcaldía, siempre nos dicen eso" Y hemos tenido incluso esta última reunión que la tuvimos hace 9 días; las quejas con nosotros con Parques Nacionales, porque son los que nos invitan y el SENA a las reuniones	Asiste al espacio de Yanama y se relaciona con diferentes entidades. También tiene acceso a la instancia formal del Comité Directivo, por ser autoridad tradicional. "Entonces nosotros estamos es trabajando traslapadamente con el Parque Nacional. Entonces ahora estamos comenzando a trabajar nuevamente. Tuvimos una reunión con Parques" "en casi todas las reuniones que nosotros hemos tenido con la Alcaldía, siempre nos dicen eso" Y hemos tenido incluso esta última reunión que la tuvimos hace 9 días; las quejas con nosotros con Parques Nacionales, porque son los que nos invitan y el SENA a las reuniones	Destaca que existen instancias de toma de decisiones i) comunitarias, a la cual asisten los líderes y autoridades tradicionales; ii) interinstitucionales. En relación con los espacios comunitarios, la Jefe del Santuario mencionó: "Sí, hay unas instancias. El Santuario tiene una instancia de trabajo con las comunidades, que se llama la Yanama y entonces se convoca una reunión de Yanama, y ahí se hacen unos ejercicios previamente planificados y con unas metodologías especiales, por ejemplo la identificación de sitios turísticos, cuáles serían los sitios o los atractivos que vendría a mirar un turista, entonces entre todos se definen cuáles son esos atractivos, cómo los vamos a mantener, dónde están ubicados, etc." Este espacio de Yanama no se encontraba formalizado, toda vez que surgió por iniciativa de las comunidades wayúu y Parques Nacionales. "La Yanama ya está establecida. Antes nosotros teníamos un instrumento que se llama Régimen Especial de Manejo. Ese Régimen Especial de Manejo tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité	Considera que existe una falencia de escenarios concretos para la planeación y toma de decisiones sobre el ecoturismo, respecto de lo cual manifestó: "No, no hay y ahí es donde debería tener un papel digamos preponderante ese Nodo Departamental de Ecoturismo. Debería ser el espacio y debería tener un espacio físico también el encuentro que no sea el auditorio de Corpoguajira, que no sea un auditorio de la Gobernación; que sea un espacio propio donde, digamos, estos actores tengan la posibilidad de organizar, digamos de planear, con una visión de corto mediano y largo plazo todo el tema de ecoturismo en La Guajira".	y actores (formales e informales) para movilizar sus intereses. Se detallan particularidades del NODO del ecoturismo en otro anexo, para identificar su estructura, como funciona, etc. Lo propio ocurre con el espacio Yanama.

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
				eso lo maneja es Parques; ellos cada vez que van a hacer algo, ellos convocan a los guías que ellos creen que están medianamente capacitados"		ecoturísticas y socializar lineamientos y decisiones que se vayan a tomar en torno a la actividad.)	Directivo, pero esa instancia solo aplicaba para comunidad indígena resguardada, que hacen parte de un resguardo [...]en la última reunión que tuvimos que fue el jueves de la semana pasada, quedamos en la conclusión de que la instancia formal para trabajar la planificación del área, definir las acciones que se van a adelantar en el territorio, es la Yanama. Es una instancia que se ha institucionalizado porque nosotros en lo local, ¿no? teniendo una Directora Territorial, entonces ya quedó en una acta asumida que esa va a ser la instancia de trabajo para atender. No va a haber ni siquiera Comité Directivo, porque antes nosotros hacíamos un Comité Directivo que eran las autoridades, las autoridades indígenas del resguardo, y las autoridades de Parques. Asimismo, señaló que existen varios escenarios interinstitucionales, respecto de lo cual acotó lo siguiente:"Nos queda pendiente un ejercicio que lo estamos haciendo con la Alcaldía, con la DIMAR y con varias personas que participan en una instancia legal que se llama el CLOP, el Comité Local de Playas, que es el ordenamiento de la playa de Camarones."[...]Entonces		

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
							en la medida que hay una instancia establecida legalmente, que es el comité local para el ordenamiento de playas, ahí está la norma y está quienes lo integran. "con otros actores tenemos una instancia que es un comité, es una mesa donde vamos todos y ahorita la renombramos, porque como el Santuario estaba cerrado, entonces le pusimos comité para la reapertura con bioseguridad del Santuario Los Flamencos."		
		Carácter vinculante de las decisiones	Respondió "no sé"	Considera que pueden presentarse dificultades para hacer cumplir las decisiones: "Ahí está la situación. Si se toma alguna decisión, las entidades deben ser veedoras de que se cumplan, de que se dé, porque nosotros estamos para apoyar, no estamos ajenos, pero las entidades deben [hacer cumplir las decisiones.]". "El problema de Parques es que muy es que es muy tajante en las prohibiciones. Si tú le dices que hay una actividad, él va de una vez, "muchachos vamos" "oiga lo que usted está haciendo es malo. ¿Ah, que no?, Bueno y le va levantando el proceso sancionatorio. Entonces uno se ve vinculado "por culpa tuya me levantaron el proceso" pero parques siempre está ahí prohibiendo lo que no se debe hacer."	Coincide con el otro guía formalizado en que el deber de las autoridades es hacer cumplir las decisiones: "Sí, más cumplimiento, sí"	"Entonces ahí como Parques, como autoridad siempre estamos peleando eso para que se quede bien organizado. Y entonces dice que él también tiene derecho que él es de aquí pero todos tenemos derechos pero no es con esa condición [...] eso es lo que nosotros queremos para que haiga unas instituciones, unas entidades fuertes que sean respetados como la Alcaldía, como el Ministerio nacional, para que ellos integren en eso también, para que se respeten el compromiso de los guías, como de los visitantes que vienen."	Parques, como autoridad ambiental, tiene la capacidad de iniciar procesos sancionatorios. "Todavía tenemos esa situación y se levantan procesos sancionatorios por presencia de turismo no regulado en el área protegida, pero ahí es que viene la obligatoriedad de Parques, asume el rol de no solo hacer el sancionatorio e iniciar unos procesos y empezar pues con este proceso administrativo, sino también de reglamentar.". También afirma que el cumplimiento de las decisiones también es un tema comportamental: "Hay una parte que es comportamental, o sea, y que eso se va logrando con el tiempo y depende de la actitud que tengan cada uno de los prestadores para que eso se mejore. [...]En la	No mencionó nada al respecto	La mayoría de los actores comunitarios entrevistados reconocen que debe haber un reforzamiento en las acciones y decisiones que tomen las entidades estatales. Asimismo, se reconoce que, si bien Parques Nacionales tiene competencias sancionatorias, algunas decisiones o normas son desatadas por miembros de la comunidad. Los actores comunitarios también reconocen la dificultad de tomar decisiones que puedan restringir el uso del territorio para limitar o regular la forma en la que se desarrollan las actividades de avistamiento de aves. Una decisión compleja de adoptar, en este caso, sería limitar que esta actividad sea realizada solo por guías formalizados, toda vez que desconocería derechos

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
							<p>medida en que usted vaya generando reglas de comportamiento y simplemente las haga cumplir, la gente las va aceptando."</p> <p>Además, considera que para la toma de decisiones con las demás autoridades y con la comunidad, debe existir articulación. "Ya nos hemos podido sentar en una mesa a conversar y pues bueno, eso es valioso porque todos somos autoridades, todos tenemos competencias y debe existir esa coordinación institucional para lograr los fines del Estado."</p>		<p>fundamentales de los demás actores, suscitara conflictos y profundizara las asimetrías de las relaciones de poder ya existentes por el hecho de que los guías informales no cuentan con los medios suficientes para realizar de forma independiente el ecoturismo.</p> <p>Frente al incumplimiento de las decisiones y frente a la lógica sancionatoria (no tanto de concertación, prevención) parece existir una ausencia en los mecanismos de inspección, vigilancia y control en una lógica preventiva y de riesgo. Para la propuesta habría que tener en cuenta esos mecanismos de resolución de conflictos y de IVC, mirando también la normativa en las competencias.</p>
	Participación comunitaria	Formas de la participación e incidencia en la toma de decisiones	Su participación es de forma nominal, toda vez que en las reuniones que se realizan solo hace acto de presencia, pero no tiene un involucramiento activo y funcional. Este tipo de participación, contribuye a la legitimación de las autoridades que convocan espacios que vinculan a la comunidad, pero impactan de forma adversa al reconocimiento de los intereses del grupo. Hay	Al ser un guía que participó en un proceso de formalización, tiene una participación que se inclina hacia una forma representativa, en donde el grupo puede expresar sus propios intereses, se les permite acordar sus propias reglas y sus procesos de articulación, por ejemplo, al poder formar una cooperativa: "En estos momentos el grupo entre todos nosotros estamos tratando de hacer un grupo nuevo un grupo nuevo para ver de qué manera ese se aleje para manejar todo el tema	Al igual que en el caso del guía formal 1, n los procesos de vinculación de los grupos comunitarios formalizados u organizados se evidencia una tendencia hacia una forma de participación representativa.	La forma de participación predominante es la transformadora, toda vez que la condición de autoridad tradicional le brinda unos beneficios de orden político, decisional, de gestionar y movilizar apoyos y recursos de cooperación internacional para beneficio de la comunidad que representa. "Hay unos proyectos que es USAID de parte	Puede afirmarse que si bien la participación comunitaria ha aumentado, esto no quiere decir que la forma de participación haya mutado. Es decir, una mayor asistencia de miembros de la comunidad puede ser un indicativo de un mayor interés en los procesos, pero ello no quiere decir que tal participación tenga como resultado vincular a la mayoría de los actores en los procesos de toma de decisiones; y es allí hacia donde debería apuntar la	El ecoturismo en el Santuario ha logrado fomentar el interés de las comunidades de hacerse partícipes cada vez más de esta actividad. La participación, como antes se mencionó, si bien tiene puede ser nominal, no puede desconocerse que ha venido haciendo tránsito hacia una participación mucho más representativa e, incluso, transformadora:	Las casillas integran el análisis efectuado en cada caso.

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
			<p>que reconocer que, en el caso del Santuario, las entidades brindan espacios para que la comunidad participe, pero por bajos niveles de confianza, por ejemplo, la participación dista de ser representativa o transformadora.</p> <p>"pues yo no opino nada, solamente escucho. Los otros compañeros a veces opinan y dicen no que fulanita hizo volar a los flamencos, no que fulanita esto, y entonces son cosas que ya uno dice, bueno."</p> <p>A su vez, en el Santuario se configura un tipo (o forma) de participación, como lo es la participación instrumental de algunos miembros de las comunidades indígenas, quienes se ven vinculados simplemente en actividades de provisión en el Santuario, como las jornadas de aseo que organizan algunas entidades:</p> <p>"No, más que todo acá nos vinculan siempre y todo cuando vamos a hacer a todo el borde de la laguna y no solo al borde de la laguna sino</p>	<p>ecoturístico, independientemente de que exista un grupo o varios grupos organizados, que se llama Coopreset Camarones. Entonces ahí estamos todos los líderes de cada grupo y si los miembros se quieren incluir, mucho mejor, ¿en qué sentido? Para que cuando haya una reunión con entidades no vaya a todo el grupo sino los representantes de cada grupo bajo la figura de ese solo grupo."</p> <p>Sin embargo, este no es la única forma de participación, toda vez que, al recibir apoyos de ONG y organizaciones de la sociedad civil, como dotaciones, procesos formativos, los grupos tienen a su cargo una contrapartida que asegura una relación más favorable de costo-efectividad para los proyectos de cooperación, pero también en el logro de los objetivos misionales de Parques Naturales, al contribuir con la conservación del área protegida:</p> <p>"como Parques ha visto el interés de algunos, entonces ha pedido a las Naciones Unidas a la Unión Europea a que apoyen el proceso entonces han venido apoyando en el proceso de capacitación y en el proceso de fortalecimiento y capacitaciones y arreglo de embarcaciones; por ejemplo no</p>	<p>Nacionales, la forma de participación se torna instrumental, al emplearse esos espacios para mostrar resultados en la gestión de algunas entidades. Al respecto, el guía formal 2 mencionó:</p> <p>"A nosotros no nos gusta a veces en el tema de cuando hacemos las campañas de aseo, a veces vemos apoyo de algunos muchachos de la Alcaldía y llegan por medio, no sé si porque le dicen o solamente llegan al tema de requisitos y quieren tomar fotos y eso, para decir "no, estamos haciendo esto". Varios muchachos le han dicho incluso a la Alcaldía "¿ustedes para que toman fotos? ¿quieren fotos para llenar requisitos y decir que sí lo están haciendo?"</p>	<p>de los americanos de Estados Unidos y entonces esos son de los que están dando unos proyectos pequeños aquí con los cultivos de cómo es que sé cómo se llama de huertas y para hacer una conservación conservar los árboles, los sitios para protegerlos eso es lo que estoy haciendo." una fundación que se llama (...) Cáritas Suiza y entonces se (el proyecto) llama semilla de árbol y ya estamos terminando, que están entregando como proyectos pequeños de 2.500.000 es para comprar lo del encerramiento de los materiales para arreglar el agua, el tanque y palas, carretillas, algunas cositas, entonces esos son de los que estamos recibiendo, pero estamos trabajando." "Parques me entregó unos proyectos pequeños, pero son muy pequeñitos; son una dotaciones unas sillas y una mesa, y el hamaquero que lo voy a poner aquí en un hostal"</p> <p>"Estos es unos proyectos que me dio un muchacho de Austria"</p>	<p>gobernanza. en tal sentido, se requiere fortalecer que la vinculación comunitaria sea verdaderamente representativa. Este análisis se extrae de lo siguiente:</p> <p>"Sí, la gente a través de los líderes, de sus autoridades tradicionales participan de manera activa en las actividades que se programen, en las reuniones y en los espacios de trabajo que se programen."</p>	<p>"resulta que el tema del ecoturismo en el Santuario, y sus áreas circundantes, es el resultado de la participación de la comunidad en estos procesos. Entonces el ecoturismo que se está desarrollando en la zona tiene viene digamos de la misma comunidad"</p> <p>"el tema es de negocios verdes, el tema de ecosistemas, de biodiversidad en general siempre están muy al tanto de eso porque una forma también de garantizar la conservación de los recursos naturales es a través de la participación de las comunidades en los procesos de conservación; y una forma de hacer conservación es el ecoturismo."</p>	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
			<p>a varias comunidades. Nos dicen oigan muchachos tenemos una jornada de aseo tal día, pero ya; de resto no."</p>	<p>hace mucho se arreglaron ¿qué, 15 embarcaciones?, 13 embarcaciones en fibra de vidrio, que eran de madera y se repararon en fibra de vidrio y le dieron todo lo que es la dotación uniformes, casacas, botiquines, le dieron binóculos a algunos; a otros les dieron binóculos, a los que se encargan de Bosque Seco porque ellos tienen que andar con binóculos. Y así ha sido el apoyo de estas de la Unión Europea, pero a través de la gestión que hace Parques. "En este caso es ser muy cumplidos y como contrapartida de eso es contribuir a la conservación, en no afectar la tranquilidad de las aves, de los flamencos rosados, no alterar el medio, campañas de recolección de residuos sólidos y otras cosas más que tengan que ver con la protección del ambiente."</p>		<p>No obstante, en últimas esta participación se torna de tipo instrumental, toda vez que viene ligada a un carácter asistencial. Al respecto, se resalta que, si bien la asistencia ayuda a las comunidades a construir capacidades y medios de vida, tiene un efecto un tanto desfavorable, al crear dependencia de la comunidad en este tipo de apoyos, siendo este un riesgo a la erradicación de la pobreza, al desarrollo y empoderamiento comunitario.</p>			

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
		Percepción de la participación	<p>Su involucramiento es limitado, de una parte, por ser guía informal, pero de otra, por falta de motivación para vincularse a los procesos y por desconfianza en los resultados de estos:</p> <p>"Entonces ya uno a veces, ya lo que uno no tenga acá, uno dice bueno si a los que tienen en cuenta son a ellos y quieren que asistamos a las reuniones, a veces uno por esa parte uno piensa yo qué voy a buscar y asistir a reuniones si a mí no me tienen en cuenta cuando hacen o regalan algo. Pero uno ya tiene conocimiento por otros compañeros y le dicen mira pasó esto allá, dijeron esto. Entonces ya uno va captando las cosas y ya."</p> <p>En este sentido, se presenta una baja incidencia en la toma de decisiones, resultado que se espera de la participación activa de la ciudadanía. En concordancia con esto, de la literatura (ver Murcia y Tamayo, 2016) se extrae que la falta de organización de los intereses de los actores</p>	<p>El hecho de haberse consolidado como un grupo organizado, formalizado, ha propiciado una mayor participación de sus miembros.</p> <p>"Parques nos informa a nosotros por ejemplo la apertura de la playa de Camarones, los protocolos de bioseguridad, no convocan a eso, para saber cómo se va a hacer, el aforo de los restaurantes, cuántas personas pueden estar en cada embarcación, todo eso nos lo convocan. La Alcaldía ha venido, muchas veces ha venido el ministro de Salud, ha venido también a mirar todo ese tema. Nos convocan a través de los representantes y uno va, y uno expone las situaciones, no estoy conforme, estoy conforme."</p>	<p>Pese a que los grupos organizados se interesan en participar de actividades y procesos relacionados con el ecoturismo en el Santuario, algunas situaciones desincentivan su participación y afectan la confianza en el papel y gestión de las entidades públicas, toda vez que perciben que sus demandas o peticiones no son tenidas en cuenta:</p> <p>"Entonces siempre nos llaman a nosotros y es algo que a veces los grupos que tenemos no quieren asistir a reuniones y capacitaciones porque eso no es de ahora, es un proceso largo que llevamos pidiendo apoyo y nunca lo hemos tenido. Entonces uno como dicen no se decepciona un poco no le dan más ganas, uno dice el tiempo perdido, dejo de hacer algo más importante para estar en esto, he pasado que he visto muchos muchachos que no</p>	<p>La autoridad tradicional reconoce un grado de participación alto, con incidencia en procesos decisionales y con la posibilidad de tener acercamientos directos con actores públicos, comunitarios, privado y de la sociedad civil.</p> <p>"Si, yo estoy participando, eso sí. Lo que nosotros como las comunidades y queremos es que la comunidad se participe, aunque no se participan todas."</p> <p>"Sí, porque nosotros, como nosotros tenemos una reunión acá de la comunidad por medio de la del grupo de indígenas que nosotros tenemos."</p> <p>"Yo soy autoridad de los resguardos indígenas en el territorio indígena. Entonces nosotros estamos es trabajando traslapadamente con el Parque Nacional. [...] Tuvimos una planteándole un fortalecimiento que se llama Yanama para buscar las soluciones de la venta de tierras."</p> <p>En tal sentido, la participación de la comunidad que lidera</p>	<p>Para Parques Nacionales, la vinculación de los actores comunitarios es un aspecto clave de los procesos de planificación y ordenamiento del ecoturismo en el Santuario.</p> <p>"Sí, la gente a través de los líderes, de sus autoridades tradicionales participan de manera activa en las actividades que se programen, en las reuniones y en los espacios de trabajo que se programen. [...] Entonces sí, pues esa sería la forma de planificar el ecoturismo; se hizo el Plan de Ordenamiento Ecoturístico vinculando a estos sectores, a un sector social, armado por toda la institucionalidad, y ya con la parte comunitaria."</p> <p>Sin embargo, también es consciente de que no toda la comunidad se vincula y no toda la información que se comparte en esos espacios es trasladada a quienes no asisten:</p> <p>"Sin embargo, nosotros creemos que la información muchas veces queda en los líderes o en las personas que van a la actividad y no fluye."</p>	<p>En espacios formalizados, como el Nodo Departamental de Ecoturismo, las comunidades podían expresar sus necesidades e intereses; en esta instancia se revisaban alternativas de viabilidad de estas proposiciones:</p> <p>"Bueno como te decía el Nodo de alguna forma, el Nodo es como la herramienta clave para canalizar todas estas necesidades, estas ideas y todos estos temas de intereses porque es que en el nodo cada organización, desde su visión, desde su constitución, tienen unos objetivos claros. Entonces estos objetivos en el mismo nodo quedan canalizados, canalizados dando de alguna forma, la armonía entre los objetivos. [...]entonces el nodo departamental del ecoturismo era como este eje central que permitía, por una parte, mirar cuál eran esas necesidades y los intereses de la zona, y también la forma de gestionar de alguna manera los recursos para satisfacer esas</p>	<p>Pese a que los grupos organizados se interesan en participar de actividades y procesos relacionados con el ecoturismo en el Santuario, algunas situaciones desincentivan su participación y afectan la confianza en el papel y gestión de las entidades públicas, toda vez que perciben que sus demandas o peticiones no son tenidas en cuenta.</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
			individuales hace que terminen siendo excluidos de una red de gobernanza.		asisten a las reuniones debido a ese tema "¿y qué estamos haciendo?, estamos perdiendo el tiempo" insistimos en apoyo y nunca se ha visto. [...] Entonces, a veces, por parte de la Alcaldía como en estos casos, como se ha manifestado, todo se maneja por política, entonces uno ha quedado un poco inconforme con el tema de la política por el momento, que uno piensa que todo es política, por el tema de la firma y eso. Entonces, por ese tema sí uno está un poco inconforme."	les asegura mayores posibilidades de vincularse a proyectos productivos, a recibir formación, donaciones y apoyos que puedan permitir a la comunidad salir de la pobreza.		necesidades o problemas."	
	Procesos o mecanismos establecidos para la participación comunitaria		En su entrevista confirma que los mecanismos establecidos para que la comunidad participe son las reuniones. Sin embargo, asume un rol pasivo, o interviene en ellas o, incluso, no asiste: "Hacen reuniones cada cuanto; al mes hacen dos reuniones, más o menos. Las convoca un funcionario de Parques, que es de la comunidad y se reúnen acá donde estamos nosotros.	También asiste a reuniones convocadas por Parques Nacionales, así como a instancias más formales como el proceso de construcción del Plan de Ordenamiento Ecoturístico: "Por ejemplo, tenemos un referente, usted va a decir que somos cansones diciendo que "Parques, Parques, Parques", pero por ejemplo como referente aquí hay algo que se maneja que se llama el POE, Plan de Ordenamiento Ecoturístico y eso lo maneja es Parques; ellos cada vez que	Asiste a las reuniones que convoca las distintas entidades relacionadas con ecoturismo: "Y hemos tenido incluso esta última reunión que la tuvimos hace 9 días; las quejas con nosotros con Parques Nacionales, porque son los que nos invitan y el SENA a las reuniones."	Como autoridad tradicional participa tanto de escenarios informales para revisar asuntos, como reuniones con entidades, como de instancias establecidas en instrumentos de gestión del Santuario como el Régimen Especial de Manejo. Estas últimas, tales como i) el Comité Directivo, conformado por las autoridades tradicionales del resguardo Perraptu, y	Reuniones de Yanama; procesos de planificación como el Plan de Ordenamiento Ecoturístico; Comité Directivo del Régimen Especial de Manejo; reuniones con funcionarios de Parques para revisar asuntos de la ejecución del ecoturismo en el Santuario. Espacios de formación, fortalecimiento y capacitación.	El Nodo Ecoturístico; espacios de formación y capacitación. "Entonces se capacitaron a miembros de la comunidad, incluyendo el tema de los resguardos indígenas, ya en esta oportunidad al tema de los resguardos indígenas que se encuentran en las comunidades que están aledañas al Santuario, y se capacitan en el tema exclusivamente del aviturismo,	Existen procesos informales, como el espacio de Yanama, las reuniones que realizan funcionarios de Parques Nacionales. También hay instrumentos que tienen un contenido participativo, como el Plan de Ordenamiento Ecoturístico. Asimismo, espacios de interacción interinstitucionales, como el Nodo Departamental de Ecoturismo, aunque actualmente no se encuentre funcionando, permite espacios de vinculación de los actores comunitarios y

