PARQUES NACIONALES
NATURALES DE COLOMBIA

HOJA DE RUTA PARA EL IMPULSO Y POSICIONAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN PNNC

1. INTRODUCCIÓN

Los Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC) constituyen una de las expresiones más importantes del compromiso del país con la conservación de su patrimonio natural y cultural. Como parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), estas áreas protegidas garantizan la integridad ecológica de los ecosistemas estratégicos y, al mismo tiempo, sostienen la vida de numerosas comunidades rurales, indígenas y afrodescendientes que han desarrollado históricamente formas de relación respetuosa y sostenible con el entorno (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2022). Lejos de concebirse como territorios vacíos de presencia humana, los PNNC son espacios vivos, interdependientes de las dinámicas sociales, económicas y culturales de las poblaciones locales. Esta concepción integral, reconocida tanto en la legislación ambiental colombiana como en estándares internacionales, ha dado paso a modelos de conservación que buscan armonizar la protección de la biodiversidad con el bienestar social.

En este marco, el desarrollo sostenible ha emergido como un paradigma rector para la gestión de los parques. El enfoque de sostenibilidad no solo apunta a preservar recursos naturales para las generaciones futuras, sino también a mejorar las condiciones de vida de las comunidades presentes, garantizando el acceso equitativo a oportunidades económicas y sociales (Oviedo & Brown, 2017). La interrelación entre naturaleza y sociedad cobra especial relevancia en contextos de alta diversidad biológica y cultural, como los que caracterizan a Colombia. Según cifras del Instituto Humboldt (2021), el 57% de los parques nacionales colombianos coinciden territorialmente con comunidades étnicas, lo que implica que cualquier acción de conservación debe necesariamente integrar enfoques diferenciales, participativos y culturalmente pertinentes.

La inclusión activa de las comunidades locales en la planificación y manejo de los PNNC ha demostrado tener impactos positivos en la eficacia de la conservación. Diversas investigaciones han resaltado que los modelos participativos fortalecen la gobernanza ambiental, reducen conflictos socioambientales y aumentan la legitimidad de las decisiones institucionales (González & Suárez, 2021). Este enfoque se alinea con los principios de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), que promueve la gestión colaborativa como una estrategia esencial para alcanzar objetivos de conservación y desarrollo. En Colombia, esta visión se ha concretado en acuerdos de conservación, contratos de uso sostenible y programas de educación ambiental que involucran activamente a las comunidades en el cuidado de los ecosistemas.

En este contexto, los emprendimientos comunitarios —entendidos como iniciativas productivas desarrolladas por poblaciones locales con criterios de sostenibilidad ambiental, inclusión social y pertinencia cultural— han cobrado creciente importancia como una herramienta para dinamizar economías locales, reducir presiones sobre los recursos y fortalecer la apropiación del territorio. Entre los más comunes se encuentran los emprendimientos ecoturísticos, agroecológicos, de

transformación artesanal de productos del bosque y de prestación de servicios ambientales (Hernández Prieto & García Becerra, 2020). Estos modelos de economía solidaria permiten generar ingresos, reforzar capacidades organizativas y preservar saberes tradicionales, convirtiéndose en aliados estratégicos para la gestión de los parques.

El ecoturismo comunitario, en particular, se ha posicionado como una de las formas más visibles y exitosas de articulación entre conservación y desarrollo. En varias áreas protegidas del país, como Los Nevados, Tayrona, Chingaza o Amacayacu, comunidades locales gestionan servicios de guianza ambiental, alimentación, hospedaje y venta de productos tradicionales, bajo acuerdos formales con Parques Nacionales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2023). Estas experiencias no solo generan empleo e ingresos directos, sino que también promueven el sentido de pertenencia, la educación ambiental y la vigilancia comunitaria del territorio. Además, han contribuido a cambiar percepciones institucionales, evidenciando que las comunidades no son una amenaza para la conservación, sino un actor clave para su éxito.

Pese a su potencial, los emprendimientos comunitarios en zonas de PNNC enfrentan múltiples limitaciones. Muchas de estas iniciativas surgen en contextos de pobreza, exclusión histórica, baja escolaridad y limitada infraestructura. A esto se suma la falta de acceso a crédito, escasas oportunidades de capacitación, desconocimiento del mercado y débil articulación con actores institucionales y privados. Estas barreras dificultan su sostenibilidad económica, así como su consolidación organizativa (González & Suárez, 2021). Asimismo, existe una brecha significativa entre el discurso de sostenibilidad promovido por las entidades gubernamentales y las condiciones reales que enfrentan los emprendedores locales en su día a día. Por ello, cualquier estrategia de impulso a los emprendimientos debe considerar de manera crítica estos desafíos estructurales.

En este sentido, la construcción de una hoja de ruta para el impulso y posicionamiento de emprendimientos en los PNNC se vuelve prioritaria. Se requiere una estrategia clara, articulada y participativa que oriente acciones institucionales, fortalezca capacidades locales y promueva mecanismos efectivos de apoyo a los emprendedores. Esta hoja de ruta no parte de cero; por el contrario, se fundamenta en aprendizajes acumulados por comunidades, funcionarios, investigadores y organizaciones de cooperación que, durante años, han acompañado procesos de emprendimiento y conservación en las regiones. Se trata, entonces, de sistematizar, ordenar y proyectar estos saberes hacia una propuesta operativa que tenga viabilidad técnica, legitimidad social y coherencia con las políticas públicas existentes.

El objetivo central de esta hoja de ruta es diseñar e implementar estrategias integrales que permitan fortalecer los emprendimientos sostenibles en el contexto de los Parques Nacionales Naturales, tanto en su dimensión productiva como en su capacidad de incidir en procesos de conservación. Esto implica promover modelos de negocio con identidad territorial, facilitar el acceso a canales de comercialización responsables, fomentar alianzas interinstitucionales y asegurar condiciones propicias para el financiamiento y la sostenibilidad a largo plazo. La visión que orienta este esfuerzo es la de un

modelo de desarrollo territorial en el que las comunidades locales sean protagonistas activos, y no beneficiarios pasivos, de los procesos de conservación y desarrollo.

Para la elaboración de esta hoja de ruta se adoptó una metodología mixta, que combina revisión documental, trabajo de campo y participación comunitaria. En primer lugar, se realizó un análisis exhaustivo de documentos normativos, planes de manejo, estudios de caso y evaluaciones de experiencias previas relacionadas con emprendimientos sostenibles en áreas protegidas. Esta revisión permitió identificar marcos conceptuales, líneas estratégicas y buenas prácticas que informan la propuesta. En segundo lugar, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con funcionarios del Sistema de Parques, líderes comunitarios, expertos académicos y representantes de ONGs. Estas voces, recogidas desde el territorio, aportaron insumos clave para contextualizar la propuesta y asegurar su pertinencia.

Además, se realizaron talleres participativos en varias regiones del país, en los que participaron emprendedores, organizaciones locales e instituciones aliadas. Estos espacios de diálogo permitieron validar los hallazgos preliminares, identificar necesidades específicas y construir de manera colectiva las líneas estratégicas de la hoja de ruta. La incorporación de metodologías participativas no solo enriqueció el contenido del documento, sino que fortaleció el sentido de apropiación de los actores involucrados. Este enfoque busca garantizar que la hoja de ruta no sea un instrumento impuesto desde arriba, sino una herramienta construida desde las bases.

Uno de los principios que orienta esta hoja de ruta es el respeto por la diversidad cultural, ecológica y territorial de los parques. No existe un único modelo de emprendimiento exitoso ni una receta homogénea para todos los contextos. Por ello, las estrategias aquí propuestas se conciben como un marco flexible, adaptable a las condiciones específicas de cada territorio y a los ritmos de cada comunidad. La meta es ofrecer un conjunto de herramientas, orientaciones y ejemplos que sirvan como referencia para que las comunidades, junto con sus aliados institucionales, puedan construir sus propias rutas de fortalecimiento y posicionamiento.

En coherencia con las prioridades nacionales e internacionales, esta hoja de ruta se inscribe en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente los ODS 1 (fin de la pobreza), 8 (trabajo decente y crecimiento económico), 12 (producción y consumo responsable) y 15 (vida de ecosistemas terrestres). También se alinea con las metas del Convenio sobre la Diversidad Biológica y la nueva Estrategia Global para la Biodiversidad 2030, que promueven una participación más activa de los pueblos y comunidades en la conservación de la biodiversidad a través de medios de vida sostenibles (ONU, 2022).

En suma, la presente hoja de ruta busca responder a una necesidad urgente: consolidar una estrategia efectiva para fortalecer los emprendimientos comunitarios como pilar del modelo de conservación de los Parques Nacionales Naturales de Colombia. Para ello, propone un conjunto de líneas estratégicas y acciones prioritarias que articulan capacidades locales, recursos institucionales y oportunidades de mercado en función de un objetivo común: construir territorios más justos, sostenibles y resilientes.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tipos de emprendimientos existentes (turismo, productos locales, servicios ambientales, etc.)

El territorio de los Parques Nacionales Naturales de Colombia alberga una gran diversidad de emprendimientos que reflejan la riqueza ecológica, cultural y social de las comunidades que los habitan. El ecoturismo comunitario representa una de las modalidades más desarrolladas en estos espacios, donde las comunidades locales actúan como prestadores de servicios turísticos que combinan la experiencia ambiental con la conservación y la valoración cultural. Según Hernández Prieto y García Becerra (2020), el ecoturismo en áreas protegidas ha demostrado ser un motor para el desarrollo sostenible al ofrecer una fuente de ingresos alternativos que incentiva la conservación de la biodiversidad y el patrimonio cultural. Un ejemplo claro es el Parque Nacional Natural Utría, donde la comunidad afrodescendiente de Bahía Solano ha desarrollado un modelo turístico sostenible que incluye alojamiento ecológico, guianza ambiental y actividades de educación ambiental para visitantes nacionales e internacionales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2023).

Además del ecoturismo, los productos locales derivados de recursos naturales y culturales constituyen otro pilar fundamental para el desarrollo de emprendimientos. La producción y comercialización de café orgánico, miel, artesanías, tejidos tradicionales y cosméticos naturales son ejemplos de cómo las comunidades han logrado valorizar sus conocimientos ancestrales y biodiversidad local, generando productos con identidad territorial. En la Sierra Nevada de Santa Marta, las comunidades indígenas kogui y arhuaca han impulsado la producción de café y tejidos artesanales con técnicas tradicionales que les permiten conservar sus saberes culturales mientras acceden a mercados justos (González & Suárez, 2021). Estos emprendimientos son claves para la revalorización de las economías locales y la protección de ecosistemas frágiles.

Los servicios ambientales también son una forma emergente de emprendimiento dentro de los PNNC, abarcando actividades como la forestería comunitaria, la restauración ecológica, el manejo sostenible de bosques y la producción apícola con especies nativas como la melipona. Estas iniciativas no solo contribuyen a la mitigación del cambio climático y la conservación de la biodiversidad, sino que también generan oportunidades económicas para las comunidades. La cooperativa Coomagua, en la región del Guaviare, ejemplifica cómo la articulación entre conservación y desarrollo económico puede ser efectiva, combinando la protección de bosques tropicales con la producción sostenible de miel (El País, 2024). Esta dinámica evidencia la importancia de fomentar emprendimientos que integren la protección ambiental y el bienestar comunitario.

Finalmente, los emprendimientos culturales se han fortalecido como una alternativa para visibilizar y valorar la diversidad étnica y cultural de los territorios, especialmente en parques como el Farallones de Cali, donde las actividades culturales y artísticas promueven el reconocimiento de saberes ancestrales y el fortalecimiento de la identidad local (Wikipedia, 2025). Estas iniciativas incluyen festivales, talleres y producciones audiovisuales que no solo generan ingresos, sino que también

educan y sensibilizan tanto a visitantes como a las nuevas generaciones sobre la importancia del patrimonio cultural y natural.

Fortalezas y debilidades identificadas

Los emprendimientos en los PNNC cuentan con fortalezas significativas que potencian su desarrollo y sostenibilidad. Una de las principales es la riqueza biocultural del territorio, que ofrece productos y servicios con un valor diferencial difícil de replicar fuera de estos contextos. Hernández Prieto y García Becerra (2020) destacan que el conocimiento ancestral y la relación simbiótica con el entorno natural son elementos fundamentales que fortalecen la autenticidad y la sostenibilidad de los emprendimientos. La legitimidad social y la confianza generadas por la gestión comunitaria son otros factores que facilitan la colaboración y el compromiso entre los actores locales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2018).

La formalización de algunos emprendimientos, gracias a convenios con la entidad encargada de la administración de los parques, ha permitido la estabilidad económica y técnica, además de facilitar el acceso a recursos y asesorías especializadas. La existencia de alianzas estratégicas con instituciones académicas, ONGs y organismos gubernamentales ha sido fundamental para brindar formación y soporte técnico, como se evidencia en programas de capacitación implementados con el SENA y organismos internacionales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024). Estas alianzas fortalecen las capacidades técnicas, administrativas y ambientales de los emprendedores, contribuyendo a la profesionalización del sector.

No obstante, las debilidades persisten y representan barreras para la consolidación y crecimiento de los emprendimientos. La limitada infraestructura y las deficientes condiciones tecnológicas son factores que dificultan la comercialización y el acceso a nuevos mercados, especialmente en zonas rurales con poca conectividad digital (González & Suárez, 2021). La falta de habilidades empresariales en temas clave como la gestión financiera, el diseño de marca y el marketing limita el potencial de crecimiento y la competitividad en sectores más amplios.

La informalidad administrativa es otro problema crítico que dificulta el acceso a créditos, subsidios y programas gubernamentales. Esto genera vulnerabilidad financiera y legal para los emprendedores, así como la exclusión de beneficios institucionales (Quintana et al., 2017). Además, la escasa articulación interinstitucional provoca esfuerzos dispersos y falta de sinergias que podrían optimizar recursos y potenciar impactos positivos a nivel territorial.

Brechas en capacidades, mercado, sostenibilidad, articulación institucional, etc.

Las brechas en capacidades son amplias y multifacéticas, afectando distintos aspectos de la gestión empresarial y ambiental de los emprendimientos en los PNNC. En primer lugar, se evidencia una insuficiente formación técnica en áreas fundamentales como el marketing digital, la gestión financiera, la innovación de productos y el cumplimiento normativo ambiental, lo que limita la capacidad de los

emprendedores para competir y crecer en mercados cada vez más exigentes (Capdevilla et al., 2020). Esta brecha se profundiza en territorios con bajos índices de educación formal y acceso a tecnologías.

En materia de mercado, la mayoría de los emprendimientos están confinados a mercados locales o regionales, con escaso acceso a canales de distribución más amplios o especializados. La falta de estrategias de posicionamiento, empaques adecuados, certificaciones de calidad o sostenibilidad, y la carencia de marcas consolidadas limitan su capacidad para acceder a nichos de mercado nacionales e internacionales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024). Esto reduce los márgenes de ganancia y la posibilidad de reinversión.

La sostenibilidad ambiental, aunque es un principio rector en los PNNC, enfrenta brechas en el monitoreo y la evaluación sistemática de impactos. La falta de herramientas y protocolos estandarizados dificulta la medición del efecto real de las actividades productivas sobre los ecosistemas, lo que impide ajustes oportunos para la mejora continua (Parques Nacionales Naturales de Colombia, s. f.). La gobernanza y la articulación institucional también presentan deficiencias, con baja coordinación entre entidades estatales, ONGs y comunidades, que obstaculizan la implementación efectiva de políticas y proyectos conjuntos.

Actores clave involucrados (comunidades, autoridades, ONGs, sector privado)

Las comunidades locales, principalmente indígenas, afrodescendientes y campesinas son los principales protagonistas de los emprendimientos en los PNNC. Su papel es fundamental no solo como gestores directos sino como guardianes del territorio y custodios de saberes ancestrales que garantizan la conservación y el desarrollo sostenible (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2025). Sin embargo, estas comunidades requieren apoyo para fortalecer sus capacidades organizativas y empresariales, así como para acceder a recursos y mercados.

Las autoridades encargadas de los PNNC tienen una función central en la regulación y el acompañamiento técnico de los emprendimientos, así como en la articulación con otras entidades estatales y actores territoriales (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2023). Su gestión incluye la promoción del ecoturismo comunitario, el apoyo en la formalización y la coordinación de proyectos de desarrollo sostenible.

Las ONGs ambientales y sociales son actores clave en la provisión de asistencia técnica, formación y apoyo en la gestión de proyectos. Organizaciones como Fundación ProAves y la Fundación Mano Cambiada han jugado un papel importante en fortalecer capacidades, facilitar acceso a financiamiento y promover procesos participativos (El País, 2024). Estas organizaciones contribuyen a conectar a las comunidades con redes nacionales e internacionales de conservación y desarrollo.