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
			<p>El funcionario va a las comunidades y él dice bueno, los muchachos que prestan avistamiento, guianza, por favor se acercan allá y escuchan lo que van a hablar allá, para que ustedes se enteren de las cosas. Entonces uno viene y escucha. Eso sí, uno no participa sino que escucha, capta las cosas."</p> <p>Al interrogar las razones por las cuales no manifiesta opiniones en las reuniones, se pudo establecer que, por voluntad propia, asume una actitud pasiva. Al respecto, mencionó: "No, no, no. Nosotros no, pues yo no opino nada, solamente escucho. Los otros compañeros a veces opinan y dicen: "no, que fulanito hizo volar a los flamencos; no, que fulanito esto", y entonces son cosas que ya uno dice, bueno."</p>	<p>van a hacer algo, ellos convocan a los guías que ellos creen que están medianamente capacitados; no todos van. [Parques] Les dice "dentro del POE entra esto, no entra esto; se permite esta actividad, no se permite esta actividad dentro del ordenamiento ecoturístico. Parques [lo organiza] en ese sentido."</p>		<p>funcionarios de Parques. ii) la mesa Yanama.</p>		<p>fundamentalmente en aviturismo."</p>	<p>privados dedicados a la actividad.</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
		<p>Representatividad de los intereses de las comunidades étnicas</p>	<p>Considera que no tienen ningún representante que abogue por sus derechos e intereses. No se siente representado por la autoridad tradicional:</p> <p>"No, autoridad si tenemos, claro líderes, pero eso te cuento que las autoridades y líderes eso gestionan para beneficio de ellos, tantos proyectos que han dado aquí para la comunidad y todos en beneficio de la autoridad, del líder, entre ellos mismos se roban la plata, entonces esas son cosas. Por eso es que acá muchas personas hoy en día no le paran bolas, que no que hay que asistir a una reunión."</p>	<p>Pese a formar parte de un grupo, no cuentan con un vocero que los represente. Asiste personalmente a las reuniones o espacios de diálogo con Parques, así como a otros que suscitan algunas entidades. Sin embargo, tienen pensado designar voceros en la cooperativa que han creado, con el fin de poder canalizar los intereses y demandas del grupo:</p> <p>"Ahorita no lo tenemos"</p> <p>"Entonces ahí estaremos todos los líderes de cada grupo y si los miembros se quieren incluir, mucho mejor, ¿en qué sentido? Para que cuando haya una reunión con entidades no vaya a todo el grupo sino los representantes de cada grupo bajo la figura de ese solo grupo."</p>	<p>Pese a formar parte de un grupo, no cuentan con un vocero que los represente. Asiste personalmente a las reuniones o espacios de diálogo con Parques, así como a otros que suscitan algunas entidades:</p> <p>"Incluso todavía por el momento estamos en tema de reuniones con Parques, con unos encargados. Hace poco tuvimos una reunión, nos sentamos para ver cómo no había ido en la temporada y eso si mejoró, si tuvo dificultad."</p>	<p>Representa y defiende los intereses de su comunidad como autoridad tradicional.</p>	<p>La representación de las comunidades indígenas, en gran parte, queda delegada en los líderes y autoridades tradicionales:</p> <p>"Sí, la gente a través de los líderes, de sus autoridades tradicionales participan de manera activa en las actividades que se programan, en las reuniones y en los espacios de trabajo que se programan. Sin embargo, nosotros creemos que la información muchas veces queda en los líderes o en las personas que van a la actividad y no fluye porque esos líderes, de pronto por sus actividades, por lo dispendioso que es, no generan ese espacio para contarle a sus asociados lo que pasó en la reunión. Entonces lo que hacemos es, de los compromisos, de los temas centrales de la reunión, ir localmente y volver a generar el espacio para socializar. Entonces ahí vamos generando pues esa cultura de mantener informada a la comunidad. en términos generales. Entonces ellos cuando sí vamos a la comunidad, ahí sí ellos están más activos, convocan a toda la comunidad y dicen bueno, ellos vienen a trabajar por ejemplo sobre el ecoturismo y todos asisten porque el ecoturismo para ellos es un</p>	<p>La representación de las comunidades indígenas, en gran parte, queda delegada en los líderes y autoridades tradicionales:</p> <p>"las comunidades participaban a través de sus organizaciones de base en el caso por ejemplo de los consejos comunitarios las comunidades afro, las autoridades tradicionales y los líderes de las comunidades indígenas de los grupos étnicos y de las organizaciones que tienen esas comunidades."</p>	<p>Si bien parte de los entrevistados reconocen la representación que ejercen los líderes de las demandas, intereses y derechos de su comunidad, sobre todo en espacios formalizados para la participación comunitaria, llama la atención lo manifestado por el guía informal, al mencionar situaciones que influyen de forma adversa en la confianza de las autoridades tradicionales que lo representan. Esta situación no solo desincentiva la participación de la comunidad, sino que también restringe el acceso a los apoyos, a los proyectos, capacitaciones, instancias de decisión sobre el ecoturismo, etc. En tal sentido, ante niveles de confianza bajos es preciso revisar alternativas o estrategias que permitan fortalecer el capital social.</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
							tema central, o sea, para la comunidad de Camarones, la comunidad indígena allí internos del Parque, es un tema central porque es el tema que les genera ingresos."		
	Gobernanza y gestión del área protegida	Derechos sobre el uso o acceso al recurso para realizar actividades de ecoturismo	<p>Reconoce su derecho sobre el uso del territorio para practicar el avistamiento de aves.</p> <p>"Entonces como nosotros no tenemos carné, el guía dice mire yo soy carné, vaya conmigo, entonces eso no es el hecho tampoco, de que usted tenga su carné no le da el derecho de impedir de que otros trabajen. Así como usted necesita, uno también necesita."</p>	<p>Reconoce el derecho de los grupos indígenas (formalizados o no) a beneficiarse de esta actividad. Sin embargo, considera que las entidades deberían tomar alguna medida que permita organizar la forma en la que se practica el ecoturismo.</p> <p>"Y cómo decirle que no, si son de la comunidad. Debe haber una manera quién los organice a ellos los otros lo vamos a hacer quienes los vamos a organizar, que lo organice no sé Parques o la Alcaldía, pero porque ellos le pueden exigir como entidad normas que ellos tienen unos derechos pero que también tienen unos deberes que cumplir y eso solo lo hace Parques o la Alcaldía porque ellos le pueden exigir bajo normas o decretos y todo eso. Ellos [los informales], si nosotros nos capacitamos nos van a ver como competencia, la competencia no quiere que nosotros sepamos esto, entonces no está bien.</p> <p>[...], porque nosotros somos del territorio y sabemos que la necesidad es grande y no tenemos excepción por nadie."</p>	<p>Reconoce el derecho de los grupos indígenas (formalizados o no) a beneficiarse de esta actividad. Sin embargo, considera que las entidades deberían tomar alguna medida que permita organizar la forma en la que se practica el ecoturismo.</p> <p>"uno incluso para no generar conflicto y enemistad entre uno mismo aquí porque todos somos a nativos acá de la misma comunidades, y eso, hemos vivido juntos, porque en este caso totalmente todo en el visitante todo entra por los ojos y si nosotros nos paramos en raya, pero es lógico que tenemos que tener apoyo de alguna autoridad."</p>	<p>Reconoce el derecho de los grupos indígenas (formalizados o no) a beneficiarse de esta actividad. Sin embargo, considera que las entidades deberían tomar alguna medida que permita organizar la forma en la que se practica el ecoturismo.</p> <p>"Entonces con Parque Nacional, como esto es un área protegida del Estado y entonces nosotros cómo área protegida estamos protegidos dentro del área como territorio indígena, territorios ancestrales."</p> <p>"Entonces ahí como Parques, como autoridad siempre estamos peleando eso para que se quede bien organizado. Y entonces dice que él también tiene derecho, que él es de aquí, pero todos tenemos derechos, pero no es con esa condición."</p>	<p>Reconoce el derecho que le asisten a las comunidades wayúu a beneficiarse del ecoturismo, por tener protección de rango constitucional.</p> <p>"Entonces fueron generando, ampliando la instancia, ese comité operativo se fue ampliando, pero como los otros son más y estos son menos, pero todos tienen derecho, o sea, han habido muchas sentencias de la Corte Constitucional en donde dice que la atención a la comunidad indígena no tiene que ver nada con resguardos, sino con su parcialidad, ¿sí me entiendes?, el resguardo pues es una forma de protección del territorio, pero si las otras comunidades están en un sitio, no tienen el título de resguardo, pero hay que hacer valer sus derechos como personas, entonces limitamos a que si tú no estás en un resguardo, si tú no perteneces al régimen, entonces no te puedo atender."</p> <p>"ese Régimen Especial de</p>	<p>Reconoce el derecho que le asisten a las comunidades wayúu a beneficiarse del ecoturismo, por tener protección de rango constitucional.</p> <p>"esas son comunidades de la etnia wayuu obviamente son actores superclave porque ellos son los que viven en Santuario. Todo proyecto ecoturístico, para que sea o se incluya dentro de estrictamente del concepto universalmente aceptado del ecoturismo, tiene que haber un vinculamiento [sic] activo de las comunidades locales en verdad, entonces si no, no es un proyecto ecoturístico"</p>	<p>Los entrevistados coinciden en reconocer la protección especial que tiene la comunidad wayúu para desarrollar actividades económicas dentro de su territorio. En tal sentido, la circunstancia de no pertenecer a un resguardo o, incluso, de no encontrarse formalizados u organizados para desarrollar el ecoturismo, no faculta ni a la autoridad ambiental, ni a la autoridad tradicional, ni a los grupos organizados, para excluir del uso, acceso y beneficio que se obtiene por la práctica del ecoturismo.</p> <p>Ahora bien, cabe destacar que las prácticas no organizadas o informales del ecoturismo son una fuente de alta conflictividad en el Santuario, pero, por la protección de la que gozan los grupos comunitarios no organizados dificulta una gestión efectiva de las autoridades o entidades públicas con competencia en el área protegida para proponer alternativas que permitan el desarrollo organizado de estas actividades.</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
							Manejo tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité Directivo, pero esa instancia solo aplicaba para comunidad indígena resguardada, que hacen parte de un resguardo, porque el Santuario está traslapado con un territorio indígena, con el resguardo de Perraptu. Y sucede que fuera del territorio, solamente del resguardo hay tres comunidades, y fuera del resguardo hay cuatro, y fuera del santuario hay tres. O sea, que en total son diez comunidades indígenas: mira que hay más por fuera que dentro del resguardo."		En tal sentido, la mayoría de los actores comunitarios entrevistados coinciden en hacer un llamado a las entidades públicas y territoriales para tomar decisiones orientadas en organizar la forma en la que se practica el ecoturismo en el Santuario. Esto puede ser indicativo de que regímenes de gobernanza de recursos naturales como el autogobierno resultan insuficientes y poco realistas a la hora de resolver problemas de acción colectiva; por ello la gobernanza requiere integrar la sombra de la jerarquía (Jones y Long, 2020).
	Niveles de confianza hacia instituciones y entidades	Manifiesta desconfianza en la gestión de las autoridades tradicionales que representan a su comunidad: "No, autoridad si tenemos, claro líderes, pero eso te cuento que las autoridades y líderes eso gestionan para beneficio de ellos, tantos proyectos que han dado aquí para la comunidad y todos en beneficio de la autoridad, del líder, entre ellos mismos se roban la plata, entonces esas son cosas. Por eso	Manifiesta situaciones que reflejan que el nivel de confianza de las comunidades hacia las entidades el Estado con incidencia en el Santuario son bajos: "Pero para todo yo pienso que debe de haber una consulta y que no es fácil porque no solo son guías, no sólo son asociaciones, hay mucha gente de la autoridad que no se dedica a eso y que está en contra de eso; a veces creen que les puede afectar, que Parques le va a prohibir todo, que ya no va a entrar la gente. Desconfían, y más porque a parques se le ha visto como la	No mencionó nada al respecto	Tiene una percepción de desconfianza de una entidad territorial hacia la comunidad. Da cuenta de diferencias entre las tres autoridades tradicionales que representan el resguardo Perraptu: "De la única que no tiene confianza con nosotros es la Alcaldía. Entonces, yo como autoridad reconocida ante el Ministerio, no me conocen, no me buscan, entonces que ellos buscan a una persona que no es representante	Manifiesta una percepción generalizada de desconfianza de la comunidad wayúu del Santuario hacia las entidades públicas. Además, da cuenta de posibles debilidades en la gestión de líderes o representantes de la comunidad: "cuando ven a las autoridades están pensando que se los va a sacar del Santuario." "Sin embargo, nosotros creemos que la información muchas veces queda en los líderes o en las personas que	No aportó información al respecto: "Y con el tema de confianza entre los actores, hasta ahorita no he visto la desconfianza; digamos que no ha pasado todavía"	De la información recopilada en las entrevistas, se extrae la existencia de un bajo nivel de confianza hacia las entidades. Asimismo, también se evidencian conflictos de representatividad entre las autoridades tradicionales, así como una percepción de una gestión inadecuada de los intereses de la comunidad por parte de sus representantes. Al respecto, se resaltan algunas consideraciones revisadas en la literatura sobre gobernanza de recursos naturales, la cual	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
			<p>es que acá muchas personas hoy en día no le paran bolas, que no que hay que asistir a una reunión."</p> <p>"yo le propondría a las autoridades y a los líderes que nos tuvieran en cuenta en cada reunión en cada proyecto que tengan y que digan sí porque donde yo tengo entendido cada líder y cada autoridad gestiona por su comunidad por su gente pero acá no entonces a mí me encantaría y me gustaría mucho de que [sic] las autoridades y los líderes nos tuvieran en cuenta en todo. No, que van a regalar un tanque; no, que van a regalar unas palas, vengan para que le den también. Pero no, no nos tienen en cuenta en nada, no solamente a mí, sino a toda mi comunidad."</p>	<p>entidad que prohíbe, la entidad que prohíbe todo. Esa es la mentalidad desafortunadamente."</p> <p>"En confianza aquí todo el mundo se habla con todo el mundo. Pero en las entidades muchas veces no hay confianza porque prometen una cosa y terminan haciendo otra o nunca terminan regresando nada, y pasa con la Alcaldía en este caso."</p> <p>"hay desconfianza, verdad, pero nosotros tenemos certeza de que algunas entidades cumplen un papeles por ejemplo, la Dimar hace sus papeles."</p>		<p>legal, que no es el expropiante del territorio, que aceptan una persona que no es autoridad tradicional, entonces aquí tenemos complicación. ¿Tú sabes qué es, es que lo que no tienen conocimiento de las leyes nuestras como wayúu es Asuntos Indígenas Distrital? Como que hace lo que se le da la gana, no respetan la normativa de los wayúu."</p> <p>"Y entonces, ahora como decir si esto es Loma Fresca, Loma Fresca tiene tres autoridades tradicionales, unas que no son del territorio, ni viven aquí y de la misma persona que autoriza asuntos indígenas "no, es que también tiene derecho". No, aquí ninguno tiene derecho, el único que tiene derecho es el territorio, el territorial indígena. Yo soy expropiante [quien explota el territorio], soy de aquí, natural de esta tierra."</p>	<p>van a la actividad y no fluye porque esos líderes, de pronto por sus actividades, por lo dispendioso que es, no generan ese espacio para contarle a sus asociados lo que pasó en la reunión."</p>	<p>expresa que los bajos niveles de confianza tienen incidencia en los procesos de toma de decisiones, dificultando que sean expeditos, pero también influye en la cooperación. Cuanto más bajos sea la confianza entre los actores, menos cooperativas se tomarán sus actuaciones.</p>	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
		Prácticas que inciden e la cooperación y la asociación comunitaria.	<p>Da cuenta de una baja motivación en asociarse y en participar de las actividades o reuniones organizadas por Parques Nacionales.</p> <p>"Los guías que tienen certificado y su carné, tiene ayuda de Parques, ayuda de la Unión Europea, le donan chalecos, uniformes, carné, botes. Entonces ya uno a veces, ya lo que uno no tenga acá, uno dice bueno si a los que tienen en cuenta son a ellos y quieren que asistamos a las reuniones, a veces uno por esa parte uno piensa yo qué voy a buscar y asistir a reuniones si a mí no me tienen en cuenta cuando hacen o regalan algo."</p> <p>"Los que recibieron capacitación son un grupo organizado."</p> <p>"yo fui al SENA con una profesora de allá le comenté: "oiga profe cómo hago yo para formar un grupo para ver si podemos hacer una capacitación para poder obtener nuestro carné certificado por el SENA, tanto por el SENA y por Parques, para tener ya nuestros guías; muchas</p>	<p>Menciona la necesidad de incentivar a quienes se vienen sumando de forma organizada al ecoturismo, con el fin de que estos puedan recibir formación y apoyo por parte de Parques y demás entidades. Sin embargo, la duración del proceso de formación desincentiva a los jóvenes a vincularse a las capacitaciones que se ofrecen:</p> <p>"entonces los que han venido atrás, de tanta capacitaciones que han tenido, no han querido capacitarse más "no, ya estamos cansados de tantas capacitaciones". Entonces, los que se han venido capacitando son ahora los que van ahora, los nuevos, los que están tratando de entrar a un nuevo proceso, porque nosotros no somos solos aquí. Acá hay un parque, entonces, bajo esas reglas, uno trata de entrar a una reunión y poner de pronto en qué me apoyas tú, en qué puedo aportar yo, si se puede capacitar el que es nuevo, cómo se puede capacitar. Si respetas verdaderamente las reglas que el otro grupo venía trayendo, si no Parques o el SENA se niegan a traer esas capacitaciones, porque en vez de ser un aliado, viene a ser toda la vida una contraparte del otro o el enemigo de lo que se quiere hacer."</p> <p>"Pero ahorita hay una dificultad, y es que ya la gente no se está capacitado tanto. El SENA hace</p>	<p>Menciona una circunstancia que desmotiva a algunos miembros de los grupos organizados a asistir a los espacios de interacción con Parques Nacionales y otras entidades:</p> <p>"Entonces siempre nos llaman a nosotros y es algo que a veces los grupos que tenemos no quieren asistir a reuniones y capacitaciones porque eso no es de ahora, es un proceso largo que llevamos pidiendo apoyo y nunca lo hemos tenido. Entonces uno dice entonces como dicen no se decepciona un poco no le dan más ganas, uno dice el tiempo perdido, dejo de hacer algo más importante para estar en esto, he pasado que he visto muchos muchachos que no asisten a las reuniones debido a ese tema "¿y qué estamos haciendo?, estamos perdiendo el tiempo" insistimos en apoyo y nunca se ha visto. Todos los años y todo el tiempo nos dicen "no para esta temporada va a ser</p>	<p>El ecoturismo se percibe como una actividad importante para las comunidades, por ser una forma de sustento. Esto fomenta el interés comunitario en vincularse a procesos de formación y capacitación para la prestación de los servicios ecoturísticos en el Santuario:</p> <p>"Es que de las comunidades prestan para en el turismo. Sí, porque es una opción de trabajo para ellas ahí al principio lo que yo te decía porque el turista y la temporada de turistas es bueno porque las artesanías, el chinchorro, las manillas, se benefician de ahí. Entonces los wayúu se cuentan que haya capacitaciones, que haya unas entidades que pueden colaborarles con ellos llamándoles, dándole información, dándole conocimientos a ellos para que se vinculen en eso."</p>	<p>Aporta información sobre motivaciones e intereses de la comunidad a participar del ecoturismo, pero también situaciones que desincentivan la participación e involucramiento activo de los actores comunitarios. También expresa las razones por las cuales los apoyos se destinan a los grupos organizados:</p> <p>"Se les ha dado mucha capacitación en la parte de comportamiento, al visitante, la valoración de los flamencos, a cuánta distancia pueden estar de los flamencos, etc. Ellos también han venido manejando residuos sólidos, a ellos también se les dio sus kit de bioseguridad, pero eso es una cosa. La otra cosa es tener la licencia, ¿sí me entendió?, se les promueve que tengan todos esos elementos, pero también se les motiva a que saquen su licencia, que ellos se capaciten y hagan los cursos, y puedan tener inicialmente una licencia con guías locales o baquianos, como dice la norma, que son guías locales que conocen el territorio, que pueden guiar a una persona de manera segura hasta donde están los flamencos, y posteriormente irse perfeccionando hasta lograr tener el título y su</p>	<p>Da cuenta de incentivos que contiene el marco normativo para fomentar prácticas de conservación de los recursos naturales a través del ecoturismo. También reconoce que los destinatarios de los recursos, los apoyos y procesos formativos son los actores organizados.</p> <p>"estos incentivos tributarios y exenciones de renta etcétera permiten que se sigan creando más esas iniciativas comunitarias y privadas en torno al santuario cosas están sumando más amigos a ese digamos a ese no de conservación a esa a ese corredor de conservación que hay ahí pronto porque entonces el santuario era el eje central pero allí se están sumando nuevos actores Entonces eso beneficia por una parte el tema de los mejoramientos de la calidad de vida de las comunidades pero también le suma a la conservación digamos del patrimonio natural y cultural de esa área</p> <p>[...] los destinatarios de sus recursos ¿quiénes son?. Básicamente los</p>	<p>Los entrevistados dan cuenta de algunas razones o motivos diversos que pueden dar lugar a la asociación, a prácticas colaborativas o cooperativas de la comunidad, o, incluso, a la ausencia de estas. Quienes han tenido un mayor acceso a los procesos de formación, tienen una tendencia a asumir prácticas cooperativas con las autoridades o entidades públicas. Sin embargo, la falta de motivación comunitaria para vincularse a procesos formativos, así como la imposibilidad de adoptar una medida que permita ordenar la forma en la que el ecoturismo es realizado en el Santuario, ponen en riesgo la asociatividad, la cooperación y la comunicación entre los actores comunitarios y públicos. Esto, en parte puede deberse a una posible distribución inequitativa de los recursos, apoyos y acceso a procesos formativos, toda vez que si no se cuenta con un mecanismo que permita verificar los destinatarios de los apoyos puede favorecerse o beneficiar a un grupo restringido de personas.</p> <p>Asimismo, podría interpretarse que los actores comunitarios no organizados</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
			<p>personas llegan y nos preguntan, pero usted es guía muéstranos su carné, entonces uno al no tener el carné el visitante coge derecho. Entonces la seño me dijo bueno, búscate 12 o 10 personas para hacer la capacitación y certificarlo, pero eso lleva un poquito de tiempo, como unos dos meses o tres meses, entonces yo le dije, "ah, bueno seño". Entonces yo le dije a los pelaos [compañeros] y de los pelaos el único que estaba de acuerdo era el compañero que estaba aquí."</p>	<p>la convocatoria pero la gente no quiere ir, es reacia a eso. Los nuevos, por ejemplo, los nuevos quieren entrar en un proceso que en dos meses ya quieren aprender todo. No, imagínate que nosotros duramos casi 5 años en un proceso de capacitación y no fue una capacitación digamos un profesionalismo. Nada, son cursitos de 80 horas; el que más duró, recuerdo yo que duró 120 horas, ya. Entonces, hoy en día ya ellos creen que con una capacitación de una semana ya se creen guías."</p>	<p>mejor, van a tener apoyo de la Policía, de la Alcaldía" Y eso y nada."</p>		<p>licencia profesional como guías profesionales. [...] porque todos son familia y todos se conocen, pero la gente le tiene mucho miedo a la formalización porque la gente dice no si uno se formaliza, entonces ahora tengo que pagar impuestos, seguro nos van a pedir cuota. Entonces le tienen mucho miedo a la formalización. [...] Y entonces ellos dicen; no, si yo no estoy asociado, no estoy organizado, estoy libre. Y estos que están sin formalizarse siempre se los ha invitado a que [se vinculen al proceso de formalización], pero ellos están es, falta como mucha más motivación."</p> <p>"La idea es que ellos comiencen a mirar esos resultados y empiecen también a vincularse en la organización para poderlos atender porque si están sueltos Pues los recursos también se polarizan. Entonces Tratamos de que la gente se junte para que se puedan optimizar los recursos. Si hay un apoyo uno dice, es para esta organización y ahí se benefician todos los que hacen parte de la organización es muy complejo andar Pues digamos atendiendo a Pedro</p>	<p>tour operadores que te comentaba, es decir los que están debidamente formalizados en el Santuario."</p>	<p>pueden percibir que no existe reciprocidad entre la asociación y los beneficios económicos derivados de esta práctica de acción colectiva. Es posible que perciban como marginales los apoyos que recibirían de parte de entidades que promueven el ecoturismo en el Santuario si optan por la organización, en comparación con las obligaciones y cargas tributarias y empresariales que deben asumir por la asociación.</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
							a Juan a Sebastián a Luis a Carlos, que están dispersos, porque toca porque nos toca, porque se hace mucho más grande el esfuerzo para las reuniones y el equipo tampoco es tan amplio; los recursos que tenemos son escasos, entonces la idea es optimizarlos."		
	Normas	Suficiencia o flexibilidad del marco normativo para la gestión del ecoturismo, la coordinación entre actores y la participación social.	No conoce las normas de forma expresa, pero sí las reglas que aplican a la de avistamiento de aves, las cuales conoció y aprendió por medio del contacto directo con los grupos capacitados e, incluso, escuchando las charlas que estos grupos reciben: "Aprendimos con ellos [con los grupos organizados], escuchándolos. También las capacitaciones se les da aquí en el colegio, entonces uno va escuchado por aquí por la ventana, entonces como uno va aquí delante de uno con los visitantes entonces uno va captando las cosas y uno se lo va aprendiendo."	No conoce las normas de forma expresa, pero sí las reglas que aplican a la de avistamiento de aves; este conocimiento lo adquirió por las capacitaciones recibidas con apoyo de Parques Naturales: "No, pero sí sabemos qué es bueno y qué es malo"[...]Afortunadamente nos los ha explicado Parques: estas prohibiciones, qué se puede y no se puede; y eso mismo le aplica uno al visitante: Señor, usted aquí por ejemplo puede ir pero no puedo hacer esto, usted no puede moverse en el territorio solo porque necesito un intérprete que se mueva con usted, usted no puede por ejemplo ir y capturar o corretear un pájaro, porque muchos turistas, perdone la expresión, vienen como locos a querer correr detrás de todo lo que ven." [...]la distancia que yo debo mantener es de 100 metros. Asimismo, su percepción es que las normas que aplica Parques Naturales son bastante restrictivas. "El problema de Parques es que muy, es que es muy tajante en las prohibiciones. Si tú le dices	No conoce las normas de forma expresa, pero sí las reglas que aplican a la de avistamiento de aves; este conocimiento lo adquirió por las capacitaciones recibidas con apoyo de Parques Naturales. "Como grupo, la involucración fue debido a la Unidad de Parques Nacionales de que los muchachos sacaran su tiempo, igual uno no tenía el conocimiento, ¿sí?, pero Parques apoyando, apoyando, diciéndonos muchachos capacitense, que es bueno, la gestión de la capacitación fue por Parques Nacionales; un poco después otras entidades hemos tenido un poco de apoyo. Pero toda la	No conoce las normas de forma expresa, pero sí las reglas que aplican a la de avistamiento de aves; este conocimiento lo adquirió por las capacitaciones recibidas con apoyo de Parques Naturales: "Bueno aquí con el Parque Nacional nosotros estamos ya durante 10 años estamos trabajando de la mano. Nosotros con el Parque Nacional ellos no están dando unos conocimientos primero no sabía nada al ingresar y entonces ya con mi participación yo también no sabía Ayer en la mañana, antier en la mañana que nosotros como autoridad wayúu no podemos hacer las cosas hay que hacerlas con la ley porque ellos vienen siendo civilizándose no interesa los wayúu. Pero tenemos ya Junta Tradicional, el palabrero, las personas que	Menciona que, si bien las normas ambientales son de carácter restrictivo, Parques propende por adoptar cierto margen de flexibilidad para adaptarla al contexto cultural y social del Santuario. Un ejemplo de ello, es la apertura de una instancia formalizada para integrar a más actores comunitarios en los procesos relacionados con la definición de los usos del territorio y otros aspectos relacionados con el ecoturismo en el Santuario: "Y entonces ese ha sido un paso muy difícil, sobre todo porque Parques Nacionales tiene la normatividad toda es restrictiva prácticamente es de no hacer o sea las actividades que se pueden hacer en el Santuario son muy poquitas, la mayoría son cosas de no hacer; es prohibido hacer. Y eso es más complejo aún, cuando tienes un poco de gente adentro. Entonces cómo los obligas a no hacer, porque las actividades de hacer son muy poquitas; es bastante complejo. [...]Se ha ido	Considera que el marco normativo es lo suficientemente flexible para integrar a la comunidad en la ejecución del ecoturismo. También considera que los incentivos tributarios y beneficios que proponen las normas vigentes, fomentan el interés en vincularse a actividades de ecoturismo: "Yo creo que el marco normativo es flexible y digamos que el único problema que se podría presentar, en algún caso, es que llegó un operador externo a trabajar en los territorios colectivos, llámese consejo comunitario, como los hay en Camarones, o en las áreas de resguardos. Ahí sí, si vendría un actor externo, por ejemplo, por el tema de la consulta previa. Pero resulta que el tema del ecoturismo en el Santuario y sus áreas	Si bien los grupos comunitarios, organizados y no organizados, no tienen un conocimiento puntual de la normatividad vigente para desarrollar las actividades ecoturísticas en el Santuario, sí han aprehendido los conceptos y principios básicos que rigen su actividad. Esos actores dan cuenta de la distancia mínima que deben respetar para realizar el avistamiento de aves, de recomendaciones que deben atender los visitantes, etc. Algunos de ellos recibieron esta información por las capacitaciones brindadas con apoyo de Parques Nacionales, Ahora bien, quienes no se encuentran capacitados o reciben estas capacitaciones, el hecho de pertenecer a una misma familia o las relaciones de amistad existentes con aquellas personas capacitadas es una de las razones por las cuales los grupos no organizados conocen de tales normas. Asimismo, es