Finalmente, el sector privado, en particular cooperativas, agencias de turismo responsable y plataformas de comercio justo, participan activamente en la comercialización, financiamiento y promoción de emprendimientos. Su involucramiento es crucial para abrir canales de mercado, generar

alianzas estratégicas y consolidar **redes de valor que potencien el impacto socioeconómico y ambiental (ANDI, 2019).**

Objetivos de la hoja de ruta

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Impulsar y posicionar emprendimientos sostenibles desarrollados en zonas de influencia de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC), promoviendo el bienestar de las comunidades locales en articulación con los principios de conservación, uso responsable de los recursos naturales y protección de la biodiversidad.

Objetivos específicos.

1. Fortalecer las capacidades técnicas, organizativas, ambientales y empresariales de las comunidades que habitan o interactúan con las áreas de influencia de los Parques Nacionales Naturales, orientando sus iniciativas productivas hacia la sostenibilidad y la conservación.

2. Diseñar e implementar estrategias de comercialización, comunicación y posicionamiento que destaquen el valor ambiental, cultural y social de los productos y servicios originados en contextos de conservación.

3. Establecer mecanismos de articulación institucional y comunitaria que faciliten el acceso a recursos, alianzas estratégicas y circuitos de valor sostenibles, asegurando que los emprendimientos contribuyan a la conservación de los ecosistemas y al cumplimiento de los objetivos misionales de los PNNC.

4. Líneas estratégicas y acciones prioritarias

4.1. Fortalecimiento de capacidades

La caracterización socioorganizativa de los emprendimientos en zonas de influencia de Parques Nacionales Naturales de Colombia es crucial para diseñar intervenciones apropiadas. Este proceso permite identificar la forma de organización (individual, comunitaria), nivel de formalización, y características sociodemográficas como género, etnia y edad. Integrar estas variables es esencial para adaptar estrategias que respeten la realidad cultural y territorial de cada grupo (Díaz, 2019).
Una evaluación rigurosa de las capacidades técnicas y empresariales es necesaria para comprender las brechas existentes en producción sostenible, gestión organizacional, normativa

ambiental y comercialización. Esta aproximación no solo fortalece la competitividad de los emprendimientos, sino que también garantiza su viabilidad ambiental en contextos sensibles como los parques naturales (Barrios, 2020).

Asimismo, reconocer y valorizar los saberes ancestrales y comunitarios es fundamental en contextos de conservación. En muchos casos, las comunidades indígenas, afrocolombianas o campesinas poseen conocimientos transmitidos generacionalmente que contribuyen eficazmente a la gestión de ecosistemas. Incorporarlos en el diagnóstico fortalece la identidad cultural y promueve estrategias de conservación contextualizadas (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2025).

La aplicación de herramientas participativas como mapas de actores, DOFA comunitario, entrevistas y talleres promueve una construcción conjunta del diagnóstico. Esta metodología, inspirada en la Investigación de Acción Participativa (IAP), fomenta el liderazgo local y la apropiación del proceso por parte de la comunidad (Investigación de acción participativa, 2025).
Con el diagnóstico claro, se pueden diseñar procesos de formación que incluyan educación ambiental, gobernanza comunitaria, gestión administrativa y planificación financiera. Esta formación integral refuerza el rol de los emprendedores como guardianes del patrimonio natural, alineando sus capacidades con la conservación del entorno (Educación para el desarrollo sostenible, 2025).

El acompañamiento técnico territorial y la asesoría personalizada potencian los efectos de la formación. Esta estrategia, que responde a condiciones específicas del entorno y del emprendimiento, favorece la implementación progresiva de prácticas sostenibles y consolida resultados perdurables (Díaz, 2019).

Crear redes de aprendizaje entre pares, mediante intercambios, seminarios territoriales o comunidades de práctica, fortalece la cohesión social y la transferencia de conocimientos. Estas redes facilitan la replicación de buenas prácticas de conservación y emprendimiento, ampliando su impacto en los territorios (Barrios, 2020).

Finalmente, integrar un enfoque interseccional e intercultural asegura que las acciones de fortalecimiento respondan a las necesidades específicas de cada comunidad. Adaptar metodologías y contenidos a contextos étnicos y culturales diversos legitima las intervenciones y promueve una gestión ambiental equitativa y sostenible (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2025).

4.1.1. Metodología de aplicación.

La metodología de aplicación propuesta para la Hoja de Ruta para el Impulso y Posicionamiento de Emprendimientos en los Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC) se fundamenta en un enfoque participativo, territorial y diferencial, orientado a fortalecer las capacidades locales, fomentar la sostenibilidad ambiental y promover la corresponsabilidad entre comunidades, instituciones y

aliados estratégicos. Este apartado detalla las fases, herramientas y mecanismos que guiarán la implementación del proceso, con base en principios de gobernanza colaborativa y gestión adaptativa, en coherencia con las políticas nacionales de desarrollo sostenible (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

En su desarrollo, la metodología combina técnicas cualitativas y cuantitativas, integrando el análisis documental, la observación participativa y la sistematización de experiencias comunitarias. Se plantea un proceso iterativo, en el que el aprendizaje y la retroalimentación constante orientan la toma de decisiones, garantizando que las estrategias de fortalecimiento respondan a las realidades territoriales. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2018), los enfoques mixtos permiten comprender integralmente fenómenos sociales complejos al articular la medición objetiva con la interpretación contextual. En este sentido, el diseño metodológico busca equilibrar el rigor técnico con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades de cada parque y comunidad.

Asimismo, el apartado metodológico explicará cómo se articularán cuatro fases principales: diagnóstico participativo, formación y acompañamiento técnico, desarrollo de productos y servicios diferenciados, y evaluación de impacto y sostenibilidad. Cada fase está acompañada de herramientas específicas como talleres, entrevistas semiestructuradas, análisis DOFA comunitario y mapas de actores. Estas herramientas, inspiradas en la Investigación Acción Participativa (IAP) de Fals Borda (1987), permitirán que los actores locales sean protagonistas activos en la construcción del conocimiento, fortaleciendo la apropiación y legitimidad del proceso. La IAP se reconoce hoy como una metodología idónea para procesos de desarrollo territorial sostenible (Creswell & Creswell, 2018).

De igual modo, se expondrá cómo la metodología incorpora un enfoque intercultural e interseccional, reconociendo la diversidad étnica, de género y generacional presente en los territorios PNNC. Este principio metodológico busca garantizar la inclusión de múltiples voces y perspectivas, fomentando el diálogo de saberes entre el conocimiento científico y los saberes tradicionales (Escobar, 2016; Toledo & Barrera-Bassols, 2008). A partir de este enfoque, se desarrollan instrumentos de análisis culturalmente pertinentes que permiten adaptar la formación y el acompañamiento a las condiciones socioculturales de cada comunidad.

En este punto, el lector encontrará también la descripción de los mecanismos de articulación institucional y las estrategias para la gestión del conocimiento. Se explicará cómo se promoverán espacios de coordinación entre los distintos actores —comunidades, entidades gubernamentales, universidades, cooperación internacional y sector privado— mediante mesas de trabajo y comités de seguimiento. Según Ostrom (2009), la gobernanza policéntrica y la acción colectiva local son determinantes para la sostenibilidad de los bienes comunes, por lo que este componente metodológico constituye un pilar del proceso.

Finalmente, la sección concluirá con la presentación de los instrumentos de monitoreo, evaluación y mejora continua, orientados a medir los avances de cada emprendimiento en términos de capacidades fortalecidas, sostenibilidad económica y aporte a la conservación. Estos mecanismos de seguimiento

se basan en metodologías de evaluación participativa y en indicadores tanto cuantitativos como cualitativos (Kusek & Rist, 2004; Chambers, 2012). En suma, la metodología de aplicación representa un proceso integral, flexible y dinámico, diseñado para traducir los principios de sostenibilidad, equidad y participación en acciones concretas que fortalezcan los emprendimientos comunitarios en el marco de los Parques Nacionales Naturales de Colombia.

Diagnostico:

La metodología para el diagnóstico del fortalecimiento de capacidades en los emprendimientos locales vinculados a los Parques Nacionales Naturales de Colombia se fundamenta en un enfoque participativo, territorial e intercultural, orientado a comprender integralmente las dinámicas socioeconómicas, ambientales y culturales que configuran los medios de vida de las comunidades. Este diagnóstico se estructura en tres niveles: caracterización territorial, análisis socioorganizativo y evaluación de capacidades técnicas y empresariales, incorporando tanto variables cuantitativas como cualitativas. En concordancia con los lineamientos de la Metodología General Ajustada (MGA) del Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022) y los principios de la Investigación Acción Participativa (IAP) (Fals Borda, 1987), el proceso prioriza la producción colaborativa de conocimiento, donde las comunidades son sujetos activos y no meros informantes. Este enfoque favorece la identificación contextualizada de fortalezas, limitaciones y oportunidades, generando una base empírica para diseñar estrategias de fortalecimiento acordes con las realidades locales (Chambers, 2012; Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, 2018).

El diagnóstico incorpora herramientas metodológicas como mapas sociales, líneas de tiempo, matrices de recursos y necesidades, entrevistas semiestructuradas y talleres participativos, que permiten construir de manera colectiva una comprensión integral de los sistemas productivos y de conservación presentes en los parques. Según Chambers (1994) y Pretty (1995), estas herramientas fortalecen el empoderamiento comunitario, fomentan la reflexión crítica y promueven la corresponsabilidad en los procesos de desarrollo. De manera complementaria, se integra un análisis diferencial e intercultural que reconoce las especificidades de género, edad, etnia y ocupación, garantizando la pertinencia cultural y la equidad social en la interpretación de la información (Escobar, 2016; Toledo & Barrera-Bassols, 2008). Los resultados del diagnóstico serán socializados y validados mediante espacios de retroalimentación con los actores involucrados, promoviendo la transparencia, legitimidad y apropiación social del proceso (Creswell & Creswell, 2018; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2025). De esta manera, el diagnóstico no solo generará información precisa y actualizada, sino que se consolidará como un ejercicio pedagógico y político de construcción colectiva de conocimiento orientado a la conservación y al fortalecimiento de los medios de vida sostenibles.

Formación en temas administrativos, contables, comerciales y digitales: El fortalecimiento de capacidades administrativas, contables y comerciales constituye un pilar esencial para la sostenibilidad de los emprendimientos comunitarios en las zonas de influencia de los Parques Nacionales Naturales de Colombia. Muchas de estas iniciativas nacen de procesos colectivos de conservación o economía solidaria, pero enfrentan limitaciones en su gestión interna, control financiero

y planificación estratégica. Por ello, la formación busca dotar a los emprendedores de herramientas que les permitan planificar, presupuestar y administrar eficientemente sus recursos, en coherencia con las disposiciones normativas y los objetivos de sostenibilidad (Hernández Sampieri et al., 2018). La educación financiera básica, la elaboración de presupuestos, el control de inventarios y el registro de ingresos y gastos son competencias fundamentales para garantizar la transparencia, la autogestión y la toma de decisiones informadas (Kiyosaki, 2020; DNP, 2022).

En el ámbito comercial, la formación promoverá la comprensión de dinámicas de mercado, el desarrollo de estrategias de mercadeo responsable y la implementación de procesos de negociación justa. Los emprendimientos aprenderán a analizar la demanda, segmentar clientes, identificar nichos de valor y diseñar estrategias de precios acordes con el contexto territorial y ambiental. Según Porter (1990) y Kotler & Keller (2016), la competitividad sostenible se basa en la diferenciación y la creación de valor auténtico, especialmente en mercados sensibles a los criterios ambientales y sociales. En este sentido, se promoverá la aplicación de principios de comercio justo, bioeconomía y consumo responsable, alineados con las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2022).

La dimensión digital se consolidará como un componente transversal, orientado a cerrar la brecha tecnológica que afecta a los emprendimientos rurales. Se desarrollarán talleres prácticos sobre el uso de redes sociales, comercio electrónico, diseño de contenidos y herramientas de gestión digital, fortaleciendo la presencia en línea y el acceso a nuevos mercados. Según la CEPAL (2021), la alfabetización digital y el acceso a tecnologías son factores determinantes para la inclusión económica y la resiliencia productiva en zonas rurales. Así, la formación digital permitirá no solo aumentar la visibilidad de los productos y servicios, sino también construir redes colaborativas de aprendizaje e intercambio entre los distintos parques y comunidades del país (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2025).

Capacitación en sostenibilidad ambiental y normativa de PNNC: La sostenibilidad ambiental es el eje articulador de toda la estrategia de fortalecimiento de los emprendimientos vinculados a los PNNC. En este sentido, la capacitación busca promover la comprensión y aplicación de prácticas productivas responsables que minimicen los impactos ecológicos, garanticen la conservación de la biodiversidad y fomenten la adaptación al cambio climático. Se abordarán temas como el manejo eficiente de recursos naturales, la gestión de residuos, la restauración ecológica y la producción limpia, basados en los principios de la economía circular (Murray, Skene & Haynes, 2017). Esta formación permitirá a las comunidades comprender la estrecha relación entre su actividad económica y los equilibrios ecológicos del territorio, fortaleciendo su rol como guardianes del patrimonio natural (Escobar, 2016).

De manera complementaria, se brindará orientación sobre la normativa ambiental vigente y los procedimientos específicos de Parques Nacionales Naturales de Colombia relacionados con el uso sostenible, la prestación de servicios ecoturísticos y la formalización de acuerdos de conservación. Este componente normativo es clave para que los emprendedores comprendan el marco legal que regula sus actividades, evitando sanciones y promoviendo la formalidad. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS, 2023), el cumplimiento normativo ambiental fortalece la

gobernanza local y mejora la confianza entre comunidades e instituciones. Por ello, se desarrollarán guías prácticas y sesiones participativas que faciliten la apropiación de estos marcos regulatorios.

Asimismo, la capacitación promoverá la integración de herramientas de evaluación ambiental participativa y de monitoreo de impactos, permitiendo a los emprendimientos medir y mejorar sus indicadores de sostenibilidad. Este enfoque, sustentado en metodologías como la evaluación de ciclo de vida (ISO 14040) y los estándares de bioeconomía sostenible (OCDE, 2020), permitirá generar información útil para la toma de decisiones, los procesos de certificación y la comunicación transparente con los consumidores. De esta forma, los emprendimientos no solo cumplirán con la normativa, sino que podrán posicionarse como actores responsables dentro del sistema de conservación, fortaleciendo la coherencia entre sus prácticas productivas y los objetivos misionales de los PNNC (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

Fortalecimiento de capacidades organizativas comunitarias: El fortalecimiento organizativo es un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y la autonomía de los emprendimientos comunitarios. Esta línea de trabajo busca consolidar estructuras colectivas basadas en la confianza, la cooperación y la corresponsabilidad, pilares fundamentales de la gobernanza territorial (Ostrom, 2009). Se promoverá la construcción de planes organizativos que definan roles, responsabilidades, mecanismos de toma de decisiones y canales de comunicación interna, fortaleciendo así la transparencia y la cohesión grupal. Según Sen (2000) y Kliksberg (2001), la organización comunitaria es una condición esencial para que las comunidades puedan ejercer agencia sobre su propio desarrollo y participar efectivamente en las políticas públicas que las afectan.

La metodología incluirá talleres sobre liderazgo participativo, resolución de conflictos, equidad de género y planeación estratégica, acompañados por asesorías técnicas personalizadas. Estas actividades permitirán identificar liderazgos locales, promover la inclusión de mujeres y jóvenes, y consolidar estructuras democráticas y sostenibles. El liderazgo compartido, en lugar del individual, fortalece los procesos de cohesión y la sostenibilidad de los proyectos (Northouse, 2021). En este sentido, se incentivará el uso de herramientas como el análisis DOFA organizativo y las matrices de gobernanza, que permiten visualizar fortalezas y áreas de mejora en la gestión colectiva.

Finalmente, se fomentará la creación de redes de cooperación territorial e interparques, que faciliten el intercambio de experiencias, aprendizajes y estrategias entre diferentes comunidades. Estas redes permitirán ampliar la escala de impacto y fortalecer los procesos de incidencia política y comercial, en línea con los objetivos de integración del Sistema Nacional Ambiental (SINA). Según Bebbington (1999) y Chambers (2012), las redes de aprendizaje colaborativo son esenciales para la innovación social y la construcción de capital social en contextos rurales. Así, el fortalecimiento organizativo trasciende lo operativo, consolidándose como un proceso político y cultural que sustenta la autonomía comunitaria y el desarrollo sostenible en los territorios de los PNNC.

4.2. Desarrollo de productos y servicios diferenciados

El desarrollo de productos y servicios diferenciados constituye una de las estrategias más relevantes para consolidar la sostenibilidad económica y ambiental de los emprendimientos comunitarios vinculados a los Parques Nacionales Naturales de Colombia. Se trata de promover iniciativas que generen valor agregado a partir del reconocimiento de la identidad territorial, el uso responsable de los recursos naturales y la incorporación de principios de innovación y calidad (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024). Este componente no solo busca incrementar la competitividad de los emprendimientos, sino también fortalecer su vínculo con los objetivos de conservación y con la narrativa biocultural del territorio.