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
				que hay una actividad, él va de una vez, "muchachos vamos" "oiga lo que usted está haciendo es malo. ¿Ah, que no?, Bueno y le va levantando el proceso sancionatorio."	gestión de capacitación ha venido por medio de Parques Nacionales."	trabajan en la ley wayúu, entonces ahora como estamos haciendo un acuerdo con el Parque."	escuchando, ¿no? y adaptándolo al contexto, porque a veces uno dice, bueno, la norma está pero yo voy y la aplico, y tú vas y aplicas la norma como es a un indígena, y te gana, porque está en su territorio. Ellos tienen un enfoque diferencial, ellos tienen su justicia propia, entonces queda como el papeleo nomás acá y ellos quedan y hasta los pueden entutelar, los pueden demandar, por ejemplo. Entonces por adaptarse a la realidad al contexto y también escuchar al otro, ¿no? El otro tiene unas percepciones institucionales y si uno no escucha esas percepciones, pues también va quedando relegado." "Ese Régimen Especial de Manejo tenía unas instancias de coordinación: un Comité Operativo y un Comité Directivo, pero esa instancia solo aplicaba para comunidad indígena resguardada, que hacen parte de un resguardo, porque el Santuario está traslapado con un territorio indígena, con el resguardo de Perraptu. Y sucede que fuera del territorio solamente del resguardo hay tres comunidades y fuera del resguardo hay cuatro y fuera del santuario hay tres. O sea que en total son 10 comunidades indígenas:	circundantes es el resultado de la participación de la comunidad en estos procesos. [...] Entonces por ese lado el marco normativo nos permite de alguna manera el desarrollo y la implementación de estas políticas en las comunidades. Si ahorita se amplió la posibilidad de muchas cosas por ejemplo ahora salió la nueva ley de turismo que es la 2068 del 2020 antiguamente estaba la Ley 300 del 96 y ahora está la ley 2068 del 2020 ahí amplió la posibilidad porque es que ahora entran otros actores.[...]Entonces esto permite que se amplíen las posibilidades de desarrollo en estas áreas, usualmente en el Santuario.[...]Entonces ahora con estas nuevas normatividad se permite incluir también a otros actores, están el tema de los anfitriones, los informadores turísticos y abren la posibilidad que se incluyen también actores regionales, entonces esto permite que se desarrolle más también ahorita con el tema se amplía un poco el tema de las	importante resaltar que en los procesos de la gestión del área protegida se identificó la necesidad de adaptar el marco normativo establecido para proponer procesos, escenarios y actuaciones más flexibles y acordes con las prácticas culturales y sociales de grupos étnicos diferenciados, como la comunidad indígena wayúu que habita el territorio del Santuario y sus áreas circundantes.

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
							<p>mira que hay más por fuera que dentro del resguardo. Entonces, en el trabajo que venimos haciendo de ordenar los usos del territorio, de ordenamiento de uso, de fortalecimiento a las autoridades y todo, pues nos dimos cuenta, yo soy prácticamente nueva acá en el Santuario tengo un año, pero si los compañeros anteriores que estuvieron, se dieron cuenta de que era necesario vincularlos a todos al proceso."</p>	<p>exenciones por prestación de servicios ecoturísticos. Hay digamos unas prebendas para los operadores de este tipo de iniciativas, especialmente en áreas privadas, en reservas naturales de la sociedad civil, entre otros, pero una dinámica de intereses que bien manejados, obviamente bien manejados, podría ampliar esta dinámica de actores que trabajan en pro de la conservación del Santuario."</p>	
		<p>Normas y prácticas sociales o culturales institucionalizadas</p>	<p>Un de las reglas creadas fue el acuerdo de la forma en la que los grupos, organizados o no, se repartirían los turnos para realizar los recorridos de avistamiento de aves: "Acá manejamos 3 grupos, somos 33 guías cada semana nos toca 10 personas para que todo mundo pueda agarrar algo porque o solamente un grupo puede trabajar un mes, nos turnamos, una semana un grupo y una semana otro grupo y así."</p>	<p>Un de las reglas creadas fue el acuerdo de la forma en la que los grupos, organizados o no, se repartirían los turnos para realizar los recorridos de avistamiento de aves: "qué hacíamos nosotros? salíamos los 15 y después de nosotros venían los que comúnmente llaman en otra parte 'los piratas' le damos la participación "muchachos vienen ustedes ahora, ¿cuántos son ustedes? ¿10? Bueno, listo después que nosotros salgamos, vienen ustedes; y cuando ustedes, los guías de ustedes terminen venimos nosotros" y así quieras tú o no, estamos trabajando como si ustedes participaran dentro del mismo grupo.</p>	<p>Otro de los arreglos es la forma en la que acuerdan las reglas para prestar los servicios con las agencias y operadoras turísticas: y es algo que la agencias, bueno con las que yo trabajo, respetan que hay días que yo estoy demasiado ocupado y se le dice no hay personas, está este muchacho de turno, te voy a recomendar a este muchacho y con las que yo trabajo me lo han respetado todo, todo el tiempo.</p>	<p>Resalta la importancia de respetar las normas propias de la jurisdicción indígena wayúu e integrarlas al manejo conjunto del territorio que las autoridades tradicionales del resguardo Perrapto realizan de la mano de Parques Nacionales: "Entonces eso es lo que estamos tratando con el Parque. Ayer en la mañana, antier en la mañana que nosotros como autoridad wayúu no podemos hacer las cosas hay que hacerlas con la ley porque ellos vienen siendo civilizándose, no [les] interesan los wayúu.</p>	<p>Destaca la importancia de integrar prácticas culturales de la comunidad a los procesos de planificación del territorio, como el uso y zonificación de playas: "Además esta zona de Camarones, nosotros tenemos una tutela donde se reconoce que es una zona allí hace parte de la línea, de los puntos de la Línea Negra de los cuatro pueblos de la Sierra Nevada, entonces debemos tener en cuenta que en alguna época del año hay que cerrar la playa para que ellos vengán a hacer sus actividades de pago, sus actividades espirituales a la playa. Entonces, eso no los podemos obviar, porque ya está en una tutela y</p>	<p>Considera que ha sido posible integrar prácticas culturales y sociales de la comunidad en las actividades de ecoturismo en el Santuario: "Entonces el ecoturismo que se está desarrollando en la zona tiene viene digamos de la misma comunidad [...]Entonces por ese lado el marco normativo nos permite de alguna manera el desarrollo y la implementación de estas políticas en las comunidades."</p>	<p>Las entrevistas permiten dar cuenta de la posibilidad de integrar aspectos propios de los atributos culturales o reglas sociales de la comunidad en procesos de gobernanza. En este sentido, el diseño institucional de regímenes que integran el manejo conjunto de un territorio entre una entidad estatal y actores étnicos debe procurar el respeto por los acuerdos a los cuales llegan los actores comunitarios en desarrollo de actividades como el ecoturismo. Asimismo, el marco institucional para el desarrollo de esta actividad se configura no solo por las reglas formales sino también por normas informales</p>

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
				Y te quiero aclarar que, por ejemplo, nosotros somos un grupo, ¿verdad? no tenemos en este momento que llamen un grupo único para que llamen a la asociación como tal pero llaman a Carlos pero Carlos convoca al grupo; llaman a Álvaro, Álvaro convoca el grupo. O sea, todos trabajan por un solo objetivo, ¿que llegó un grupo?, bueno, sale este, llegó otro grupo, bueno resulta y sale el otro; y así sin querer recibimos mucho y nos consolidamos."		Pero tenemos ya Junta Tradicional, el palabrero, las personas que trabajan en la ley wayúu, entonces ahora como estamos haciendo un acuerdo con el Parque."	entonces debemos es pensar en eso, debemos tenerlo en cuenta. Estos temas que son de tipo culturales, son unos temas muy importantes, pertenecen a los grupos étnicos y hay que respetarlos, hay que reconocerlos y respetarlos."		definidas por la propia comunidad.
	Conflictos	Factores que generan conflictos	No mencionó conflictos: "No para nada. Nunca hemos tenido problemas"	Incumplimiento de reglas aplicables al ecoturismo, como el vuelo de drones en el área protegida: "en esos momentos estaba la jefa de Parques cuando entró el dron y vio a la gente y se los iba a decomisar y le citó, cómo se llama le citó todas las reglas posibles y leyes por haber sobre lo de la prohibición del vuelo de drones en áreas protegidas bajo un permiso y eso se convirtió en un problema acá." Irrespetar las reglas de turnos de salida para el avistamiento de aves: "de pronto en la espera de un turno que me tocó a mí, que no me tocó a mí, que yo vine primero que tú saliste almorzar, pero tú vas llegando." Las malas prácticas por grupos no organizados:	Incumplimiento de reglas aplicables al ecoturismo, como el vuelo de drones en el área protegida: "y yo a uno de los muchachos de la entidad yo fui de los que me di cuenta cuando el grupo tenía el dron. Y yo le dije eso no es permitido, dijeron varios muchachos: oiga no lo vuele que eso no es permitido; y no les pararon bolas a nadie a ninguno le pararon bolas[...]ese día con otros compañeros cuando venimos totalmente encontramos un hecho bastante doloroso porque los paganos fueron todas las vallas de información	Competencia entre guías formales e informales y presencia de guías que no pertenecen a la comunidad: "Conflicto entre las comunidades si hay en turismo es la guía que ellos pelean, que vinieron, que ellos son mis amigos, y entonces ahí comienzan a discutir delante de los turistas." "No, que eso no son wayúu, son alijuna que lo que están aplicando es una gente de Dibulla que viene a ser guía invitada por otra persona que es el amigo, entonces ese guía no tiene conocimiento de esto. Entonces para mí que los wayúu pueden ser guía."	Prácticas inadecuadas que asumen los guías formales que desconocen los acuerdos con Parques: "Entonces qué pasó que hubo una situación que era que como la gente se estaba yendo toda con los formalizados ellos les iban a pedir los chalecos a los formalizados los que están sin formalización que no están en el proceso con Parques"	Competencia entre guías formalizados y guías informales: "Entonces allí se presentaron una serie de disputas que casi se van hasta los puños en algunos espacios porque uno decía: "no, pero es que este no es de aquí, nosotros no sé qué. Nosotros somos los que tenemos más tiempo ustedes". En unos por ejemplo estaba la organización debidamente establecida formalizada, con Cámara de Comercio, Registro Nacional de turismo Pero los que prestaban el servicio no eran guías certificados del SENA. En otros casos otra organización que prestaba el servicio no	En todos estos puntos se hace referencia al incumplimiento de normas y prácticas de informales; también la falta de reconocimiento de normas sociales (informales) y lo relacionado antes sobre la inspección, vigilancia control.

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
				"Algo tiene el grupo de nosotros, y no porque me las quiere tirar ni nada, y es que eso ha sido culpa de nosotros y digo que ha sido culpa de nosotros, porque nosotros somos del territorio y sabemos que la necesidad es grande y no tenemos excepción por nadie. De hecho, nosotros una vez escribimos unas hojas de block de parte y parte donde dimos toda la información que nosotros se la dimos resumida se la dimos a aquellos que no están dentro de un grupo para que ellos se defendieran dentro del de la actividad. [...] Esa misma gente hoy en día nos ha hecho la competencia, pero la competencia desleal; muchas veces nos están buscando a nosotros y ellos dicen "no, él no está aquí"; "no que estoy buscando a Carlos" "Ah, no es que Carlos soy yo"	ecoturística, todas las quitaron."			tenía Cámara de Comercio y Registro Nacional de turismo. Entonces hubo lucha de intereses porque querían figurar o unos más que otros en materia de ecoturismo de observación de aves".	
Puntos nodales	Existencia de escenarios o interfases sociales	Tipo de espacio (decisional, de socialización o comunicación, de arreglos o negociación) Grado de formalidad Interacciones entre actores	Esta información se enunció en las subcategorías anteriores, por lo que solo se realiza el análisis respectivo.						Las entrevistas permitieron establecer la existencia de varios espacios de interacción entre los actores: 1. Formalizados: Comité Directivo; Comité Local de Ordenamiento de Playas; Plan de Ordenamiento Ecoturístico; Nodo Departamental de Ecoturismo. Estos espacios tienen un carácter decisional. 2. Informales: Espacio de diálogo Yanama; reuniones. Estas son instancias de diálogo y comunicación entre los actores, para revisar

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
									aspectos puntuales y llegar a acuerdos.
Procesos		Interacción entre actores y sus efectos de cambios en las reglas de juego (normas formales e informales: el avistamiento; la normatividad; sociales, prácticas o culturales)	Considera que las relaciones entre los grupos comunitarios dedicados al ecoturismo han mejorado a partir del acuerdo de reglas informales, como el relevo de los turnos para el avistamiento: "Ha cambiado mucho porque aquí antes no trabajábamos organizados, como trabajamos ahora por turnos, antes el que llegaba ese era hablándole a la gente. Entonces me parece bien lo que estamos haciendo ahora, como nos estamos organizado."	Percibe que los arreglos que acordaron con los grupos no formalizados han desatado conflictos, competencia desleal y prácticas poco colaborativas por parte de tales grupos: "Nosotros no tenemos dificultad muchas veces con ninguna de ellas porque algunas de ellas manejan sus clientes y manejan su informador local. En este caso, por ejemplo, Guía 2 maneja la de la señora AAA [nombre modificado por investigadora] y otras.[...] De acuerdo al número como todo en la vida se negocia el precio pero han visto otras operadoras que han salido nuevas que es la competencia desleal que han venido y agarran los grupos que no están organizados. Algo tiene el grupo de nosotros, y no porque me las quiere tirar ni nada, y es que eso ha sido culpa de nosotros, porque nosotros somos del territorio y sabemos que la necesidad es grande y no tenemos excepción por nadie. De hecho, nosotros una vez escribimos unas hojas de block de parte y parte donde dimos toda la información que	Estima que, en la medida en la que se vinculan nuevos miembros de la comunidad en el avistamiento de aves, la actividad se encuentra más desorganizada. Además, percibe que los arreglos que acordaron con los grupos no formalizados han desatado conflictos y prácticas poco colaborativas por parte de tales grupos: "anteriormente con el tema de la participación de algunos muchachos, en mi concepto, lo que yo conozco, es que anteriormente años atrás cuando no había mucha participación de muchachos y jóvenes, era un poco más el orden que había. Sí, pero ya con el tema por el momento hay mucha		Considera que la constancia en la aplicación o fijación de normas de comportamiento tienen un efecto positivo en regular comportamientos inadecuados de la comunidad. También menciona un cambio adoptado en uno de los puntos nodales (formalizar el espacio Yanama): "Por ejemplo, la gente que tiene, que tenía la costumbre de llegar a la playa de Camarones y meter el carro y del carro bajarse al mar, eso es comportamental. A la gente hay que enseñarle que el carro lo debe dejarlo acá en la zona de parqueo y usted ir caminando y disfrutar la playa y luego meterse al mar. Entonces eso es, y por ejemplo yo como quiero vender, es mi cliente, no le digo nada porque de pronto mi cliente se disgusta conmigo y ya no me compra, el turista va "ay, no, es que yo quiero cuidar, aquí tener mi carro a la orillita, al ladito de la mesa donde estoy comiendo", porque a todos	Considera que uno de los aspectos poco favorables para promover el fortalecimiento y desarrollo del ecoturismo, consiste en no continuar con el espacio de interacción interinstitucional denominado Nudo de Ecoturismo de La Guajira. A su juicio, se debe a falta de interés y liderazgo de las entidades que participaban de este espacio: "Yo te diría que es una combinación como entre voluntad política y falta de interés de estos actores, exactamente más bien de liderazgo en este caso de Corpoguajira de alguna forma permitió canalizar todos estos actores por falta de liderazgo en ese sentido y de la gobernación obviamente porque la gobernación finalmente es la que	De las entrevistas es posible identificar cambios en las interacciones entre actores; en algunos casos, estos cambios se han percibido como favorables, pero, en otros, se han concebido como fuente de conflictos. A su vez, se han generado cambios en los puntos nodales, modificando o, incluso, eliminando espacios de interacción social. Estas modificaciones, por su parte, han generado cambios de las reglas de juego, tanto formales como informales, aplicadas por los diversos actores. Por ejemplo, vemos que espacios formales incluidos en el Régimen Especial de Manejo (adoptado mediante resolución), han sido ajustados a la necesidad de vincular un mayor número de actores comunitarios en la revisión de asuntos relacionados con el ecoturismo en el Santuario.

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	Variables							
				<p>nosotros se la dimos resumida se la dimos a aquellos que no están dentro de un grupo para que ellos se defendieran dentro del de la actividad. qué hacíamos nosotros? salíamos los 15 y después de nosotros venían los que comúnmente llaman en otra parte 'los piratas' le damos la participación "muchachos vienen ustedes ahora, ¿cuántos son ustedes? ¿10? Bueno, listo después que nosotros salgamos, vienen ustedes; y cuando ustedes, los guías de ustedes terminen venimos nosotros" y así quieras tú o no, estamos trabajando como si ustedes participaran dentro del mismo grupo, pero tienen que aprenderse esto. Esa misma gente hoy en día nos ha hecho la competencia, pero la competencia desleal; muchas veces nos están buscando a nosotros y ellos dicen "no, él no está aquí"; "no que estoy buscando a Carlos" "Ah, no es que Carlos soy yo" Claro porque antes estamos generando respeto al territorio y respeto a la actividad que estamos ejerciendo; que nadie puede llegar aquí y hacer lo que se le dé su gana. En el momento en que uno permita eso, se pierde el respeto. Por eso es que aquí no consideramos al turista como turista sino al turista como visitante tu visita mi casa eres mi visitante tú no eres turista. [Como] turista tú puedes hacer lo que tú quieras, porque estás</p>	<p>participaciones de muchos muchachos que se han salido las cosas un poco de contexto, ¿no?, un poco más desordenado que digamos unos años atrás." [...]Pero todo el peso, tanto como nos ha sucedido, las quejas de la Alcaldía, en casi todas las reuniones que nosotros hemos tenido con la Alcaldía, siempre nos dicen eso: "no, que ustedes están operando mal y eso no están haciendo las cosas bien", pero ellos saben quiénes, quiénes operan, quiénes son."</p>		<p>nos pasa uno quiere tener pues control de todo; entonces eso es comportamental. En la medida en que usted vaya generando reglas de comportamiento y simplemente las haga cumplir, la gente las va aceptando. La Alcaldía dijo, bueno frente a eso hemos tenido muchas quejas de que los turistas que van allá quieren meter hasta el carro al mar, vamos a poner un límite aquí, y se puso el límite y se dijo bueno vamos a clavar aquí unos postes, unos bolardos, de tal manera que los turistas llegan y se tienen que organizar donde dice zona de parqueo, y mira que cuando fuimos todos bien juiciositos habían parqueado allí. O sea, es una cuestión de tipo comportamental, ¿me entiende? y en la medida en que usted no ponga los límites es obvio que se va a salir de control." "[...]entonces se presentaba una situación muy compleja, que era eso: turismo, una actividad de choque, turismo no regulado en un área protegida. Porque la entidad que lo tiene que regular es Parqueas, entonces la gente vendiendo comida allá en Camarones, haciendo guianza a los flamencos y todo, Parques hace el proceso sancionatorio por</p>	<p>tiene cómo a través de su secretaria de turismo ese objetivo misional. Entonces el liderazgo básicamente debería estar en manos de la gobernación primero, por falta de interés político, por una parte, y por falta de liderazgo."</p>	

Categorías	Entrevistado		Guía informal	Guía formal 1 TWGE	Guía formal 2 TWGE	Autoridad tradicional	Funcionaria UAESPNN	Investigador Universidad de La Guajira	Análisis investigadora
	Subcategoría	VARIABLES							
				<p>en la playa, voy a paseo de olla y todo; tú eres un visitante que llegas a mi casa y te agarras de las reglas que yo tenga en mi casa."</p>			<p>turismo no regulado, turista entrando, saliendo. Entonces era un caos, igual no lo hemos terminado." "[Yanama] es una instancia que se ha institucionalizado porque nosotros en lo local, ¿no? teniendo una directora territorial, entonces ya quedó en una acta asumida que esa va a ser la instancia de trabajo para atender. No va a haber ni siquiera Comité Directivo, porque antes nosotros hacíamos un Comité Directivo que eran las autoridades, las autoridades indígenas del resguardo, y las autoridades de Parques. Ellos dijeron, no, no queremos que hagan esta instancia, ese comité directivo, porque eso es que van y se encierran allá solo los directivos y los de acá no nos damos cuenta. Entonces también no lo podemos abolir, el comité directivo, porque está en un instrumento legal y está en una resolución, pero también, en aras de avanzar en el proceso de articulación para la función pública, digamos de la conservación, debemos también atender los pedidos de la comunidad. Entonces todos están de acuerdo en que esa sea la instancia formal."</p>		

Anexo I. Cuadro detalle de clasificación de actores según importancia, interés, movilización, impacto y poder

Importancia de actores	Actor	Interés	Movilización	Impacto	Poder
Estratégicos (Aparecen como clave en todas las etapas o actividades del proceso, de tal manera que las características de su participación en una actividad o fase determinen también las características de su actuación en las demás. Se convierten en imprescindibles para el proceso; sin ellos no se puede trabajar)	UAESPNN	Alto	Alto	Alto	Alto
	Resguardo Perratpu	Alto	Medio	Alto	Alto
	Autoridades tradicionales resguardo	Alto	Medio	Alto	Alto
	Consejo Comunitario Camarones	Alto	Medio	Alto	Alto
	Comunidad Cari Cari	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad La Guasima	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad Indígena Palaima	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad indígena Los Cocos	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad indígena Laguna Grande	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad indígena Perico	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Comunidad indígena La Y	Alto	Bajo	Alto	Medio
	JAC Camarones	Alto	Alto	Alto	Medio
	JAC Perico	Alto	Bajo	Alto	Medio
	SENA	Alto	Alto	Alto	Bajo
	Grupo de Guías organizados	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Grupo de Guías no organizados	Alto	Bajo	Alto	Bajo
	Grupo de artesanas wayúu	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
	Operadores turísticos	Alto	Medio	Medio	Medio
	Asociación de transportadores	Alto	Medio	Alto	Medio
	Sector de restaurantes	Medio	Bajo	Medio	Bajo
	Rancherías etnoturísticas	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Sector hoteles y hostales	Alto	Medio	Alto	Bajo
Nodo de Ecoturismo	Bajo	Bajo	Alto	Alto	
Prioritarios (Aparecen como clave en la mayoría de las etapas pero no en todas y es muy importante su participación en el proceso)	Alcaldía de Riohacha	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Gobernación de La Guajira	Bajo	Medio	Alto	Alto
	Corpoguajira	Alto	Medio	Alto	Medio
	Policía Nacional (Turismo/Ambiental)	Alto	Bajo	Alto	Medio
	Agencia Nacional de Tierras	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
	Edil Camarones	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
	Universidad de La Guajira	Alto	Alto	Medio	Bajo
	ICBF	Medio	Bajo	Bajo	Bajo

	Defensa Civil	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, Anato	Alto	Medio	Bajo	Bajo
	Cruz Roja	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
	Interaseo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
	Corregidor de Camarones	Alto	Bajo	Medio	Bajo
Secundarios (Actores que aparecen como clave en algunas etapas y no inciden de manera estructural en la planificación del área. Las etapas en las que aparece como actor clave son mucho menos que las de los actores prioritarios)	DIMAR	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Secretaría de Salud del Distrito	Medio	Medio	Medio	Bajo
De apoyo (Actores que no aparecen como clave dentro de ninguna de las etapas del proceso, pero eventualmente su participación puede nutrir o fortalecer la etapa de la que se esté hablando)	National Audubon Society, Audubon	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Asociación para el Estudio y Conservación de las Aves en Colombia, Calidris	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	WWF	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Cerrejón	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
	Chevron (reemplazado por Hocol)	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
	Pavimentos Colombia	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
	Unión Europea	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	USAID	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Caritas Suiza	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Fundación Renacer	Alto	Alto	Bajo	Bajo
	Fundación Ornitológica de La Guajira – iisho	Alto	Medio	Bajo	Bajo
	Asociación de Observadores de Aves de La Guajira – Asocolibrí Anteado	Alto	Medio	Bajo	Bajo
	Fundación Biota	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Organización Internacional para las Migraciones, OIM	Alto	Medio	Bajo	Bajo	

Anexo J. Descripción puntos nodales

Punto nodal	Descripción	Actores que participan	Tipo de espacio
Comité Coordinador	Espacio encargado de coordinar y realizar las gestiones para el desarrollo e implementación del Plan de Manejo del SFFLF	4 delegados de la unidad de UAESPNN en el nivel directivo; 4 delegados del resguardo Perrapú: representante legal y las autoridades tradicionales de las comunidades que lo conforman	Formal: establecido en el Plan de Manejo del SFFLF y en el Régimen Especial de Manejo (Acuerdo 018 de 2009)
Comité Operativo	Ejecución y seguimiento del acuerdo plan de Manejo y tiene a cargo presentar una programación anual con el visto bueno del comité Coordinador	Autoridades y líderes indígenas y el equipo del REM del SFFLF	Formal: establecido en el Plan de Manejo del SFFLF y en el Régimen Especial de Manejo (Acuerdo 018 de 2009)
Comité Local de Ordenamiento de Playas (CLOP)	Funciona en los distritos y municipios donde existan playas aptas para la realización de actividades de aprovechamiento del tiempo libre por parte de las personas	Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado; el Capitán de Puerto, en representación de la DIMAR o su delegado; el Alcalde Distrital o municipal, quien podrá delegar su representación en el Secretario de Turismo. UAESPNN participa en calidad de invitado.	Formal: Reglamentado por el Decreto 1766 de 2013, que reglamenta el funcionamiento de los CLOP de que trata el artículo 12 de la Ley 1558 de 2012. Decisional: solo para ordenamiento de playas.
Plan de Ordenamiento Ecoturístico	Instrumento de planificación <i>in situ</i> que se apoya en la Guía para a Planificación del Ecoturismo en Áreas Protegidas (Parques Nacionales Naturales, 2018).	Instrumento de planificación que convoca actores involucrados en el proceso de gestión del ecoturismo, se hace de construye de forma participativa, vinculando a un sector social, al sector público y actores comunitarios: los guías, los restaurantes, los hostales, las personas que prestan las tardes de rancharía, los hostales (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)	Formal: Resolución 0531 del 29 de mayo de 2013. Decisional: definir directrices para la planificación y el desarrollo de la actividad ecoturístico.
Nodo de Ecoturismo del Departamento de La Guajira	Espacio para fortalecer, impulsar, articular y evaluar las acciones para el desarrollo del Ecoturismo en el Departamento de La Guajira, mejorar la protección de los recursos naturales, culturales e históricos; y fomentar el desarrollo económico y social de la Región y la competitividad del sector (Corpoguajira , 2021).	Nivel nacional: UAESPNN; el MAVDT; el MCIT; el Ministerio de Cultura Nivel regional: Corpoguajira, SENA, Gobernación de La Guajira (Secretaría de Asuntos Indígenas y Direcciones Departamentales de Turismo y Cultura), Cámara de Comercio, UniGuajira, La UNAD, Polinal, Ejército Nacional, Comfamiliar, Asoturismo y los 15 municipios del departamento. Las comunidades participaban a través de sus organizaciones de base: los consejos comunitarios afro, las autoridades tradicionales y los líderes de las comunidades (Investigador Universidad de La Guajira, entrevista, marzo 2021).	Formal: derivado del Programa de fortalecimiento del ecoturismo en el departamento de La Guajira einstitucionalizado a través de un acta de compromiso ¹¹ se formalizó el compromiso de cooperación mutua, para el desarrollo y fortalecimiento de un Programa de Ecoturismo para el departamento de La Guajira y la creación del Nodo de Ecoturismo. No se encuentra activo en la actualidad

¹¹Ver

http://corpoguajira.gov.co/web/attachments_Joom/article/434/ACTA%20DE%20COMPROMISO%20DE%20NODO%20DE%20ECOTURISMO2.pdf

Punto nodal	Descripción	Actores que participan	Tipo de espacio
Espacio de concertación Yanama ¹² :	<p>Espacio en el cual se revisan los diferentes temas del área protegida, como socializar lineamientos y decisiones sobre el ecoturismo, pero también sobre otros asuntos de interés en el SFFLF.</p> <p>“En la Yanama [...] se hacen unos ejercicios previamente planificados y con unas metodologías especiales” (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)</p> <p>“Como tenemos una autoridad compartida, pues Parques es la autoridad ambiental, pero ellos son la autoridad tradicional del territorio, la idea es que estas situaciones que se presenten sean abordadas desde las dos visiones, tanto la ambiental como la territorial y ancestral, de manera que no se viole lo ambiental, pero tampoco se violen sus costumbres o se viole su cosmovisión” (Ingeniera SFFLF, entrevista, octubre 2020)</p>	<p>UAESPNN y comunidades indígenas y afro que habitan el SFFLF y áreas circundantes</p> <p>Carece de una periodicidad establecida: “no hay, de pronto, una periodicidad constante, es decir que sea mensual, dos meses, esta se realiza de acuerdo a lo que va surgiendo en el año” (Ingeniera SFFLF, entrevista, octubre 2020)</p>	<p>Informal: surgió por iniciativa de las comunidades wayúu y UAESPNN</p> <p>Decisional: “se revisan situaciones en las que deban tomarse decisiones, o de pronto en la cual parques no tienen un 100% de autonomía, por ejemplo el caso actual, Parques, en este caso en la venta ilegal de tierra” (Ingeniera SFFLF, entrevista, octubre 2020) “por ejemplo la identificación de sitios turísticos [...] entonces entre todos se definen cuáles son esos atractivos, cómo los vamos a mantener, dónde están ubicados, etc. [...]. También se hizo otro ejercicio que es la capacidad de carga: cuánta gente puede estar en simultánea en uno de los sitios, en uno de los senderos, en una de las lagunas y en las tardes de ranchería. (Funcionaria UAESPNN, entrevista, marzo 2021)</p>
Reuniones convocadas por los actores estatales	<p>Instancias de diálogo y comunicación entre los actores, para revisar aspectos puntuales y llegar a acuerdos, en caso en que el asunto abordado lo permita.</p>	<p>Entidades como UAESPNN; Alcaldía del distrito de Riohacha; SENA; Corpogujaira. Vinculan a miembros de la comunidad</p>	<p>Informales; organizadas dependiendo de la situación o asunto que se requiera revisar o definir.</p> <p>No son espacios para la toma de decisiones, sino para la socialización y revisión de aspectos puntuales; definir una agenda de trabajo o plan de acción.</p>

¹² Yanama en wayuunaiki, lengua del pueblo ancestral wayúu, significa trabajo colectivo.