El enfoque se centra en tres dimensiones complementarias: el ecoturismo responsable y los productos con identidad territorial, las certificaciones y sellos de sostenibilidad, y el diseño de marca y empaques sostenibles. Cada una de estas líneas promueve la creación de valor auténtico, basado en la singularidad ecológica y cultural de los parques, y la integración de prácticas productivas que respeten la biodiversidad. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) y la OCDE (2021), la diferenciación sostenible es un factor determinante para posicionar productos y servicios de origen comunitario en mercados cada vez más orientados al consumo responsable.

Valor agregado: ecoturismo responsable y productos con identidad territorial: El ecoturismo responsable se constituye en una herramienta estratégica para conectar la conservación con el desarrollo local. Su implementación en áreas protegidas permite generar ingresos, promover la educación ambiental y fortalecer el sentido de pertenencia hacia los ecosistemas. Según Honey (2008), el ecoturismo auténtico se basa en principios de bajo impacto, participación local y contribución directa a la conservación. En los PNNC, este enfoque implica diseñar experiencias que combinen interpretación ambiental, saberes tradicionales y hospitalidad comunitaria, garantizando que los beneficios económicos se redistribuyan equitativamente entre los habitantes del territorio.

De igual modo, los productos con identidad territorial representan una oportunidad para destacar la singularidad biocultural de cada parque. Estos productos —como cafés de origen, miel de bosque nativo, tejidos ancestrales o cosméticos naturales— materializan la relación simbiótica entre comunidad y naturaleza, y refuerzan la noción de territorio como marca colectiva. La identidad territorial, según Tregear et al. (2015), otorga legitimidad y confianza al consumidor, facilitando la creación de vínculos emocionales con los productos. En este contexto, la hoja de ruta fomentará procesos de co-creación con las comunidades para diseñar catálogos de productos y servicios que reflejen la autenticidad del territorio.

Finalmente, se promoverá la articulación de estas iniciativas con estrategias de bioeconomía local que integren ciencia, tradición e innovación. De acuerdo con la FAO (2020), la bioeconomía comunitaria contribuye al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, reduciendo la presión sobre los ecosistemas y fomentando economías inclusivas. Así, los emprendimientos podrán evolucionar desde la producción básica hacia modelos con mayor valor agregado, sin perder su esencia cultural ni su compromiso con la conservación.

Certificaciones y sellos (Bio-comercio, Comercio Justo, etc.): Las certificaciones ambientales y sociales son instrumentos fundamentales para garantizar la calidad, trazabilidad y sostenibilidad de los productos derivados de los PNNC. Iniciativas como el Sello de Biocomercio, el Fairtrade, o el Certificado Rainforest Alliance permiten demostrar que los emprendimientos cumplen estándares éticos y ambientales reconocidos internacionalmente (UNCTAD, 2022). Estos sellos agregan credibilidad frente a consumidores y aliados comerciales, fortaleciendo el posicionamiento en nichos de mercado especializados. Además, impulsan buenas prácticas de manejo ambiental, respeto por los derechos laborales y equidad en la distribución de beneficios (ILO, 2021).

La hoja de ruta contempla procesos de formación y acompañamiento para que los emprendedores comprendan los requisitos, costos y beneficios de cada certificación. Se elaborarán guías didácticas y se facilitarán alianzas con entidades certificadoras y programas estatales de apoyo, como los liderados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y el Instituto Nacional de Metrología. Según Vargas et al. (2020), la adopción de estándares de sostenibilidad no solo mejora la competitividad de los productos, sino que también fortalece la cultura de responsabilidad ambiental y transparencia organizacional.

Paralelamente, se promoverán procesos de autocertificación comunitaria, en los que las propias comunidades definan criterios de sostenibilidad y buen manejo, de acuerdo con sus valores culturales. Este enfoque, inspirado en experiencias de América Latina (Toledo & Barrera-Bassols, 2008), busca combinar el rigor técnico con la legitimidad social, permitiendo que las comunidades participen activamente en la construcción de sus propias normas de calidad y sostenibilidad.

Diseño de marca y empaques: El diseño de marca se consolidará como una herramienta de comunicación estratégica que permitirá visibilizar los valores ambientales y culturales de los productos y servicios originados en los PNNC. Más allá del logotipo o la imagen gráfica, la marca reflejará la historia del territorio, la identidad comunitaria y el compromiso con la conservación. Según Wheeler (2020), una marca bien construida transmite propósito, confianza y coherencia, elementos esenciales para generar reconocimiento en el mercado. Por ello, se fomentará la creación de narrativas visuales y discursivas que conecten emocionalmente con los consumidores, destacando atributos como autenticidad, sostenibilidad y origen protegido.

En cuanto al diseño de empaques, se promoverá el uso de materiales reciclables, biodegradables o de bajo impacto ambiental, alineados con los principios de la economía circular (Murray et al., 2017). Se desarrollarán talleres de innovación para co-diseñar envases que preserven la calidad del producto, reduzcan residuos y comuniquen responsabilidad ambiental. De igual manera, se impulsará la incorporación de elementos de trazabilidad —como códigos QR o etiquetas informativas— que cuenten la historia del emprendimiento, reforzando la transparencia y el vínculo con el consumidor (FAO, 2020).

Finalmente, el acompañamiento técnico incluirá procesos de validación de marca y empaque mediante estudios de percepción de mercado y pruebas piloto. Estos espacios permitirán ajustar las propuestas

de diseño a las preferencias de los consumidores y garantizar coherencia entre identidad, producto y valores del PNNC (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

4.3. Acceso a mercados y posicionamiento

El acceso a mercados constituye un desafío estructural para los emprendimientos comunitarios que operan en entornos rurales o de difícil conectividad. Por ello, la hoja de ruta propone una estrategia integral que combine mecanismos tradicionales de comercialización con herramientas digitales y alianzas estratégicas, fortaleciendo la visibilidad y sostenibilidad económica de las iniciativas (CEPAL, 2021). Este componente busca generar autonomía financiera y reducir la dependencia de intermediarios, garantizando una distribución más justa del valor.

El posicionamiento se construirá mediante tres líneas de acción complementarias: la participación en ferias y plataformas de comercio justo o digital, las alianzas con agencias de turismo responsable, y la implementación de estrategias de comunicación y marketing digital. Estas acciones permitirán a los emprendimientos proyectar su oferta hacia mercados nacionales e internacionales, visibilizando su compromiso con la conservación y la sostenibilidad (ONU, 2022).

Participación en ferias y plataformas de comercio justo o digital: La participación en ferias comerciales, encuentros sectoriales y plataformas digitales será una herramienta clave para posicionar los productos y servicios desarrollados en las áreas protegidas. Estos espacios facilitan el intercambio directo entre productores y consumidores, fortalecen la confianza y promueven la compra consciente. Según la Organización Internacional del Comercio Justo (WFTO, 2021), la comercialización ética impulsa relaciones equitativas y contribuye al empoderamiento de pequeños productores. Por ello, la hoja de ruta contempla la creación de un calendario anual de ferias PNNC, tanto presenciales como virtuales, que conecten a los emprendimientos con compradores nacionales e internacionales.

De igual forma, se promoverá la vinculación a plataformas digitales de comercio justo, catálogos virtuales y aplicaciones móviles que faciliten la venta directa. La pandemia de COVID-19 evidenció el potencial de la digitalización para mantener economías locales activas y acceder a nuevos segmentos de mercado (CEPAL, 2021). Por tanto, los emprendedores recibirán formación específica en marketing electrónico, gestión de pedidos y atención virtual al cliente, fortaleciendo su autonomía comercial.

Alianzas con agencias de turismo responsable: Las alianzas con agencias de turismo sostenible permitirán articular los emprendimientos con circuitos turísticos nacionales e internacionales que valoran la conservación y la autenticidad cultural. Estas agencias, certificadas bajo normas como la ISO 21401 o el sello “Turismo Sostenible”, facilitan la comercialización responsable de experiencias ecoturísticas (OMT, 2020). En los PNNC, estas alianzas permitirán integrar servicios locales —alimentación, guianza, hospedaje y transporte— en paquetes turísticos coherentes y sostenibles, aumentando el flujo de visitantes conscientes y responsables.