Anexo K. Formatos de entrevistas semiestructuradas

Formato de entrevista semiestructurada Parques Nacionales Naturales de Colombia Dirección Territorial Caribe - Santuario de Flora y Fauna Los Flamencos

Propósito de la entrevista
<p>Esta entrevista se desarrolla en el marco de un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gobierno del Territorio y Gestión pública de la Pontificia Universidad Javeriana, el cual tiene como centro de interés el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos y cuyo propósito es generar estrategias que permitan fortalecer la coordinación entre actores y los escenarios de participación y toma de decisiones en la gobernanza del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, La Guajira.</p> <p>La intención de esta entrevista es indagar sobre los orígenes, antecedentes y el contexto actual del ecoturismo en el santuario y profundizar en los procesos, problemas y logros de coordinación y articulación entre los actores relacionados con esta actividad, así como los escenarios y mecanismos para la participación de las comunidades y la toma de decisiones colectivas. También estaría orientada a indagar propuestas y oportunidades que ustedes visualizan en torno a la mejora de estos aspectos para favorecer el desarrollo de un turismo responsable en el santuario.</p> <p>Su participación, como representante de la entidad es de carácter voluntario, podrá en cualquier momento decidir si continúa o no. También, si así lo considera, podrá abstenerse de responder alguna pregunta. En cualquier momento podrá también pedir aclaraciones sobre las dudas que tenga frente a alguna pregunta.</p> <p>La información que se recolecte será usada exclusivamente para fines de la investigación que le he mencionado, donde los resultados se presentan agregados guardando el anonimato.</p> <p>Solamente con su autorización expresa, se mencionará su nombre en el anexo de entrevistados y en algunos casos cuando se citen apartados textuales.</p> <p>También para guardar la mayor fidelidad de la información recabada, se haría grabación de la entrevista, la cual será transcrita posteriormente como insumo para el análisis</p> <p>Mi compromiso será, antes de la entrega de mi trabajo final, socializar con los participantes los resultados de este estudio e incluso serán invitados para validar las propuestas que surgirían para la mejora de la gobernanza del Ecoturismo.</p> <p>La duración de esta entrevista es de aproximadamente 60 minutos. La entrevista está organizada en cuatro secciones con preguntas donde se abordan los siguientes temas: A) Antecedentes del ecoturismo en el Santuario; B) Actores que participan en el proceso del ecoturismo; C) Diagnóstico del proceso del ecoturismo en el Santuario; D) Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora.</p>

Datos del entrevistado
Nombre:
Entidad o empresa:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

Preguntas

A. Antecedentes

1. ¿Cómo surgió la iniciativa de promover las actividades de ecoturismo en el Santuario?; ¿Cómo fue acogida esta iniciativa por las comunidades locales?
2. ¿Cómo se definieron los servicios o actividades de ecoturismo se ejecutan en este territorio?
3. ¿De qué manera se involucraron en estas actividades a las comunidades étnicas aledañas al Santuario?
4. ¿Qué aspectos se han modificado o ajustado durante el proceso de promoción del ecoturismo en el Santuario?

B. Actores

1. ¿Qué función desempeña Parques Nacionales Naturales en la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
2. ¿Qué actores intervienen en las actividades de ecoturismo en el Santuario?
3. ¿Con qué actores se relaciona Parques nacionales para revisar asuntos atinentes al ecoturismo en el Santuario?
4. ¿Cómo son las relaciones entre los actores que participan en el ecoturismo en el Santuario?
5. ¿De qué forma se establecen las responsabilidades a cargo de cada actor?
6. ¿Qué recursos* aportan estos actores que contribuyan al desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

*recursos como capital de trabajo; capacitación y formación; recursos económicos; donaciones, insumos o equipos; conocimiento, experiencia y relaciones.

7. ¿De qué manera se involucra Parques Nacionales para lograr el aporte de estos recursos?
8. ¿Existe algún actor relevante que no participe en la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?; ¿cuál?

C. Diagnóstico

1. ¿Qué entidad o entidades lideran los procesos relacionados con la planeación y ejecución del ecoturismo en el Santuario?
2. ¿Cómo se coordinan las entidades y organizaciones involucradas en la planeación y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
3. ¿Existe algún procedimiento para vincularse a la ejecución de actividades de ecoturismo en el Santuario?
4. ¿Qué escenarios existen para formular planes, proyectos, programas o iniciativas orientados al desarrollo del ecoturismo en el Santuario? ¿Cómo son formulados estos los planes, proyectos, programas o iniciativas sobre ecoturismo en el Santuario?

5. ¿Considera que los espacios de participación existentes son suficientes para lograr una planeación, gestión y desarrollo adecuados del ecoturismo en el Santuario?
6. ¿Qué procesos o escenarios se encuentran establecidos para la participación de los actores que intervienen en el ecoturismo en el Santuario?; ¿Cómo surgieron estos escenarios?; ¿Con qué frecuencia son convocados?
7. ¿Cuál es el grado de formalidad de estos espacios? ¿se encuentran definidos por alguna norma o política?
8. ¿Cómo se vinculan y participan los actores sociales o comunitarios en estos espacios?
9. ¿Quiénes ejercen la representación de los intereses de las comunidades étnicas locales en estos escenarios?
10. ¿Considera que los espacios de participación existentes son suficientes para lograr una planeación, gestión y desarrollo adecuados del ecoturismo en el Santuario?
11. ¿Cómo se toman las decisiones que tienen relación con la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
12. ¿Para tomar estas decisiones se requiere de la interacción o participación de diferentes actores; de cuáles?
13. ¿De qué manera estas decisiones tienen en cuenta los aportes, intereses y necesidades manifestados por el sector privado y las comunidades involucrados en el ecoturismo en el Santuario?
14. ¿En alguna ocasión se han presentado conflictos entre actores como consecuencia de alguna decisión adoptada?
15. ¿Considera que se presentan dificultades para que estas estas decisiones sean acatadas por las organizaciones, empresas, actores sociales y demás involucrados en el ecoturismo en el Santuario?
16. ¿Qué normas conforman el marco jurídico de las actividades de ecoturismo en el Santuario?; ¿existen estándares o buenas prácticas aplican para la ejecución de estas actividades?
17. ¿Considera que la normatividad y reglamentación existente es pertinente para un adecuado manejo del ecoturismo? ¿Por qué?
18. ¿De qué manera se adaptan estas normas con las reglas propias de las comunidades locales?
19. ¿Qué incentivos existen para que los actores acaten las normas que regulan la actividad ecoturística del Santuario?
20. ¿Conoce algunas prácticas informales o acuerdos que con frecuencia se realicen o pacten entre algunos actores que intervienen en el desarrollo de actividades ecoturísticas en el Santuario?
21. ¿Considera que algunos de estos acuerdos o prácticas impactan el desarrollo actividades de ecoturismo en el Santuario?
22. ¿Considera que la normatividad y reglamentación existente es pertinente para un adecuado manejo del ecoturismo? ¿Por qué?
23. ¿Qué factores* desencadenan conflictos en el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

***Subpreguntas sobre factores que generan conflicto:**

¿Cree usted que existen relaciones de confianza entre los diferentes actores? ¿esa desconfianza genera conflictos?

¿Existen algunas prácticas que resulten incompatibles con la normatividad ambiental?

¿Considera usted que la prestación informal de servicios de ecoturismo genera conflictos en el Santuario?, ¿entre qué actores?

¿Cree usted que algunas prácticas culturales o creencias de la comunidad local puede generar alguna situación conflictiva para el desarrollo del ecoturismo?, ¿como cuáles?

24. ¿Cómo impactan esos conflictos en el logro de los objetivos que persigue el ecoturismo en el Santuario?
25. ¿Existen escenarios en donde se puedan resolver estos conflictos?
26. ¿Qué entidades colaboran en la gestión del ecoturismo en el Santuario?
27. ¿Qué dificultades identifica para el apoyo de las iniciativas locales que proponen o desarrollan actividades ecoturísticas en el Santuario?
28. ¿Qué intereses tiene Parques Naturales en el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
29. ¿Qué tipo de intereses o motivaciones tienen las entidades/organizaciones y grupos comunitarios en el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
30. ¿Alguno de estos intereses pueden presentar conflictos con los de otras entidades, organizaciones o grupos que se involucran en el ecoturismo en el Santuario?

A. Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora

1. ¿Qué impactos (positivos y negativos) ha identificado la entidad/organización que se derivan del ecoturismo en el Santuario?
2. Qué debilidades identifica en:
 - a. La definición de los roles o capacidad de aporte de recursos para contribuir al desarrollo del ecoturismo en el Santuario.
 - b. La coordinación entre los actores para el proceso de planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario
 - c. La participación de los actores que intervienen en la planeación y ejecución de actividades de ecoturismo del Santuario.
 - d. La gestión del ecoturismo en el Santuario.
3. A partir de los asuntos abordados en esta entrevista:

¿Qué factores identifica como oportunidades, fortalezas y amenazas para el desarrollo del ecoturismo del Santuario?

4. A partir de los asuntos revisados en esta entrevista:

¿Qué alternativas propondría para mejorar la coordinación, colaboración, planeación, participación de actores, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

Formato de entrevista semiestructurada
Entidad/organizaciones públicas y organizaciones privadas involucradas en el ecoturismo
en el Santuario de Flora y Fauna Los Flamencos

Propósito de la entrevista
<p>Esta entrevista se desarrolla en el marco de un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gobierno del Territorio y Gestión pública de la Pontificia Universidad Javeriana, el cual tiene como centro de interés el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos y cuyo propósito es generar estrategias que permitan fortalecer la coordinación entre actores y los escenarios de participación y toma de decisiones en la gobernanza del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, La Guajira.</p> <p>La intención de esta entrevista es indagar sobre los orígenes, antecedentes y el contexto actual del ecoturismo en el santuario y profundizar en los procesos, problemas y logros de coordinación y articulación entre los actores relacionados con esta actividad, así como los escenarios y mecanismos para la participación de las comunidades y la toma de decisiones colectivas. También estaría orientada a indagar propuestas y oportunidades que ustedes visualizan en torno a la mejora de estos aspectos para favorecer el desarrollo de un turismo responsable en el santuario.</p> <p>Su participación, como representante/líder de la entidad/organización _____ es de carácter voluntario, podrá en cualquier momento decidir si continúa o no. También, si así lo considera, podrá abstenerse de responder alguna pregunta. En cualquier momento podrá también pedir aclaraciones sobre las dudas que tenga frente a alguna pregunta.</p> <p>La información que se recolecte será usada exclusivamente para fines de la investigación que le he mencionado, donde los resultados se presentan agregados guardando el anonimato.</p> <p>Solamente con su autorización expresa, se mencionará su nombre en el anexo de entrevistados y en algunos casos cuando se citen apartados textuales.</p> <p>También para guardar la mayor fidelidad de la información recabada, se haría grabación de la entrevista, la cual será transcrita posteriormente como insumo para el análisis</p> <p>Mi compromiso será, antes de la entrega de mi trabajo final, socializar con los participantes los resultados de este estudio e incluso serán invitados para validar las propuestas que surgirían para la mejora de la gobernanza del Ecoturismo.</p> <p>La duración de esta entrevista es de aproximadamente 60 minutos. La entrevista está organizada en cuatro secciones con preguntas donde se abordan los siguientes temas: A) Antecedentes del ecoturismo en el Santuario; B) Actores que participan en el proceso del ecoturismo; C) Diagnóstico del proceso del ecoturismo en el Santuario; D) Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora.</p>

Datos del entrevistado
Nombre:
Entidad/organización o empresa:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

Preguntas

B. Antecedentes

5. ¿Cómo se involucra la entidad/organización en los procesos sobre ecoturismo en el Santuario?

C. Actores

1. ¿Con qué actores se relaciona para revisar asuntos atinentes al ecoturismo en el Santuario?
2. ¿Cómo son las relaciones entre la entidad con los demás actores que participan en el ecoturismo en el Santuario?
3. ¿Qué recursos* aporta la entidad organización que contribuyan al desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

*recursos como capital de trabajo; capacitación y formación; recursos económicos; donaciones, insumos o equipos; conocimiento, experiencia y relaciones

4. ¿Quiénes son los destinatarios de esos recursos?
5. ¿De qué manera se relaciona la entidad/organización con otros actores para aportar estos recursos?

D. Diagnóstico

1. ¿Qué entidad/organización o entidades/organizaciones lideran los procesos relacionados con la planeación y ejecución del ecoturismo en el Santuario?
2. ¿Cómo se coordina la entidad/organización con otros actores para participar en la planeación y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
3. ¿Conoce de escenarios en los que pueda participar la entidad/organización u organización para revisar asuntos relacionados con el ecoturismo en el Santuario?
4. ¿Con qué frecuencia es convocada la entidad/organización u organización en estos espacios?
5. ¿Conoce de la existencia de escenarios para formular planes, proyectos, programas o iniciativas orientados al desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
6. ¿Considera que existen espacios de participación suficientes para una adecuada planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
7. ¿Conoce usted cómo se toman las decisiones que tienen relación con la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario? ¿La entidad ha participado en alguna decisión que tenga relación con la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
8. ¿Conoce si se han presentado conflictos o diferencias entre algunos actores como consecuencia de alguna decisión adoptada?
9. ¿Considera que la normatividad y reglamentación existente es pertinente para un adecuado manejo y coordinación de los procesos del ecoturismo en el Santuario? ¿Por qué?
10. ¿Qué tanta flexibilidad considera que existe en el marco jurídico para incorporar o adaptar elementos o reglas que se desprenden de las prácticas culturales y de autoridades tradicionales en el proceso de planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo?
11. ¿Conoce si existen incentivos para que los actores acaten las normas que regulan la actividad ecoturística del Santuario?
12. ¿Conoce algunas prácticas informales o acuerdos que con frecuencia se realicen o pacten entre algunos actores para el desarrollo de actividades ecoturísticas en el Santuario?
13. ¿Considera que algunos de estos acuerdos o prácticas impactan el desarrollo actividades de ecoturismo en el Santuario?
14. ¿Existen conflictos en torno al desarrollo del ecoturismo?; ¿cuáles? ¿cómo se manifiestan esos conflictos?; ¿Quiénes son los involucrados?

15. ¿Qué factores* desencadenan conflictos en el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

***Subpreguntas sobre factores que generan conflicto:**

¿Cree usted que existen relaciones de confianza entre los diferentes actores? ¿esa desconfianza genera conflictos?

¿Existen algunas prácticas que resulten incompatibles con la normatividad ambiental?

¿Considera usted que la prestación informal de servicios de ecoturismo genera conflictos en el Santuario?, ¿entre qué actores?

¿Cree usted que algunas prácticas culturales o creencias de la comunidad local puede generar alguna situación conflictiva para el desarrollo del ecoturismo?, ¿como cuáles?

16. ¿Cómo impactan esos conflictos en el logro de los objetivos que persigue el ecoturismo en el Santuario?

17. ¿Conoce de algún escenario en donde se puedan resolver estos conflictos?

18. ¿Qué dificultades identifica para el apoyo de las iniciativas locales que proponen o desarrollan actividades ecoturísticas en el Santuario?

19. ¿Cuál es el interés de la entidad en el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

20. ¿Alguno de los intereses de la entidad/organización han presentado diferencias con los de otras organizaciones que se involucran en el ecoturismo en el Santuario?; ¿cuáles?, ¿por qué?

E. Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora

1. ¿Qué impactos (positivos y negativos) ha identificado la entidad/organización que se derivan del ecoturismo en el Santuario?

2. Qué debilidades identifica en:

e. La definición de los roles o capacidad de aporte de recursos para contribuir al desarrollo del ecoturismo en el Santuario.

f. La coordinación entre los actores para el proceso de planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario

g. La participación de los actores que intervienen en la planeación y ejecución de actividades de ecoturismo del Santuario.

h. La gestión del ecoturismo en el Santuario.

3. A partir de los asuntos abordados en esta entrevista:

¿Qué factores identifica como oportunidades, fortalezas y amenazas para el desarrollo del ecoturismo del Santuario?

4. A partir de los asuntos revisados en esta entrevista:

¿Qué alternativas propondría para mejorar la coordinación, colaboración, planeación, participación de actores, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

Formato de entrevista semiestructurada
Grupos comunitarios y pequeñas empresas que participan en actividades ecoturísticas en el
Santuario de Flora y Fauna Los Flamencos

Propósito de la entrevista

Esta entrevista se desarrolla en el marco de un trabajo de investigación para optar al título de Magister en Gobierno del Territorio y Gestión pública de la Pontificia Universidad Javeriana, el cual tiene como centro de interés el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos y cuyo propósito es generar estrategias que permitan fortalecer la coordinación entre actores y los escenarios de participación y toma de decisiones en la gobernanza del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, La Guajira.

La intención de esta entrevista es indagar sobre los orígenes, antecedentes y el contexto actual del ecoturismo en el santuario y profundizar en los procesos, problemas y logros de coordinación y articulación entre los actores relacionados con esta actividad, así como los escenarios y mecanismos para la participación de las comunidades y la toma de decisiones colectivas. También estaría orientada a indagar propuestas y oportunidades que ustedes visualizan en torno a la mejora de estos aspectos para favorecer el desarrollo de un turismo responsable en el santuario.

Su participación, como representante de la entidad es de carácter voluntario, podrá en cualquier momento decidir si continúa o no. También, si así lo considera, podrá abstenerse de responder alguna pregunta. En cualquier momento podrá también pedir aclaraciones sobre las dudas que tenga frente a alguna pregunta.