El proceso incluirá mesas de articulación entre comunidades, agencias y autoridades ambientales, para definir criterios de operación y distribución justa de ingresos. Según UNDP (2020), los modelos de turismo colaborativo fortalecen la gobernanza territorial y promueven la diversificación económica sin sacrificar los valores ecológicos. Así, se garantizará que el turismo funcione como herramienta de educación ambiental y no como una amenaza para los ecosistemas.

Estrategia de comunicación y marketing digital: La comunicación digital será fundamental para posicionar los emprendimientos en un entorno global competitivo. Se desarrollarán estrategias integrales de marketing digital que incluyan redes sociales, páginas web, blogs y catálogos interactivos. Estas herramientas permitirán narrar historias auténticas, mostrar el proceso productivo y destacar la conexión entre los productos y la conservación del territorio (Kotler & Keller, 2016). El storytelling ambiental y cultural se utilizará como medio para atraer audiencias sensibles al consumo ético.

Se promoverá además la creación de una marca paraguas PNNC, que agrupe los emprendimientos bajo un sello común de sostenibilidad y conservación. Esta marca colectiva fortalecerá la identidad de origen y facilitará la promoción conjunta en mercados nacionales e internacionales. Según Wheeler (2020), la coherencia visual y narrativa de una marca institucional fortalece la credibilidad y permite generar valor simbólico compartido entre los actores locales.

4.4. Articulación institucional y financiamiento

La articulación institucional y el acceso a financiamiento constituyen factores decisivos para la sostenibilidad de los emprendimientos comunitarios en los PNNC. La hoja de ruta plantea un modelo de cooperación multinivel que integre esfuerzos del Estado, la cooperación internacional, el sector privado y las comunidades locales. Este enfoque busca optimizar recursos, evitar la duplicidad de acciones y promover la corresponsabilidad en el fortalecimiento de las economías sostenibles (Kliksberg, 2001).

El componente financiero se orientará hacia la creación de fondos semilla, líneas de microcrédito rural y mecanismos de financiamiento verde, garantizando que los recursos lleguen de forma oportuna y adaptada a las condiciones de los emprendedores. La inclusión financiera, según la OCDE (2020), es un motor de equidad y resiliencia económica, especialmente en territorios rurales.

Conexión con programas del Estado (MinCIT, MinCultura, SENA, etc.): La hoja de ruta fortalecerá la conexión de los emprendimientos con programas estatales existentes como el Fondo Emprender (SENA), el Programa de Biocomercio Sostenible (MinCIT) y las Convocatorias de Economía Naranja (MinCultura). Estas iniciativas ofrecen formación, recursos económicos y acompañamiento técnico, pero requieren gestión articulada y seguimiento permanente. Según DNP (2022), la integración institucional y la planificación intersectorial son determinantes para la eficacia de las políticas de desarrollo rural.

Se promoverá la creación de una mesa interinstitucional PNNC que articule estos programas con las prioridades territoriales, facilitando el acceso de los emprendedores a convocatorias y fondos. De esta forma, se garantizará coherencia entre las políticas nacionales de sostenibilidad y las realidades locales.

Apoyo de cooperación internacional y ONGs: Las organizaciones internacionales y ONGs ambientales son aliados estratégicos en el fortalecimiento de capacidades, el acceso a mercados y la financiación de proyectos. Programas de entidades como el PNUD, la FAO o la Unión Europea han demostrado ser catalizadores de innovación social y sostenibilidad en territorios rurales (FAO, 2020). La hoja de ruta fomentará la construcción de alianzas de largo plazo, basadas en principios de transparencia, reciprocidad y fortalecimiento local.

Además, se impulsarán mecanismos de cooperación técnica triangular que permitan compartir experiencias exitosas entre países de América Latina, especialmente en temas de ecoturismo, biocomercio y bioeconomía comunitaria (CEPAL, 2021). Estas sinergias contribuirán al posicionamiento internacional de los emprendimientos asociados a los PNNC.

Fondo semilla o mecanismos de microfinanciación rural: El establecimiento de fondos semilla y microfinanciación rural permitirá que los emprendimientos accedan a capital inicial para mejorar sus procesos productivos o comerciales. Estos mecanismos estarán diseñados bajo principios de inclusión y corresponsabilidad, priorizando proyectos con impacto ambiental positivo. Según Yunus (2011), el microcrédito es una herramienta poderosa para fomentar la autonomía económica y reducir la pobreza cuando se gestiona con acompañamiento técnico y educación financiera.

Se crearán lineamientos específicos para la gestión de estos fondos, incluyendo criterios de elegibilidad, evaluación de impacto y sostenibilidad. Asimismo, se explorará la posibilidad de implementar bancos comunitarios o fondos rotatorios, gestionados directamente por las organizaciones locales bajo supervisión técnica de PNNC y aliados institucionales (Ostrom, 2009). Esta modalidad promoverá la apropiación comunitaria y la reinversión de recursos dentro del territorio.

Aproximación metodológica:

Cada línea estratégica se abordará con actividades específicas y metodologías adaptadas a las necesidades identificadas.

Para el fortalecimiento de capacidades, se iniciará con un diagnóstico detallado de las necesidades formativas a partir de entrevistas y encuestas específicas, para identificar las áreas donde los emprendedores requieren mayor apoyo, ya sea en gestión administrativa, comercialización, uso de tecnologías digitales o temas legales y ambientales. Con base en este diagnóstico, se diseñarán talleres y cursos presenciales y virtuales, que combinan teoría y práctica, y que se adaptarán a la realidad cultural y educativa de cada comunidad. Además, se implementará un sistema de mentorías

donde expertos brindarán acompañamiento personalizado, ayudando a los emprendedores a aplicar lo aprendido y resolver dudas puntuales. Los materiales de apoyo serán elaborados en formatos accesibles, como guías sencillas, videos cortos y fichas prácticas. El impacto de estas acciones se medirá mediante evaluaciones antes y después de los talleres, así como seguimiento a los avances de cada emprendimiento.

En cuanto al desarrollo de productos y servicios diferenciados, se llevarán a cabo talleres de innovación donde los emprendedores, facilitados por expertos en diseño y mercadeo, trabajarán en identificar cómo agregar valor a sus productos o servicios, ya sea a través de mejoras en calidad, presentación, sostenibilidad o diferenciación territorial. Se promoverán espacios de co-creación para diseñar marcas, empaques y procesos que respondan a criterios de sostenibilidad y autenticidad. Además, se buscará la asesoría de especialistas en certificaciones y sellos de calidad para explorar opciones que agreguen valor y credibilidad a los productos. Finalmente, se realizarán pruebas piloto en mercados locales o ferias, con el fin de validar las mejoras y recoger retroalimentación directa de los consumidores.

Para facilitar el acceso a mercados y el posicionamiento, primero se hará un mapeo exhaustivo de los canales existentes, tanto tradicionales como digitales, para entender dónde y cómo se pueden colocar los productos y servicios. Se impulsarán alianzas estratégicas con agencias de turismo sostenible, cooperativas, plataformas digitales y ferias locales y nacionales que puedan ofrecer espacios de comercialización. Se diseñará una estrategia integral de comunicación y marketing digital, que incluirá la creación y manejo de redes sociales, contenidos atractivos, páginas web y catálogos digitales, para aumentar la visibilidad de los emprendimientos. Paralelamente, se ofrecerán capacitaciones en técnicas de ventas, negociación y atención al cliente, fortaleciendo las habilidades comerciales. Se implementarán campañas promocionales, tanto en medios locales como en eventos sectoriales, para atraer clientes y posicionar la marca de los emprendimientos.

En la línea de articulación institucional y financiamiento, se realizará primero un diagnóstico de las fuentes de financiación disponibles a nivel local, regional y nacional, incluyendo fondos gubernamentales, ONGs, cooperación internacional y sector privado. Se organizarán mesas de trabajo periódicas donde estos actores se encuentren con los emprendedores y la entidad, facilitando la creación de redes, el diálogo y el diseño de estrategias conjuntas. Se elaborarán y socializarán propuestas para acceder a fondos semilla o créditos blandos, brindando a los emprendedores capacitaciones en formulación de proyectos y gestión administrativa para mejorar sus posibilidades de acceso. Se acompañará a los emprendedores en el proceso de solicitud, seguimiento y rendición de cuentas para garantizar transparencia y eficacia.

Producto 1: Programa de formación para fortalecimiento de capacidades

Medios de verificación:

- Documento oficial del programa (PDF) con firmas y fecha de aprobación.
- Registro de inscripciones y listas de asistencia firmadas por los participantes en cada taller.

Producto 2: Informe de resultados del taller de innovación y desarrollo de productos

Medios de verificación:

- Acta del taller con lista de asistencia, agenda y firmas.
- Fotografías y videos del taller y de los prototipos elaborados.
- Copias de encuestas de satisfacción y evaluación del taller.

4.5. Protocolo de acompañamiento por fases para el fortalecimiento de emprendimientos en los PNNC.

El fortalecimiento y posicionamiento de emprendimientos vinculados a los Parques Nacionales Naturales de Colombia requiere de un modelo de acompañamiento sistemático que permita orientar el desarrollo progresivo de las iniciativas productivas en coherencia con los objetivos de conservación, sostenibilidad ambiental y bienestar comunitario. En este sentido, se propone la implementación de un protocolo de acompañamiento por fases, el cual permite estructurar el proceso de fortalecimiento de los emprendimientos mediante etapas sucesivas de desarrollo, herramientas de seguimiento y criterios claros de avance (OECD, 2019; UNDP, 2020).

Los modelos de incubación y fortalecimiento empresarial han demostrado que los procesos de acompañamiento estructurado incrementan significativamente la sostenibilidad y permanencia de los emprendimientos, particularmente en contextos rurales y comunitarios donde las capacidades institucionales y empresariales suelen ser limitadas (Isenberg, 2011; World Bank, 2020). En territorios asociados a áreas protegidas, este enfoque adquiere especial relevancia, ya que los emprendimientos deben equilibrar objetivos económicos con responsabilidades ambientales y sociales (FAO, 2020; Honey, 2008).

El protocolo propuesto se basa en un enfoque de gestión adaptativa, que permite ajustar las estrategias de acompañamiento a las condiciones territoriales y al nivel de desarrollo de cada emprendimiento (Ostrom, 2009; Chambers, 2012). Asimismo, incorpora principios de Investigación Acción Participativa (IAP), reconociendo a las comunidades como actores activos en la construcción de soluciones y en la toma de decisiones sobre sus propios procesos de desarrollo (Fals Borda, 1987; Pretty, 1995).

De acuerdo con estas consideraciones, el acompañamiento se estructura en cuatro fases progresivas: incubación, fortalecimiento, consolidación y escalamiento. Cada fase contempla objetivos específicos, herramientas metodológicas, mecanismos de seguimiento e indicadores que permiten evaluar el avance de los emprendimientos y orientar las decisiones de acompañamiento.

4.5.1 Fase 1. Incubación

La fase de incubación corresponde al momento inicial del proceso de acompañamiento, en el cual se identifican y estructuran ideas de emprendimiento o iniciativas productivas en etapa temprana. En esta fase el objetivo principal consiste en fortalecer las bases conceptuales y organizativas del emprendimiento, permitiendo evaluar su viabilidad técnica, social, económica y ambiental.

En contextos rurales, los procesos de incubación cumplen un papel fundamental en la construcción de capacidades locales, ya que permiten transformar conocimientos tradicionales y prácticas productivas existentes en iniciativas económicas sostenibles (Scott, 1976). De acuerdo con Polanyi (1944), las economías locales no pueden entenderse únicamente como sistemas de intercambio mercantil, sino como redes sociales donde las relaciones comunitarias, culturales y ambientales influyen de manera significativa en las decisiones económicas.

Durante esta etapa se desarrollan diversas actividades orientadas a comprender el contexto del emprendimiento y a fortalecer sus bases organizativas.

Identificación de oportunidades productivas compatibles con la conservación

La identificación de oportunidades productivas constituye el punto de partida para el desarrollo de emprendimientos sostenibles en territorios asociados a áreas protegidas. Este proceso implica analizar las características ecológicas, culturales y económicas del territorio con el fin de identificar actividades productivas que puedan desarrollarse sin generar impactos negativos sobre los ecosistemas.

La literatura sobre desarrollo sostenible señala que los territorios con alta biodiversidad ofrecen múltiples oportunidades para el desarrollo de actividades económicas basadas en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, tales como el ecoturismo, la agroecología, la producción artesanal o el biocomercio (Altieri, 2004). Estas actividades permiten generar ingresos para las comunidades locales mientras se promueve la conservación del patrimonio natural.

Asimismo, la identificación de oportunidades productivas debe considerar las dinámicas sociales y culturales del territorio. Según Geertz (1973), las actividades económicas en comunidades rurales están profundamente influenciadas por sistemas culturales que determinan la manera en que las personas perciben y utilizan los recursos disponibles. Por esta razón, los procesos de incubación deben reconocer los saberes tradicionales y las prácticas productivas existentes como punto de partida para el desarrollo de nuevas iniciativas.

Caracterización socioorganizativa del emprendimiento

La caracterización socioorganizativa permite comprender la estructura interna del emprendimiento, la forma en que se distribuyen los roles dentro del grupo y el nivel de cohesión social entre sus integrantes. Este proceso es fundamental para identificar las capacidades organizativas existentes y las áreas donde se requieren procesos de fortalecimiento.

Granovetter (1985) argumenta que las actividades económicas están profundamente "incrustadas" en las relaciones sociales, lo que implica que el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la calidad de las relaciones de confianza entre sus miembros. En contextos comunitarios, estas relaciones de confianza constituyen un elemento clave para la sostenibilidad de las iniciativas productivas.

La caracterización también permite identificar aspectos como la participación de mujeres y jóvenes, el nivel de formalización del emprendimiento y su relación con otras organizaciones del territorio. Estos factores influyen significativamente en la capacidad del emprendimiento para acceder a recursos, establecer alianzas y participar en procesos de gobernanza territorial (Ostrom, 2009).

Diagnóstico participativo de capacidades y recursos

El diagnóstico participativo constituye una herramienta metodológica fundamental para comprender las capacidades existentes en los emprendimientos y las oportunidades de fortalecimiento. A diferencia de los diagnósticos tradicionales, este enfoque promueve la participación activa de las comunidades en la identificación de sus propias fortalezas, limitaciones y aspiraciones.

Chambers (1994) señala que los métodos participativos permiten generar información más contextualizada y relevante para los procesos de desarrollo territorial. Asimismo, estos enfoques contribuyen a fortalecer el empoderamiento comunitario al reconocer a las personas como protagonistas del proceso de generación de conocimiento.

- Durante el diagnóstico participativo se analizan aspectos como:
- Capacidades técnicas y productivas
- Recursos naturales disponibles
- Infraestructura existente
- Redes de apoyo institucional
- Conocimientos tradicionales asociados al territorio

La información obtenida en este proceso constituye la base para diseñar estrategias de fortalecimiento adaptadas a las realidades locales.

Definición del modelo de negocio preliminar

La definición del modelo de negocio permite estructurar la lógica económica del emprendimiento, identificando los elementos que permiten generar valor para los clientes y sostenibilidad para la organización. Este proceso implica analizar aspectos como la propuesta de valor, los segmentos de mercado, los canales de comercialización y las fuentes de ingresos.

Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que la claridad en el modelo de negocio constituye un elemento fundamental para el éxito de los emprendimientos, ya que permite visualizar de manera integral la forma en que la organización crea, entrega y captura valor.

En el contexto de emprendimientos vinculados a áreas protegidas, el modelo de negocio debe incorporar explícitamente los principios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Esto implica diseñar estrategias productivas que minimicen los impactos ecológicos y contribuyan a la conservación del territorio.

Evaluación de coherencia con los objetivos de conservación

Finalmente, durante la fase de incubación se realiza una evaluación preliminar de la coherencia del emprendimiento con los objetivos de conservación del área protegida. Este análisis busca garantizar que las actividades productivas propuestas sean compatibles con los planes de manejo y las regulaciones ambientales vigentes.

Según Ostrom (1990), la gestión sostenible de los recursos naturales depende de la capacidad de las comunidades para establecer reglas colectivas que regulen el uso de los bienes comunes. En el caso de los emprendimientos vinculados a áreas protegidas, estas reglas deben alinearse con las políticas de conservación y con los acuerdos establecidos entre las comunidades y las autoridades ambientales.

4.5.2 Fase 2. Fortalecimiento

La fase de fortalecimiento corresponde al momento en el cual el emprendimiento ha superado la etapa inicial de formulación y comienza a consolidar sus capacidades técnicas, organizativas y comerciales. En esta etapa, el acompañamiento se orienta a mejorar la calidad de los productos o servicios, fortalecer la gestión administrativa y promover la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas.

Los estudios sobre emprendimiento rural muestran que uno de los principales desafíos que enfrentan las iniciativas productivas comunitarias es la limitada capacidad para gestionar procesos administrativos, financieros y comerciales de manera estructurada (Bebbington, 1999; North, 1990). En muchos casos, los emprendimientos surgen a partir de conocimientos tradicionales o prácticas productivas heredadas, pero carecen de herramientas de gestión empresarial que les permitan sostenerse en el tiempo y competir en mercados más amplios.