La información que se recolecte será usada exclusivamente para fines de la investigación que le he mencionado, donde los resultados se presentan agregados guardando el anonimato.

Solamente con su autorización expresa, se mencionará su nombre en el anexo de entrevistados y en algunos casos cuando se citen apartados textuales.

También para guardar la mayor fidelidad de la información recabada, se haría grabación de la entrevista, la cual será transcrita posteriormente como insumo para el análisis

Mi compromiso será, antes de la entrega de mi trabajo final, socializar con los participantes los resultados de este estudio e incluso serán invitados para validar las propuestas que surgirían para la mejora de la gobernanza del Ecoturismo.

La duración de esta entrevista es de aproximadamente 60 minutos. La entrevista está organizada en cuatro secciones con preguntas donde se abordan los siguientes temas: 1) Antecedentes del ecoturismo en el Santuario; 2) Actores que participan en el proceso del ecoturismo; 3) Diagnóstico del proceso del ecoturismo en el Santuario; 4) Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora.

Datos del entrevistado

Nombre:

Empresa o grupo que representa:

Cargo o actividad que desempeña:

Correo electrónico:

Teléfono:

Preguntas

A. Antecedentes

1. ¿Qué conoce usted de la historia de los procesos o actividades ecoturísticas del Santuario?
2. ¿Cómo se involucró el grupo o empresa en el ecoturismo en el Santuario?, ¿Desde qué fecha han participado en estas actividades?
3. ¿Cuáles fueron las motivaciones para vincularse en las actividades ecoturísticas en el Santuario?
4. ¿Con qué recursos cuentan para desarrollar sus actividades?

B. Actores

1. ¿Quiénes integran su grupo u organización?, ¿Pertenece a algún resguardo o consejo comunitario?
2. ¿Conoce algunas entidades u organizaciones que tengan relación con el ecoturismo en el Santuario?
3. ¿Con cuáles de estas entidades u organizaciones ha tenido acercamientos o alguna relación?
4. ¿Cómo es la relación que tiene su grupo con las entidades u organizaciones que participan en el ecoturismo en el Santuario?
5. ¿Ustedes han recibido algún tipo de apoyo* de entidades, empresas u organizaciones que haya contribuido a las actividades que realizan?

*capacitación y formación; recursos económicos; donaciones, insumos o equipos; conocimiento, experiencia y relaciones

6. ¿De qué manera se han enterado o se enteran de esos apoyos?, ¿qué trámites deben cumplir para recibirlos?

C. Diagnóstico

1. ¿Considera que alguna entidad u organización lidera la planeación del ecoturismo en el Santuario?
2. ¿Ustedes coordinan algún tipo de acción o actividad con estas entidades?, ¿coordinan alguna actividad con otros grupos?, ¿cómo lo hacen, cómo se comunican entre ustedes?
3. ¿Conoce si existen escenarios en los que pueda participar para revisar asuntos que tengan relación con el ecoturismo en el Santuario?
4. ¿Ha participado en algún proceso, foro, taller, conferencia, en el que se revisen estos asuntos?, ¿Sabe qué entidad convoca estos procesos?, en caso de respuesta afirmativa, ¿Cómo es su participación en estos espacios?
5. ¿Conoce con qué frecuencia son convocados estos espacios de participación?
6. ¿Ha sido convocado para participar en la formulación de planes o programas que elaboran estas entidades y que tengan relación con el ecoturismo en el Santuario?
7. ¿Su grupo o empresa tiene algún vocero o representante en procesos o espacios a cargo de entidades en los que se revisen asuntos sobre el ecoturismo en el Santuario?
8. ¿Conoce si existen escenarios para presentar planes, proyectos, programas o iniciativas orientados al desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
9. ¿Considera que existen espacios suficientes en los que pueda participar para exponer asuntos relacionados con el ecoturismo en el Santuario?
10. ¿Ha participado en alguna decisión relacionada con la planeación, gestión y desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
11. ¿Cree que las organizaciones, empresas y demás actores que participan del ecoturismo en el Santuario cumplen estas decisiones?
12. ¿Considera que cuando se decide algún sobre el ecoturismo se tienen en cuenta los aportes, intereses o necesidades manifestados por su grupo o empresa?
13. ¿Ha tenido conocimiento de algún conflicto o diferencia entre actores por alguna decisión adoptada sobre el ecoturismo en el Santuario?

14. ¿Conoce alguna de las normas que aplican al ecoturismo en el Santuario?; *En caso de respuesta afirmativa: ¿Considera que estas normas facilitan un adecuado manejo del ecoturismo? ¿Por qué?
15. ¿Considera que las decisiones o actuaciones de las entidades u organizaciones tienen en cuenta las reglas o normas propias de la autoridad indígena?
16. ¿Conoce de algún beneficio o incentivo que se le otorgue a su grupo o empresa por cumplir alguna norma relacionada con el ecoturismo?
17. ¿Ustedes han pactado algún acuerdo verbal o escrito con otros actores para desarrollar actividades ecoturísticas en el Santuario?
18. ¿Alguna entidad u organización ha conocido o conoce estos acuerdos?; ¿Alguna estas entidades han manifestado su opinión sobre estos acuerdos?; ¿cuál?
19. ¿Considera que existen conflictos en torno al desarrollo del ecoturismo?; ¿cuáles?; ¿Quiénes son los involucrados?
20. ¿Qué situaciones* pueden generar estos conflictos?

***Subpreguntas sobre factores que generan conflicto:**

¿Cree usted que existen relaciones de confianza entre los diferentes actores? ¿esa desconfianza genera conflictos?

¿Existen algunas prácticas que resulten incompatibles con la normatividad ambiental?

¿Considera usted que la prestación informal de servicios de ecoturismo genera conflictos en el Santuario?, ¿entre qué actores?

21. ¿Considera que esos conflictos afectan de alguna forma el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
22. ¿Conoce si existe algún espacio al que pueda acudir para exponer y resolver los conflictos o diferencias sobre asuntos relacionados con el ecoturismo en el Santuario?; ¿Ante qué entidad acude si se presenta algún problema o dificultad relacionado con el ecoturismo en el Santuario?
23. ¿Conoce si existe algún trámite o procedimiento que deba seguir alguna persona, grupo o empresa que desee vincularse a alguna actividad de ecoturismo en el Santuario?
24. ¿Considera que entidades y organizaciones brindan un apoyo suficiente a las iniciativas locales o propuestas que presenta la comunidad para desarrollar actividades de ecoturismo en el Santuario?
25. ¿Su grupo tiene algún interés especial para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?
26. ¿Usted cree que alguno de los intereses de su grupo o empresa puede presentar alguna diferencia o problema con los intereses de otras organizaciones que participan en el ecoturismo en el Santuario?; ¿por qué?

A. Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora

1. ¿Usted considera que ha habido algún impacto (positivo y negativo) que se derive del ecoturismo en el Santuario?
2. Cuáles cree usted que serían las debilidades en:
 - i. La forma en la que actúan los actores y los recursos que aportan para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario.
 - j. La forma en la que se coordinan los actores para revisar asuntos sobre el ecoturismo en el Santuario.
 - k. La participación de la comunidad en la planeación y ejecución de actividades de ecoturismo del Santuario.
 - l. Las normas aplicadas en el desarrollo del ecoturismo.
3. A partir de los asuntos abordados en esta entrevista:

- a. ¿Qué fortalezas considera usted que tiene el ecoturismo del Santuario?
- b. ¿Qué situaciones considera como amenazas para el ecoturismo del Santuario?
- c. ¿Qué oportunidades considera que tiene el ecoturismo en el Santuario?

4. A partir de los asuntos revisados en esta entrevista:

¿Qué propuestas presentaría para mejorar las relaciones con los actores, la coordinación, colaboración y la participación de actores para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario?

Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

_____ declaro que se me ha explicado que mi participación en la investigación adelantada por la estudiante ORNELLA CHOLES POVEA consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al desarrollo de dicha investigación. En consecuencia, acepto que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis; acepto que estos audios puedan ser consultados por los tutores, calificadores y evaluadores de la investigación, vinculados a la Pontificia Universidad Javeriana.

Asimismo, declaro que la investigadora me ha informado ampliamente sobre las condiciones de mi participación en el estudio, que la información que entregue será empleada exclusivamente para los fines de la investigación y será incorporada de forma anónima, en el evento en que así lo manifieste. En todo caso, en la investigación se prescindirá de revelar mi nombre y se dejará solo constancia del cargo que represento.

La investigadora ha manifestado su disposición para responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de la investigación y esta entrevista. Asimismo, las entrevistadoras me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que mis datos personales serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, acepto participar en esta investigación de forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto la formulación de **estrategias que permitan fortalecer la coordinación entre actores y los escenarios de participación y toma de decisiones en la gobernanza del ecoturismo en el Santuario de Fauna y Flora Los Flamencos, La Guajira** por parte de la investigadora. He leído este Consentimiento a los _____ días del mes de _____ del año 2021

Acepto que se mencione mi cargo en los resultados de la investigación Sí ___ NO ___

Firma Participante

Firma Investigador

Anexo L. Informe de recolección de información

Informe de recolección de información

1. Técnicas de recolección empleadas

1.1. Entrevista semiestructurada

1.1.1. Metodología

La entrevista se organizó en cuatro secciones con preguntas dirigidas a los distintos grupos de actores, las cuales abordaron los siguientes temas: A) Antecedentes del ecoturismo en el Santuario; B) Actores que participan en el proceso del ecoturismo; C) Diagnóstico del proceso del ecoturismo en el Santuario; D) Debilidades, fortalezas, propuestas y oportunidades de mejora.

1.1.2. Entrevistas realizadas

Número	Entidad/grupo	Cargo	Fecha de entrevista	Tipo de entrevista
1	Parques Nacionales Naturales	Funcionaria SFFLF	16 de marzo de 2021	Presencial
2	Dirección de Turismo Departamental	Funcionario	11 de marzo de 2021	Teleconferencia (Plataforma Google Meet)
3	Universidad de La Guajira	Investigador (actual)	15 de marzo de 2021	Videoconferencia (Plataforma Zoom)
	CorpoGuajira	Exfuncionario		
	SENA	Exfuncionario		
	Fundación Ornitológica de La Guajira - Ilisho	Director (actual)		
4	Tokoko Wayúu Guides Ecotours	Guía ecoturístico del Santuario y pescador	13 de marzo de 2021	Presencial
5	Tokoko Wayúu Guides Ecotours	Guía ecoturístico del Santuario, intérprete local para el avistamiento de flamencos y aves acuáticas y pescador	13 de marzo de 2021	Presencial
6	Grupo informal avistamiento de aves	Guía ecoturístico informal	13 de marzo de 2021	Presencial
7	Resguardo Perraptu	Autoridad Tradicional	13 de marzo de 2021	Presencial
8	Dirección Distrital de Turismo	Funcionario	12 de abril de 2021	Telefónica
9	Consejo Comunitario de Afrodescendientes de Camarones	Líder	4 de mayo de 2021	Telefónica

2. Información preliminar obtenida – Fase diagnóstico

2.1. Antecedentes

En el año 2013, Parques Nacionales realizó un análisis de la vocación turística del Santuario, en aplicación de los criterios de la Resolución 0531 de 2013 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y Parques Nacionales Naturales, la cual contiene los criterios y directrices para ordenar una actividad permitida dentro de un área protegida. Este proceso es reconocido por algunos de los guías, sobre todo por aquellos formalizados.

Quienes se dedican a la guianza de recorridos de avistamiento de ave en bote se involucraron en la actividad por la iniciativa liderada por Parques Nacionales Naturales. Los grupos reconocen que carecían del conocimiento técnico para realizar las actividades de guianza, pero se animaron a vincularse a las capacitaciones para adquirir mayor especialidad. Esto fomentó la motivación para la organización de los grupo formalizados.

A partir de los programas de capacitaciones realizadas en alianza con entidades como el SENA, los grupos interesados en vincularse en actividades de ecoturismo recibieron formación en guianza de naturaleza y servicio al cliente. El ecoturismo, además, se identificó como una necesidad de la comunidad en realizar actividades de recorrido de naturaleza para mostrar los atractivos del Santuario y de su cultura, teniendo como referente la conservación del territorio, los ecosistemas lagunares, los bosques secos y las especies que habitan estos ecosistemas.

Se destaca que la pertenencia a los grupos dedicados al ecoturismo en el Santuario (formalizados o no) es generacional, teniendo en cuenta su potencialidad para proveer un sustento económico en las familias. Si bien el ecoturismo es una fuente de ingresos importante, pues es una de las bases económicas principales del Corregimiento de Camarones, los pobladores locales del Santuario también se dedican a actividades como la pesca.

Sin embargo, la percepción de algunos guías es que el ecoturismo se realizaba de forma más organizada cuando solo un reducido número de personas o grupos se dedicaban a esta actividad. El incremento de las personas vinculadas al ecoturismo ha generado que la actividad se realice de forma desordenada y ha suscitado conflictos entre los pobladores.

2.2. Actores clave que participan en el proceso del ecoturismo

Entidades/autoridades públicas

1. Parques Nacionales Naturales

Es la autoridad ambiental al interior del Santuario; tiene a cargo como una de sus funciones la reglamentación del ecoturismo en el área protegida, pesando en la conservación de los ecosistemas y especies, así como la de elaborar un plan de ordenamiento ecoturístico, por ser esta actividad una estrategia de conservación del área protegida.

Asimismo, Parques hace valer su potestad sancionatoria, cuando se identifican actividades turísticas realizadas de forma irregular dentro del área de su competencia, tales como construcción en terrenos del área protegida.

Las comunidades y entidades entrevistadas reconocen a Parques Nacionales Naturales como líder de los procesos de planificación y ordenamiento del ecoturismo.

Para los actores comunitarios, esta autoridad brinda conocimiento especializado e incentiva la vinculación de las comunidades en las actividades ecoturísticas. Asimismo, consideran que es una autoridad un poco rígida con las prohibiciones, pero que cumple su función al prohibir acciones contrarias a las normas ambientales.

2. Alcaldía Distrital de Riohacha - Secretaría de Turismo

Una de las funciones de este ente territorial consiste en el ordenamiento de la actividad turística en general, en el corregimiento de Camarones; por lo que debe articular sus acciones con Parques Nacionales Naturales, como autoridad competente en materia de ecoturismo.

Ahora bien, los entrevistados perciben que la Alcaldía debería asumir un rol más protagónico y de liderazgo en el territorio, toda vez que el municipio obtuvo la categoría de Distrito Especial, Turístico y Cultural (Ley 1766 de 2015).

3. Gobernación de La Guajira

Los entrevistados coinciden en que no han tenido el apoyo o el relacionamiento suficiente de esta entidad.

4. DIMAR

Autoridad encargada de la zonificación de las playas

5. SENA

Entidad aliada para la formación en prestación de servicios, atención al cliente etc. Ha diseñado programas como el Fondo Emprender, Turismo Emprende, entre otros, con los cuales se han beneficiado grupos organizados.

6. Corporación Autónoma Regional de La Guajira, Corpoguajira

Tiene competencias para la conservación de la cuenca del río Camarones, afectado por tala de árboles, deforestación, extracción de materiales, afectación al recurso hídrico. Se relaciona con Parques Nacionales como autoridad ambiental en las otras zonas aledañas al Santuario.

7. Policía de Turismo y Policía Ambiental

8. Corregidor de Camarones y ediles

Parques cuenta con un plan de trabajo con el corregidor de Camarones, debido a que la principal actividad del corregimiento de Camarones es el turismo.

También se vinculan a ediles del corregimiento, quienes perciben las percepciones de las personas y comunidades; necesidades sobre el turismo. Ejemplo: necesidades de recolección de residuos sólidos, problemas por la falta de acueducto

9. Universidad de La Guajira

Aporta recursos de capacitación y profesionalización.

Actores no involucrados en el ecoturismo con presencia en el territorio y relación con entidades

1. **Interaseo** (prestador de este servicio en casi todo el departamento de La Guajira), debido a que el problema en el manejo de los residuos sólidos en Camarones es crítico
2. **Oficina de Asuntos Indígenas**
3. **Secretaría de Salud del distrito:** un actor contingente en la red de gobernanza del ecoturismo es la, debido al momento coyuntural que estamos afrontando ante la emergencia sanitaria por el COVID-19.

Actores privados y comunitarios

1. **Operadores turísticos:** los guías realizan alianzas con estos actores para desarrollar la actividad. Las operadoras contactan a los guías, para llevar la afluencia de turistas. Estiman un número mayor a 20 operadores turísticos que participan del ecoturismo en el Santuario.
2. **Actores comunitarios:**
 - A. Dedicados al ecoturismo o actividades turísticas
 - Guías profesionales (una sola persona con su tarjeta profesional) y guías baquianos: Parques los ha incentivado a la formalización. Hay otros guías que prestan sus servicios de manera informal; a estos últimos coloquialmente se les conoce como ‘los piratas’.
 - Comunidades dedicadas al etnoturismo; prestan servicios de tardes de ranchería
 - Prestadores de servicio de restaurante
 - Prestadores de servicios de alojamiento
 - Artesanas wayúu
 - B. Autoridades tradicionales indígenas: líderes de los resguardos
 - C. Representantes de los consejos comunitarios afroguajiros

ONG – Organizaciones de la sociedad civil – Cooperación internacional

1. National Audubon Society, Audubon: organización sin ánimo de lucro estadounidense dedicada a la conservación de las aves y sus hábitats.
2. Asociación para el Estudio y Conservación de las Aves en Colombia, Calidris: organización de la sociedad civil colombiana, fundada en la ciudad de Santiago de Cali, dedicada a la conservación de la avifauna y sus ecosistemas.
3. Unión Europea: brinda apoyo presupuestario para la implementación de los Acuerdos para la Conservación y el Buen Vivir e implementación del Programa Desarrollo Local Sostenible en el Santuario, los cuales buscan fortalecer el ecoturismo comunitario, apoyar sistemas sostenibles para la conservación, entre otros objetivos.

En adición, algunas organizaciones que brindan apoyo a las comunidades que prestan servicios de etnoturismo son:

4. Caritas Suiza
5. USAID

2.3. Recursos intercambiados por los actores

Para el impulso del ecoturismo en el Santuario se movilizan recursos, no solo de tipo económico, sino también donaciones, procesos de formación y capacitaciones; todos los cuales contribuyen al logro de los objetivos de conservación del área protegida.

Los entrevistados reconocieron que Parques Naturales aporta conocimiento especializado en materia de ecoturismo. Su gestión ha permitido el diseño de los senderos de interpretación y los senderos autoguiados en el Santuario, así como la disposición de las vallas informativas. Se destaca el reconocimiento que los actores comunitarios realizan a la labor de Parques Naturales con la movilización de recursos de cooperación internacional y donaciones como dotación, binoculares, chalecos, carnés que los identifican como guías ecoturísticos, uniformes y diseño de logos de los grupos dedicados a la *guianza* para el avistamiento de aves acuáticas y terrestres. También estos grupos han recibido embarcaciones para el avistamiento de aves, capacitación en trato al visitante, en valoración de los flamencos rosados, en manejo de residuos sólidos, recientemente se realizó entrega de kits de bioseguridad.

Vale resaltar que las donaciones, apoyos y formación se destinan a aquellos grupos que se encuentran organizados o en proceso de organización; los grupos informales y no organizados no reciben ningún tipo de apoyo. A su vez, Parques precisó que aunque los grupos organizados se encuentran inscritos en la Cámara de Comercio, no todos cuentan con licencia; para acceder a esta deben realizar cursos y recibir capacitaciones como guías locales. De igual manera, Parques recalcó que los guías que cumplen su proceso de profesionalización adquieren más responsabilidades, como obligaciones tributarias. Sin embargo, la profesionalización también les representa mayores ventajas, porque tienen un manejo más claro de la interpretación del patrimonio natural y cultural del área protegida.

Parques también ha brindado apoyo a las artesanías wayúu, suministrando materia prima para la elaboración de mochilas y manillas, y brindando acompañamiento para fortalecer la valoración del agregado cultural de sus artesanías. Esto ha propiciado que las mujeres que se dedican a la tejeduría tradicional establezcan un precio de venta que remunere de forma justa sus trabajos manuales, al apropiarse del valor cultural intrínseco en su elaboración.

Aunado a esto, se resalta que cada entidad cuenta con sus recursos propios para el logro de su actividad misional, sin embargo canalizan recursos destinados a la promoción, fomento y fortalecimiento de las actividades de ecoturismo. Así lo relató el investigador de la Universidad de La Guajira, quien manifestó que, por ejemplo, Corpoguajira ha facilitado guías de campo para el avistamiento de aves, así como capacitaciones y apoyo a los *tour operadores* dedicados al avistamiento de aves, en cumplimiento del programa de negocios verdes y sostenibles liderado por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Organizaciones como Calidris y Audubon han apoyado en formación en avistamiento de aves, con la identificación de aves playeras, reconocimiento de sus nombres científicos y

sus nombres en inglés, y entrega de dotaciones ca los guías, tales como binoculares. Esto también fue afirmado por los miembros del grupo organizado. De igual manera, estos entrevistados destacan el papel del SENA como aliado estratégico en la formación y capacitación a los grupos comunitarios formalizados.

Por su parte, los recursos de los grupos comunitarios locales provienen de los ingresos propios que recaudan por el desarrollo de las actividades ecoturísticas; muchos de ellos se han beneficiado con formación, capacitaciones y dotaciones. No ocurre lo mismo con los grupos informales, quienes no reciben capacitaciones, formación o donaciones; por ejemplo para el recorrido de avistamiento de aves acuáticas deben alquilar un bote, mientras que los guías organizados cuentan con embarcaciones propias.

Los actores comunitarios aportan un recurso muy importante, como lo es el conocimiento de la historia del territorio, sus características y condiciones propias del ecosistema. Quienes participan del etnoturismo, actividad compatible y ligada al ecoturismo, ofrecen una muestra cultural que incluye artesanías, gastronomía local y la danza tradicional de las comunidades wayúu: la *yonna*. Esto, de acuerdo con lo relatado por una de las autoridades tradicionales del resguardo Perraptu, permite preservar el patrimonio cultural, revivir sus tradiciones, preservar la lengua materna de la comunidad indígena wayúu, el *wayuunaiki*, a la vez que genera beneficios económicos a las comunidades por ofrecer esas actividades y servicios a los visitantes.

Además, los integrantes entrevistados del grupo organizado manifestaron cómo la actividad les proporciona sustento, lo que les ha permitido invertir sus ahorros para comprar embarcaciones y el desarrollo de otras habilidades, como fabricar embarcaciones en fibra de vidrio y repararlas. Estos grupos muestran interés en participar en oportunidades que les permitan fortalecer sus capacidades y destacan que han recibido recursos de donaciones de organizaciones sin ánimo de lucro, pero tales recursos los gestiona y canaliza Parques como organización líder del ordenamiento del ecoturismo en el territorio. Esta entidad convoca a los grupos y les comunica sobre los recursos o apoyos, como dotaciones y formación, disponibles; a lo cual los grupos comunitarios manifiestan su interés de recibir o no estos recursos.

Asimismo, los guías del grupo organizado revelaron que no todos sus integrantes cuentan con capacitación para desarrollar las actividades de *guianza*, sin embargo, han acordado una especie de regla para no concentrar el proceso de formación en unos pocos integrantes del grupo. Así, aquellos han recibido varias capacitaciones hacen una especie de relevo, para garantizar igualdad de oportunidades a los integrantes recientes del grupo o aquellos que no han participado en procesos de aprendizaje, con el fin de que se vinculen a nuevos procesos de formación.

De igual manera, de conformidad con lo relatado en las entrevistas con el grupo formalizado, sus integrantes tienen claridad en que como contrapartida a los apoyos recibidos, deben cumplir con los objetivos de la conservación, no afectar los ecosistemas del Santuario y promover la sensibilización hacia la conservación de los ecosistemas de las especies de flora y fauna del Santuario, no solo a los miembros del grupo, sino también a los visitantes que realizan los recorridos. Por último, mencionaron que algunos recursos también han llegado como parte de compensaciones por infracciones a las normas ambientales en procesos sancionatorios adelantados por Parque Naturales, como es el

caso de algunos puestos móviles para el lavado de manos aportados por Pavimentos Colombia.

Parques Naturales destacó que los recursos se destinan a los grupos formalizados como una estrategia para optimizar los recursos que recibe esta entidad. Ofrecer estos recursos a aquellos que se encuentran dispersos no es una forma de optimización de los recursos, sobre todo porque no es fácil identificar a quienes se dedican a esta actividad si la realizan de forma aislada y dispersa.

Ahora bien, contrasta con esto lo manifestado por los miembros del grupo formalizado entrevistados, quienes consideran que el otorgamiento de tales recursos es un tema político, que se mueve por intereses internos en algunas organizaciones. Esto, pese a que estas personas han sido beneficiario de recursos de formación, dotaciones y donaciones.

Sin embargo, la Dirección de Turismo departamental considera que, en muchos casos, los grupos no reconocen que estos recursos se generan por un proceso de vinculación de los grupos a unas estrategias de apoyo económico y fortalecimiento que, si bien lideran algunas entidades, se hacen posible a través de la formalización. La formalización hace visible a los grupos inscritos en la Cámara de Comercio, que cuentan con un RUT, que llevan su contabilidad y tienen los permisos al día. Por el contrario, los grupos informales son 'invisibles' en el mapeo que realizan estas entidades para convocar procesos de apoyo económico.

2.4. Relaciones entre los actores

Las relaciones entre los actores o entidades estatales vienen determinadas, muchas veces, por instrumentos normativos que crean instancias de coordinación, que congregan a autoridades o entes con competencia en determinados asuntos. Para el caso del ecoturismo en el Santuario, normas como el Decreto Reglamentario 1766 de 2013, por el cual se reglamenta el funcionamiento de los Comités Locales para la Organización de las Playas (CLOP) de que trata el artículo 12 de la Ley 1558 de 2012, se han operativizado para revisar asuntos como el proceso de ordenamiento de las playas del corregimiento de Camarones.

Asimismo, instrumentos de planificación como el Régimen Especial de Manejo suscrito entre la autoridad tradicional del resguardo Perraptu y Parques Nacionales Naturales creó instancias de coordinación y decisión como el Comité Directivo, el cual se integra por dependencias de Parques Nacionales Naturales y la autoridad tradicional del resguardo Perraptu.

Ahora bien, los actores entrevistados advierten que, en la mayoría de los casos, las relaciones entre ellos son fluidas, sin embargo, se presentan una desarticulación propiciada, en parte, por la divergencia de los intereses que cada uno representa.

Para el caso de Parques Naturales, la presencia de una diversidad de actores en un asunto en común no siempre facilita los procesos de relacionamiento. Como referencia particular, mencionó que en el proceso de ordenamiento de las playas de Camarones, derivado de la instancia del CLOP, se evidenció un traslape de funciones: quien ordena las playas, por su competencia es las DIMAR, pero tratándose de un área protegida, Parques Naturales tiene a cargo también competencia de ordenamiento de la zona de playa. Esta superposición de

funciones es más proclive a evidenciarse en la práctica, pues durante el proceso de estructuración de la normatividad aplicable no se logran dimensionar.

Asimismo, la autoridad ambiental señaló que, en medio de las diferencias que pueden presentarse, la comunicación y relacionamiento ha sido fluida con la Alcaldía del distrito de Riohacha. Considera que esto se debe, principalmente al alcance de las funciones de la Alcaldía en la reglamentación de la actividad turística en el corregimiento de Camarones. Así las cosas, debido a que las playas y terrenos que integran el Santuario son competencia de Parques Naturales por ser un área protegida, se suscita un racionamiento directo con esta autoridad ambiental en aspectos sobre ecoturismo, como una de las actividades económicas principales de este territorio.

A pesar de presentarse roces entre entidades, la actitud de la Alcaldía ha sido algo más receptiva, en la medida en que existe interés de presentar proyectos y apoyar en los aspectos que unen Parques Nacionales y a este ente territorial, como es el caso del ecoturismo, reconociendo en esta actividad un gran potencial para generar desarrollo económico local en el distrito de Riohacha. Por su parte, el relacionamiento con la Gobernación departamental ha sido un poco más complejo, porque también el alcance de la competencia de esta entidad es mucho más amplio.

Según relató Parques Nacionales, estas divergencias siguen presentándose, pero poco a poco se han ido disolviendo mediante el diálogo, los espacios de encuentro, en los cuales se han generado acuerdos validados con el sustento de las normas.

De otra parte, los actores comunitarios señalaron que existe cierta percepción de distanciamiento e, incluso, desconfianza con algunas entidades y autoridades locales o con injerencia en el territorio. En tal sentido, reconocieron que, durante el proceso del ecoturismo en el Santuario han tenido algunas dificultades con Parques Naturales. Consideran que se presenta cierta desconfianza de algunos miembros de la comunidad hacia Parques, porque piensan que les impondrán prohibiciones. Sin embargo, uno de los actores comunitarios entrevistados resaltó que Parques es una entidad que el Estado designó para proteger un territorio, por lo que no debe juzgársele cuando ella ejerce su papel como autoridad. Pese a estas situaciones, consideran que, en general, las relaciones con esta autoridad son buenas.

De otra parte, otra de las situaciones referidas que genera desconfianza se deriva de la baja coordinación entre las entidades públicas con presencia en el territorio. Manifestaron que en reuniones o espacios de socialización han presenciado discrepancias entre los criterios que algunas entidades asumen, situación que configura en las comunidades una percepción errónea de la gestión de la institucionalidad pública al considerar que tales diferencias pueden encubrir intereses malintencionados de algunos funcionarios.

En línea con lo anterior, si bien los guías formalizados reconocen el liderazgo de Parques en el Santuario, considera que las responsabilidades y competencias que derivan de la categorización como distrito turístico de este municipio implican que la Alcaldía de Riohacha asuma un papel más activo en el territorio. Sienten que la gestión de este ente territorial en el Santuario ha derivado en promesas incumplidas, sobre todo en el apoyo solicitado para un mayor control policial o apoyo para la seguridad en el territorio.

Igualmente, en actividades programadas en el territorio, como las jornadas voluntarias de aseo, no han contado con el apoyo de la Alcaldía; estas jornadas se promueven por los mismos grupos de forma voluntaria y con apoyo de Parques Naturales. De igual manera, mencionaron que los proyectos que la Alcaldía ha liderado en el territorio se realizan sin involucrar a la comunidad y con personas que no pertenecen a esta. Por ello, sienten inconformismo con los procesos políticos, pues, en su criterio, estos procesos no son más que una firma, quedan compromisos en el papel; algunas gestiones se realizan para dejar un registro o constancia pero en realidad no se realizan: “¿quieren fotos para llenar requisitos y decir que sí lo están haciendo?”, afirmó uno de los entrevistados.

En línea con esto, la autoridad tradicional percibe que la Alcaldía no confía en las comunidades indígenas; no respetan normas propias de la jurisdicción wayúu, no conocen a los representantes de las autoridades tradicionales o no propician acercamientos con estos, pues acuden a otros miembros que no necesariamente son autoridades tradicionales. Asimismo, mencionó que las comunidades muchas veces desconfían de las entidades, sobre todo de la Alcaldía, por la percepción de que solo prometen acciones y no las cumplen o proceden de forma contraria a los compromisos que asumen; se olvidan de ellos. La comunidad percibe que esta entidad hace reuniones pero luego de que las realiza, no se resuelven las problemáticas: “solo buscan o piden votos y después de que los tienen se olvidan nosotros”, manifestó la autoridad en su entrevista.

En concordancia con lo anterior, Parques Naturales mencionó que puede existir recelo de la comunidad y desconfianza hacia las entidades por temor a la imposición de reglas para administrar su territorio, al desplazamiento del territorio o por reticencia a formalizarse y asumir las obligaciones que de este proceso se derivan. Asimismo, una de las razones que puede generar una visión de reticencia o incluso de desconfianza hacia la gestión de Parques como autoridad en el territorio, es la concepción de que muchas iniciativas o acciones pueden resultar contrarias con las actividades permitidas en el área protegida. De igual modo, esta entidad mencionó que la gestión del turismo puede verse impactada por intereses particulares de mandatarios locales, los cuales concentran sus acciones en territorios que pueden representar un mayor caudal electoral, lo que dificulta la generación de oportunidades equitativas en otras zonas con potencial turístico en el departamento de La Guajira.

Ahora bien, el guía no formalizado manifestó que el relacionamiento con Parques es casi nulo, toda vez que no participa de los espacios que esta entidad suscita. El hecho de ser un actor que presta servicios ecoturísticos de manera informal en el Santuario, limita el acercamiento con la entidad, la posibilidad de manifestar opiniones o hacerse partícipe de decisiones al interior del territorio.

Contrario a esto, la autoridad tradicional calificó su relación con Parques como amigable; actúan como ‘hermanos’ en el territorio. Este relacionamiento puede atribuírsele al hecho que existe mayor acercamiento en los espacios institucionalizados en virtud del Régimen Especial de Manejo vigente en el Santuario, pues en este esquema de gestión compartida del territorio, las autoridades tradicionales se vinculan en estos espacios como representantes de las comunidades wayúu que representan. Así, existe mayor reciprocidad, confianza, cooperación y relacionamiento entre estas dos autoridades en el territorio.

Por último, las entrevistas realizadas a los actores comunitarios muestran cierto grado de desconfianza hacia algunos líderes que los representan, pues estos concentran poder, información, intereses particulares o realizan un manejo inadecuado de los recursos en el resguardo.

2.5. Reglas de juego creadas por las interacciones entre los actores

El ecoturismo implica el involucramiento de las comunidades étnicas locales, lo cual fomenta el establecimiento de normas de carácter informal para el desarrollo de esta actividad. Si bien los actores comunitarios no conocen las normas y leyes puntuales que rigen la actividad ecoturística, tienen claridad en las conductas que se encuentran prohibidas dentro del Santuario: por ejemplo, durante el recorrido en bote, las personas deben ir siempre sentadas, no deben realizar ruidos fuertes ni gritar, y se debe respetar la distancia de 100 metros para el avistamiento del flamenco. Consideran importante establecer reglas para el visitante y para la actividad, pues las normas generan respeto al territorio y a los valores del ecoturismo.

Uno de los guías formalizados mencionó que en el Santuario se emplea el término visitante y no turista: “tú visitas mi casa, y al visitar mi casa te riges con mis reglas. Pero un turista puede hacer lo que quiera”.

Asimismo, se promueve el respeto de las normas propias de la cultura wayúu, por lo que se debe consultar a la autoridad tradicional para tomar fotografías o realizar registros filmicos. En el primer contacto que tienen con el visitante se les informan las normas que deben observar, tanto las ambientales, como las culturales.

De igual manera, se han concertado acuerdos entre los grupos para definir los turnos y la relación con los operadores turísticos. Han establecido una especie de canales de contacto para realizar la actividad, en donde los guías tienen a cargo a ciertos operadores. También han establecido un grupo único para convocar reuniones internas; todos trabajan enfocados hacia un solo objetivo: “recibimos mucho y nos consolidamos”, manifestó uno de los guías formalizados. Una de las reglas acordadas para trabajar como grupo es acatar las normas de la actividad.

También acordaron reglas con Parques Naturales como no permitir drones en el Santuario, pues estos generan un impacto negativo en el flamenco rosado y pueden generar, incluso, que migren hacia otros territorios y no regresen al Santuario. En todo caso, consideran que la operación de drones debe realizarse de forma excepcional, contando con permiso temporal para fines ecoturísticos o para actividades de fomento del ecoturismo, en el cual se determine el tiempo de vuelo permitido, la distancia que debe respetarse para registrar al flamenco, y las demás aves acuáticas y terrestres de bosque seco que tienen como hábitat el Santuario. De igual manera, las tarifas por el servicio de recorrido en bote son consultadas y acordadas con Parques Nacionales.

Aunado a esto, el grupo formalizado considera que el ecoturismo en el Santuario debe realizarse bajo las reglas del grupo, pero también bajo las de Parques Nacionales, para ser considerados como aliados. En concordancia, el líder del resguardo indígena mencionó la importancia de que en los procesos que involucren a las distintas entidades se respeten las normas de las autoridades tradicionales.

Asimismo, Parques considera que hay un aspecto comportamental de algunos habitantes de la comunidad y de prestadores de servicio en actividades turísticas y ecoturísticas que hace que incumplan las normas; pero en la medida en que se generen reglas de comportamiento, las personas las van acatando. Por ejemplo, antes los visitantes llevaban los carros hasta las playas, pero la Alcaldía dispuso una zona para parqueo y prohibió usar las playas para este fin, regla que se está respetando por la comunidad.

3. Problemas de la gobernanza

a. Debilidades en la coordinación entre actores

Parques Naturales considera que la coordinación institucional es importante para lograr los fines del Estado, pero que en ciertos procesos es complejo alinear las acciones de las autoridades. En este punto, se resaltaron las divergencias que surgen por el interés de cada entidad en hacer valer su competencia frente a la otra. Por tal motivo, es necesario velar por una articulación, que permita el logro de los objetivos propuestos en materia del ordenamiento y fomento del ecoturismo en el territorio.

Por esta razón, Parques Naturales considera que el trabajo entre las autoridades debe ser articulado, en aras de evitar situaciones que puedan afectar los procesos de interacción o generar impactos no deseados en los modos de vida de la comunidad. En tal sentido, las diferencias presentadas con la DIMAR en el proceso de zonificación de las playas en el Santuario revelan la necesidad de que tales procesos vayan acorde con la conservación ambiental, pero también teniendo en cuenta los usos culturales que las comunidades étnicas hacen de las playas.

Por su parte, para la Dirección de Turismo Departamental existen falencias en la gobernanza porque se presenta una desarticulación entre los actores; esto, en su criterio, parte de un individualismo de los empresarios del sector, pues en la concepción de las actividades turísticas aún prima el interés particular. Por tal motivo, uno de los objetivos de la administración departamental es fortalecer el empoderamiento de los microempresarios del sector y la gobernanza, a través de procesos de formalización.

A su turno, el grupo ecoturístico formalizado mencionó que han evidenciado una falla en la coordinación entre las entidades, reflejada en la disparidad de objetivos e intereses que estas representan. Consideran que para tomar decisiones que involucran al Santuario deberían concertar posiciones entre ellas previo a acudir a espacios de socialización con la comunidad. Asimismo, piensan que la Alcaldía debería fortalecer la coordinación con Parques en asuntos relacionados con actividades turísticas en el Santuario, tales como el análisis de la capacidad de carga en áreas aledañas al Santuario. Mencionaron que han tratado de propiciar acercamientos con la Alcaldía para manifestarles sus preocupaciones y revisar asuntos de interés en torno a las actividades de ecoturismo que realizan en el Santuario, pero esta gestión no ha sido efectiva o muchas veces, no se han podido concretar los acercamientos con esta entidad por falta de interés de esta.

De igual manera, se resalta que entre los propios grupos coordinan acciones y reglas para realizar la actividad, tales como el relevo de los turnos para realizar los recorridos de avistamiento de aves en bote y atención a los visitantes del Santuario.

b. Participación comunitaria y toma de decisiones (puntos nodales)

Para los guías organizados uno de los aspectos que puede dificultar la participación comunitaria en procesos de planificación y toma de decisiones sobre ecoturismo es el desconocimiento de las normas y leyes. Reconocen que, culturalmente, a los grupos indígenas les resulta complejo cumplir leyes, sobre todo por temor a las responsabilidades que estas pueden imponer. Asimismo, ven como una dificultad la rigidez en ciertas obligaciones contractuales o jurídicas. Sin embargo, consideran que esta situación puede mejorar a través del involucramiento gradual de las comunidades en ciertos procesos de aprendizaje; “a medida que les vayan enseñando se va aprendiendo”. Los representantes del grupo formalizado también consideran que no existen escenarios suficientes de participación y si los hay, no los conocen. Les gustaría que se brindara un espacio para ofrecer sus productos y en donde puedan presentar alguna iniciativa o proyecto productivo.

Aunado a lo anterior, la autoridad tradicional resaltó que las comunidades del resguardo muestran interés en participar en los referidos procesos porque se benefician del turismo pero que en ocasiones se han sentido engañadas por ciertos proyectos que algunas entidades u organizaciones no logran ejecutar. Asimismo, consideró como una debilidad la falta de conocimiento de las comunidades wayúu para formular proyectos propios.

En la entrevista con Parques Naturales se mencionó que, para promover la participación comunitaria se destinó un espacio denominado Yanama en el cual se revisan asuntos para organizar las actividades ecoturísticas y socializar lineamientos y decisiones que se vayan a tomar en torno a la actividad. La autoridad tradicional de la comunidad mencionó que asiste a este espacio, en el cual puede relacionarse con diferentes entidades.

Parques mencionó que las reuniones de Yanama tienen unos ejercicios previamente definidos y metodologías especiales; por ejemplo cuáles son los sitios turísticos, cómo se van a mantener estos sitios, concertando actividades para que continúen siendo un atractivo para los visitantes. Otro de los asuntos que se revisa en estos espacios es la capacidad de carga del Santuario, la cual determina el número máximo de personas que puede estar en simultáneo en los senderos, en las lagunas y en las tardes de rancharía.

No obstante, se mencionó que este espacio solo convoca a los líderes y autoridades tradicionales, por lo que la participación plural y activa de la comunidad puede verse limitada por tal situación. Según mencionó Parques Nacionales, se asegura que los asuntos abordados en estos espacios se socialicen con los demás miembros de la comunidad, lo que propicia que la información y decisiones fluyan y no queden estancadas en los líderes. De igual manera, recientemente, Parques convocó reuniones para el Plan de Ordenamiento Ecoturístico del Santuario, el cual propone un enfoque participativo en su elaboración.

La Dirección de Turismo departamental, por su parte, mencionó la dificultad de consolidar un clúster del sector turismo en el departamento de La Guajira (proceso liderado por la Cámara de Comercio de este departamento), porque la vinculación en los procesos por parte de las empresas, sobre todo las micro y pequeñas, es inconstante, no participan del proceso o no permanecen durante toda su duración; se desvinculan de él o son reacias a participar de las iniciativas.

De otra parte, en relación con la toma de decisiones, los actores del grupo formalizado consideran que las entidades deben garantizar que se cumplan las decisiones en materia

de ecoturismo, pero que en muchas oportunidades se ignoran las opiniones de los grupos comunitarios. A diferencia de ello, la autoridad tradicional considera que en las instancias de participación comunitaria se tienen en cuenta los aportes que realizan.

c. Normas

Parques Nacionales mencionó que la normatividad que rige su gestión es de carácter restrictivo, con mandatos de no hacer. Al limitar las actividades que se pueden realizar en el Santuario, se genera también la imposición de límites al comportamiento o acción de las comunidades y habitantes locales en el Santuario. Esta restricción normativa puede ser una fuente de conflictos o divergencias entre la comunidad y la autoridad ambiental, en la medida en la que se prohíben mucha de las actividades que habitualmente aquellas realizan o se imponen condiciones y reglas que delimitan el campo de acción de la comunidad.

La rigidez de las normas, por ejemplo, es un caso complejo en las situaciones en las que se deben articular diversas entidades de cara a una actividad o asunto en común, para el caso del Santuario, en el proceso de zonificación de playas que se encuentra en curso, la DIMAR aludía que el decreto que rige el proceso de zonificación no contemplaba zonas de reproducción cultural, a lo que Parques resaltó que por el hecho de no contemplarse en el decreto que rige el ordenamiento de las playas no pueden desconocerse esos usos y costumbres de la comunidad. En estos casos, Parques considera las normas deben ser mucho más flexibles, pues un desconocimiento de la cosmovisión o modos de uso de un territorio por parte de una comunidad étnica puede ser fuente de conflictos, al zonificar como turística un área de playa en la cual se realizan algunas actividades diarias como la limpieza de las vísceras del pescado, actividades de pagamentos, entre otras, lo cual puede ser incompatibles con una visión comercial del turismo, resultar incómodo o molesto para el turista, e incluso generar un cierre de las playas. Asimismo, el reconocimiento y respeto por la diversidad cultural, y por los usos y costumbres de la comunidad en la zonificación de playas se encuentra respaldado por decisiones judiciales en donde se reconocen que la playa de Camarones hace parte de la Línea Negra de las comunidades indígenas de la Sierra Nevada. La gestión de Parques, en estos casos, ha sido una labor de facilitación y conciliación de la normatividad ambiental con los modos de vida de las comunidades étnicas locales del territorio Santuario.

d. Conflictos

Los grupos formalizados suelen tener problemas con algunas operadoras turísticas por conductas que ellos consideran como competencia desleal: algunas operadoras se alían con los grupos no organizados pues estos pueden cobrar una tarifa mejor; la diferencia tarifaria les puede resultar más ventajosa.

Los grupos también evidencian falta de sentido de pertenencia por la protección del medioambiente; consideran que hay personas que reprochan la gestión de Parques porque impone reglas para la conservación del territorio. Uno de los guías entrevistados manifestó:

la gente debe proteger de lo que come diario, la gente no quiere proteger su territorio. Porque si, si yo pongo como el ejemplo de la gallina ¿verdad?: la gallina pone un huevo día de por medio o todos los días depende de cómo tú la alimentes. Pero el día que tú no le echas maíz, ella no te va a dar la misma cantidad que te daba; pasa lo mismo si tú no conservas, te van a sacar todo y va a llegar un momento en que se acabe. Si Parques no estuviera, estuviera destruido el territorio. Si no estuviera Parques, esto estuviera destruido, desafortunadamente

es así. Porque todo el mundo hubiera ido a la laguna con motores, todo el mundo hubiera ido a la laguna lo que el turista quiere una foto del flamenco en vuelo, cerquita, ya, entonces son cosas. Todo el que viene aquí quiere llevarse un flamenco, entonces cualquier persona hubiese podido venir en la noche y llevarse un flamenco.

[...]

Hasta que no sientan que están perdiendo lo realmente valioso, como es el territorio, no sentirán interés. Pese al trabajo arduo que ha realizado Parques.

Otro de los conflictos relatados son los roces por la informalidad en la actividad de avistamiento de aves. Esta situación también desmotiva a los grupos formalizados, pues ven como infructuosas las capacitaciones recibidas y el proceso recorrido para organizarse como grupo al acrecentarse la problemática de recorridos liderados por grupos no organizados. Consideran que si no tuvieran contacto directo con las operadoras turísticas sería una pérdida de tiempo el proceso de capacitación y formación recibido.

También se ven desprestigiados por los grupos no organizados. La falta de formación de los grupos informales ha generado afectaciones como volcamiento de las embarcaciones y visitantes lesionados; en ciertos casos la responsabilidad de los accidentes se ha atribuido los grupos organizados por una falsa afirmación que suministran los grupos informales, quienes dicen pertenecer a los grupos organizados para asegurarse no ser rechazados por los visitantes en los recorridos de avistamiento de aves (los visitantes preferirían contratar los servicios con grupos organizado y no con grupos informales).

Parques reconoce que los grupos no organizados (a quienes coloquialmente les llaman “piratas”) les piden prestados los chalecos que identifican a los guías formalizados; estos últimos no se niegan a tal conducta porque muchas veces son del mismo grupo familiar o tienen cercanía por ser de la misma comunidad. Hay una fuerte resistencia a la formalización porque eso implica asumir obligaciones tributarias o destinar un porcentaje del dinero recaudado para la organización. Los grupos formalizados consideran que todos tiene los mismos derechos a beneficiarse de las actividades ecoturísticas en el Santuario, pues comparten un mismo territorio y tienen las mismas necesidades. Por eso, decidieron compartir en unas hojas de papel toda la información que recibieron en capacitaciones y formación; para que de esta forma los no organizados también pudieran beneficiarse de la actividad. Sin embargo, consideran que esta decisión ha perjudicado a los grupos formalizados, pues en el ecoturismo deben respetarse un mínimo de condiciones y reglas para desarrollar la actividad y tales reglas han sido incumplidas por los grupos informales.

Ahora bien, para no generar conflictos, los grupos no discuten entre ellos en presencia de los visitantes, así suceda algún inconveniente con los no organizados, porque no quieren dar una mala imagen de sus servicios: “cuando hay información varia hay desconfianza en el visitante y el visitante se aleja”, manifestó un guía formalizado. Otro de estos guías piensa que los conflictos que se presentan entre la comunidad pueden resolverse por medio de la comunicación, pero muchas veces no se propician estos acercamientos. Asimismo, la autoridad tradicional considera que quienes participan del ecoturismo en el Santuario deben organizarse como grupo, como una cooperativa y cumplir los compromisos acordados para realizar las actividades.

Otro de los conflictos que se presenta surge por la presencia de guías por fuera de la comunidad. Esto genera desconocimiento del territorio, de su cultura, sus valores y,

además, este desconocimiento implica que el servicio no se preste de forma adecuada; se desplaza al guía local que se encuentra capacitado. Además, se resaltó que si hay guías que no conocen el territorio pueden generar situaciones de inseguridad.

Los entrevistados manifestaron que todos estos conflictos afectan la actividad de ecoturismo, porque alejan a los visitantes. Uno de los guías entrevistados manifestó “el visitante satisfecho trae 10 turistas, pero el insatisfecho no solo no trae ninguno sino que los aleja más.” La autoridad tradicional también manifestó que si existen conflictos “los turistas se alejan; Es bueno asociarse, el conflicto no es bueno.”

Además, se han presentado conflictos cuando algunas entidades han utilizado drones en el Santuario sin socializarlo con la comunidad previamente. También se presentan conflictos entre los líderes, principalmente por manejo de recursos de los resguardos entre autoridades tradicionales.

De igual modo, se presentan conflictos por la venta de terrenos del resguardo sin título de propiedad. Algunos miembros de la comunidad han recibido amenazas por esa venta de terrenos por defender el respeto de la constitución como resguardos. Este conflicto inició en 1977, con la declaratoria del Santuario como área de manejo especial. Para los wayúu, los derechos de posesión de las tierras se derivan de su ocupación generacional, por lo que no poseían escrituras que pudieran validar la titularidad de los predios que habitaban, hecho que facilitó que estos mismos terrenos empezaran a ser comercializados por terceros que alegaban tener los títulos de propiedad. Paradójicamente, los intereses de protección del territorio que buscaba la declaración de área protegida se vieron empañados por los conflictos de uso y manejo de los terrenos, los cuales se incrementaron por el potencial turístico de la zona. Esto generó nuevos conflictos de intereses sobre el aprovechamiento del territorio en tres niveles de interacción: i) entre las instituciones ambientales y las comunidades indígenas; ii) entre las comunidades y alijunas; y iii) al interior de las propias comunidades indígenas habitantes del Santuario.

5. Procesos

El Régimen Especial de Manejo del Santuario, como instrumento de gestión del territorio contempla unas instancias participativas y de coordinación; cuenta con un comité operativo y con un comité directivo. El Comité Directivo se integra por las autoridades tradicionales indígenas del resguardo y Parques Nacionales, pero esa instancia solo aplica para las comunidades indígenas resguardadas en el área traslapada con el Santuario, esto es, el resguardo Perraptu, del cual hacen parte tres comunidades. Sin embargo, fuera del resguardo existen 4 comunidades y fuera del Santuario otras 3 comunidades; para un total de 10 comunidades.

En este sentido, con el fin de vincular a todas las comunidades indígenas en el proceso, Parques Nacionales consideró necesario ampliar la instancia del comité operativo para reconocer los derechos como comunidades étnicas, independientemente de si integran o no un resguardo. Por tal razón, la entidad espera formalizar el espacio de Yanama que la instancia para revisar asuntos relacionados con la planificación del área, definir las acciones a adelantar el territorio, entre otros aspectos. Ahora bien, Parques añade que este Comité Directivo no puede ser desconocido, porque se encuentra establecido en la resolución del régimen especial de manejo. Sin embargo, en aras de reconocer los derechos, opiniones y

necesidades de la comunidad, se han abierto nuevos espacios para que la participación sea más pluralista, flexible y adaptada al contexto, y que permitan escuchar otras percepciones.

En consecuencia, se han evidenciado cambios en las interacciones entre los actores, pasando de una instancia meramente formal y limitante, a una informal que propende por integrar a un mayor número de comunidades del territorio. Esto es una de las razones por la que Parques Nacionales considera que la experiencia de manejo conjunto del área protegida del Santuario, si bien no se considera exitosa, ha permitido avanzar en búsqueda de un trabajo un poco más articulado con las comunidades y con algunas entidades que tienen incidencia en la gestión del territorio.

De otra parte, debe tenerse en cuenta que Parques Nacionales es una autoridad ambiental que inició sus funciones y competencias en el Santuario en presencia actividades turísticas no reguladas, lo cual representó una fuente de conflictos, pues muchos de los prestadores de servicios se encontraban de forma irregular en el Santuario. Por ejemplo, una gran parte de estos prestadores construyeron infraestructura en zonas en donde, por la reglamentación ambiental, no se encuentra permitida la construcción, hecho que derivó en la apertura de procesos sancionatorios por parte de Parques Nacionales y la orden de demolición de las áreas construidas.

En la actualidad, continúan presentándose situaciones de prestación de servicios turísticos de forma irregular, lo que implica que Parques, como una organización a cargo de la conservación ambiental en un área protegida, deba iniciar procesos sancionatorios para regular el turismo en el área protegida. Según las competencias de esta autoridad, las actividades turísticas permitidas en esta área se limitan al ecoturismo, sin embargo, en tanto que en el Santuario y sus zonas circundantes, confluyen actividades de turismo y ecoturismo, se debe realizar una labor de articulación entre las distintas entidades con competencia en el territorio.

Asimismo, teniendo en cuenta que la mayoría de los guías de avistamiento de aves prestan sus servicios de manera informal, Parques Nacionales ha realizado procesos de formación y capacitación, orientados a la profesionalización y especialización en guianza ecoturística, lo cual ha representado un avance en el ordenamiento de la actividad ecoturística. No obstante, aún persisten situaciones problemáticas o conflictivas entre actores comunitarios, la autoridad ambiental del Santuario (Parques Nacionales), entes territoriales, entre otros actores.

6. Información Preliminar – Fase Propuestas

6.1. Ejercicio DOFA

A. Debilidades

- Dificultad en la coordinación entre entidades y entre la comunidad local para planificar y gestionar procesos de ecoturismo por falta de objetivos y visiones compartidos. No tienen un objetivo común en la planificación, en enfocar sus gestiones para optimizar recursos y esfuerzos – no hablan el mismo idioma.
- Desinterés de algunos miembros de la comunidad (jóvenes) a recibir capacitaciones, por la duración del proceso de formación – consideran que son extensos.

- Falta de organización de los grupos comunitarios que prestan los servicios ecoturísticos e informalidad en la práctica de la actividad.
- Alta conflictividad entre los grupos organizados y los no organizados que se dedican a actividades de ecoturismo.
- Falta de un liderazgo consolidado de la comunidad – organización de sus objetivos, intereses y propósitos comunes hacia la consolidación como grupo.
- Poca vinculación de la comunidad en la toma de decisiones sobre el manejo de su territorio; participación con poca incidencia en las decisiones.
- Baja especialización en la prestación de las actividades ecoturísticas por parte de la comunidad – todos se dedican a lo mismo.
- Percepción de un débil seguimiento de las entidades en el desarrollo de la actividad.
- Baja confianza de la comunidad hacia las entidades y autoridades que representan al gobierno nacional y local.
- Poco conocimiento de los actores comunitarios sobre formular proyectos y baja visibilidad de iniciativas, proyectos y convocatorias para el fomento del ecoturismo.
- Deficiente prestación de servicios públicos domiciliarios como el acueducto y alcantarillado, así como mal manejo de la disposición de los recursos sólidos. Estas situaciones dificultan potenciar el turismo en el corto plazo.
- Falta infraestructura para la prestación de servicios turísticos en condiciones adecuadas para hacer más atractiva la zona; hacerla más llamativa a la vista para que se encuentre acorde con la experiencia ecoturística que se ofrece en el Santuario.
- Falta de generación de ingresos propios en el Santuario para su mantenimiento.
- Sensación de inseguridad percibida por los visitantes por hechos como persecución de mototaxistas para asegurar un recorrido.

Se ha revisado este asunto por Parques, en coordinación con el Bienestar Familiar por el riesgo que representa la presencia de niños en un sector turístico sin una supervisión de un adulto y realizando actividades comerciales. Hay resistencia de la comunidad, en muchos casos, porque los niños generan ingresos a sus hogares.

- Limitaciones en la capacidad administrativa de entidades locales, en cuanto a capital humano formado en valores de ecoturismo. Se carece de un conocimiento fuerte y de formación especializada en estos asuntos: por ejemplo, en el caso de la Alcaldía, el capital humano, en cuanto a equipo de trabajo y recursos, puede ser limitado para asumir compromisos de trabajo que permitan ejecutar proyectos de impulso del ecoturismo.

B. Oportunidades

- Reconocimiento del ecoturismo como una base de crecimiento, siempre que se pueda administrar de forma adecuada.
- Fortalecimiento de los procesos de formación y capacitación a la comunidad orientados a la especialización de las actividades que ofrecen.

- El interés del Gobierno por fortalecer el turismo como una política de Estado. Instrumentos como la nueva Ley de Turismo y los beneficios que esta contempla.
- La posibilidad de apertura del proceso para la concesión y administración del centro de visitantes del Santuario.
- Fomentar la vinculación de grupos nativos locales étnicos para recuperar tradiciones y lengua ancestral.

C. Fortalezas

- Diversidad natural y cultural del área protegida.
- El ecoturismo ha representado una mejora la calidad de vida de las personas.
- Aumento de capacidad de carga, pese a que dentro de un área protegida la capacidad de carga es limitada.
- Se respetan las normas por la mayoría de los que desarrollan la actividad; sean organizados o no. Generación de conciencia y reconocimiento del territorio;
- Respeto de los turnos de salida y procesos de formalización de la actividad.
- Fomento de la participación comunitaria en aspectos relativos al turismo. En reuniones la participación ha sido mayor y la actitud de la comunidad ha sido mucho más receptiva, con interés en el rumbo de la actividad, en la coyuntura que representa la emergencia del COVID-19.
- Disminución de las presiones a los recursos naturales y ecosistemas del Santuario con el ecoturismo.
- Generación de ingresos alternativos a la pesca, la caza de animales, la deforestación y tala de especie vegetales.
- Implementación de procesos de mejora y de medición de los resultados del ecoturismo con la encuesta de satisfacción del visitante.

D. Amenazas

- La construcción en áreas no permitidas y la venta de terrenos a terceros ajenos a la comunidad, lo cual puede implicar un desplazamiento de la comunidad.
- La pérdida de las costumbres. Si no hay un ecoturismo organizado, las personas ajenas al territorio pueden desplazar a los grupos locales dedicados al ecoturismo.
- Emplear niños en la venta de artesanías, en realizar recorridos en senderos sin supervisión de un adulto. También se percata la práctica del limosneo.

6.2. Propuestas de mejora enunciadas por los entrevistados

- Coordinación entre entidades (Parques, Agencia de Tierras, Alcaldía, Gobernación) y autoridades tradicionales para armar un plan de choque para el saneamiento territorial. Se debe respetar las partes sagradas del territorio y evitar un desplazamiento por la venta de terrenos.

- Mayor apoyo por parte de las entidades. Si no hay apoyo no se llegan a cumplir resultados
- Involucrar a las comunidades, hacerlas más partícipes de las acciones.
- Fortalecer la conectividad entre los territorios indígenas del departamento. Crear rutas y encadenamientos productivos que propicien la comunicación con otras comunidades y el diálogo para mayor beneficio al pueblo wayúu.
- La continuidad en las instancias formalizadas, tanto comunitarias como aquellos espacios interinstitucionales. Para fomentar el diálogo entre las entidades con injerencia y competencia en el Santuario que permitan avanzar en los cuellos de botella que se identifiquen en desarrollo de las actividades ecoturísticas y se apropien lo procesos.
- La articulación institucional para que las entidades cuenten con una visión común que destaque la importancia del turismo, de la mano con la conservación ambiental.
- La continuidad de los procesos que involucren a las entidades y a la comunidad, con un involucramiento activo, definición de roles. Esto, principalmente genera un impacto positivo en las comunidades, pues estas sienten que contribuyen en los procesos de fortalecimiento del turismo.
- Formalizar la instancia del comité para la reapertura del Santuario, pues esta congrega a las distintas entidades interesadas en el ecoturismo. Puede aprovecharse ese espacio, renombrándolo para que sea un comité permanente para poder planificar el turismo en el área, oportunidades de mejora. La presentación de proyectos y generar mayores beneficios a las comunidades.
- Fortalecer la asociatividad para poder realizar intervenciones acordes a las necesidades que presentan. Se debe tener un sentido de pertenencia con el sector, en donde las comunidades se desprendan de la visión del ecoturismo como actividad para recibir el sustento que permita cubrir sus necesidades diarias y básicas, y cambiarla por una visión de mejora a largo plazo que permita un proceso de crecimiento y proyección como empresarios.
- Establecer un punto de información y control de entrada de visitantes en el Santuario.