Por esta razón, la fase de fortalecimiento busca integrar conocimientos técnicos, herramientas de gestión y procesos de aprendizaje colectivo que permitan a los emprendimientos mejorar su desempeño económico sin perder su vínculo con el territorio y con los principios de sostenibilidad. De acuerdo con Sen (2000), el desarrollo sostenible debe entenderse como un proceso de expansión de capacidades humanas que permita a las personas ejercer mayor control sobre sus medios de vida y participar activamente en las decisiones que afectan su bienestar.

En este contexto, el fortalecimiento de los emprendimientos no se limita a la formación técnica, sino que implica también el fortalecimiento de la organización comunitaria, el desarrollo de redes de cooperación y la consolidación de estrategias de comercialización adaptadas a las condiciones del territorio.

Durante esta fase se desarrollan diversas acciones orientadas a mejorar las capacidades internas del emprendimiento y a fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Formación en administración, contabilidad y planificación financiera

El fortalecimiento de las capacidades administrativas constituye uno de los elementos fundamentales para la sostenibilidad de los emprendimientos comunitarios. En muchos contextos rurales, las iniciativas productivas enfrentan dificultades relacionadas con el manejo de recursos financieros, la planificación de inversiones y el control de costos de producción.

La literatura sobre emprendimiento señala que la falta de herramientas de gestión financiera es una de las principales causas de fracaso en pequeñas iniciativas empresariales (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Por esta razón, los procesos de formación en administración y contabilidad permiten a los emprendedores desarrollar habilidades para registrar ingresos y gastos, elaborar presupuestos y tomar decisiones informadas sobre el uso de los recursos disponibles.

Asimismo, la planificación financiera permite proyectar escenarios futuros y anticipar posibles riesgos asociados a la actividad productiva. De acuerdo con Drucker (1985), los emprendimientos exitosos no dependen únicamente de la creatividad o la innovación, sino también de la capacidad para gestionar los recursos de manera eficiente y sostenible.

En el contexto de emprendimientos comunitarios vinculados a áreas protegidas, estas herramientas permiten fortalecer la autonomía económica de las organizaciones y mejorar su capacidad para interactuar con instituciones públicas, organizaciones de cooperación y actores del sector privado.

Desarrollo de habilidades comerciales y de marketing

El fortalecimiento de las habilidades comerciales constituye un elemento clave para garantizar la sostenibilidad económica de los emprendimientos. En muchos casos, los productores rurales poseen productos de alta calidad, pero enfrentan dificultades para acceder a mercados o para comunicar el valor de sus productos a los consumidores.

Kotler y Keller (2016) señalan que el marketing no debe entenderse únicamente como un conjunto de técnicas de promoción, sino como un proceso estratégico orientado a comprender las necesidades del mercado y a generar valor para los clientes. En el caso de los emprendimientos comunitarios, este proceso implica identificar los atributos diferenciadores de los productos, como su origen territorial, su vínculo con la biodiversidad o su carácter artesanal.

La construcción de estrategias de marketing territorial permite resaltar estos atributos y posicionar los productos en nichos de mercado que valoran la sostenibilidad ambiental y la autenticidad cultural. Según Ray (1998), los productos vinculados a territorios específicos pueden generar ventajas competitivas cuando logran comunicar de manera efectiva su identidad territorial.

En este sentido, el fortalecimiento comercial incluye actividades como:

- Análisis de mercados potenciales
- Identificación de segmentos de clientes
- Definición de estrategias de precios
- Diseño de estrategias de promoción

Estas herramientas permiten a los emprendimientos mejorar su capacidad de negociación y ampliar sus oportunidades de comercialización.

Capacitación en sostenibilidad ambiental y manejo responsable de recursos

En los territorios asociados a áreas protegidas, la sostenibilidad ambiental constituye un principio fundamental que orienta todas las actividades productivas. Por esta razón, los procesos de fortalecimiento deben integrar conocimientos relacionados con el manejo responsable de los recursos naturales y la reducción de impactos ambientales.

Altieri (2004) sostiene que los sistemas productivos sostenibles deben basarse en principios ecológicos que permitan mantener la productividad de los ecosistemas a largo plazo. Estos principios incluyen el uso eficiente de los recursos naturales, la diversificación productiva y la conservación de la biodiversidad.

En el caso de los emprendimientos vinculados a los Parques Nacionales Naturales, la capacitación ambiental puede incluir temas como:

- Prácticas agroecológicas
- Manejo sostenible de bosques
- Uso eficiente del agua
- Gestión de residuos
- Restauración ecológica

La incorporación de estas prácticas no solo contribuye a la conservación del territorio, sino que también puede generar valor agregado para los productos y servicios ofrecidos por los emprendimientos.

Según Toledo y Barrera-Bassols (2008), las comunidades rurales poseen un amplio conocimiento ecológico tradicional que puede contribuir significativamente a la gestión sostenible de los recursos naturales. Por esta razón, los procesos de formación deben promover un diálogo entre el conocimiento científico y los saberes tradicionales.

Fortalecimiento organizativo y gobernanza comunitaria

El fortalecimiento organizativo constituye un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos comunitarios. Las organizaciones que cuentan con estructuras claras de gobernanza y mecanismos participativos de toma de decisiones tienden a presentar mayores niveles de estabilidad y cohesión interna.

Ostrom (1990) demostró que las comunidades pueden gestionar de manera sostenible los recursos naturales cuando existen reglas claras de organización, mecanismos de monitoreo y sistemas de resolución de conflictos. Estos principios son igualmente aplicables a la gestión de emprendimientos colectivos.

El fortalecimiento organizativo puede incluir actividades orientadas a:

- Clarificar roles y responsabilidades dentro del emprendimiento

- Establecer mecanismos de toma de decisiones participativas
- Fortalecer el liderazgo comunitario
- Promover la participación de mujeres y jóvenes

Asimismo, el desarrollo de habilidades de liderazgo permite fortalecer la capacidad de las organizaciones para gestionar proyectos, establecer alianzas y representar sus intereses frente a otros actores institucionales.

Según Putnam (1993), el capital social —entendido como las redes de confianza y cooperación entre los miembros de una comunidad— constituye un recurso fundamental para el desarrollo territorial. En este sentido, los procesos de fortalecimiento organizativo contribuyen a consolidar estas redes y a mejorar la capacidad colectiva para enfrentar desafíos económicos y ambientales.

Mejora y diferenciación de productos o servicios

Finalmente, durante la fase de fortalecimiento se promueve la mejora de los productos o servicios ofrecidos por los emprendimientos, con el fin de aumentar su competitividad en el mercado. Este proceso puede incluir la mejora de la calidad del producto, la incorporación de valor agregado o el desarrollo de nuevos servicios asociados a la actividad principal.

Porter (1990) sostiene que la competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para diferenciar sus productos y generar valor para los consumidores. En el caso de los emprendimientos comunitarios, esta diferenciación puede basarse en atributos como:

- El origen territorial del producto
- Las prácticas de producción sostenible
- El uso de conocimientos tradicionales
- La contribución a la conservación de la biodiversidad

Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti (2015) destacan que los productos con identidad territorial pueden generar ventajas competitivas en mercados que valoran la autenticidad y la sostenibilidad. Por esta razón, la mejora de productos no se limita a aspectos técnicos, sino que también implica fortalecer la narrativa cultural y ambiental asociada a los mismos.

4.5.3 Fase 3. Consolidación

La fase de consolidación corresponde al momento en el cual los emprendimientos han desarrollado capacidades básicas de gestión organizativa y productiva, y comienzan a estabilizar sus procesos de operación y comercialización. En esta etapa el acompañamiento se orienta a fortalecer la sostenibilidad económica de las iniciativas, ampliar su inserción en mercados y consolidar redes de cooperación con otros emprendimientos del territorio.

Diversos estudios sobre economías territoriales han señalado que el éxito de los emprendimientos rurales no depende únicamente de sus capacidades internas, sino también de su capacidad para integrarse en redes económicas locales y cadenas de valor que permitan ampliar su alcance y mejorar su competitividad (Granovetter, 1985; Porter, 1998). En este sentido, la consolidación de los emprendimientos implica avanzar desde iniciativas productivas aisladas hacia sistemas económicos territoriales articulados.

Desde la perspectiva de la sociología económica, las actividades productivas se desarrollan dentro de redes de relaciones sociales que influyen en la circulación de información, el acceso a recursos y la generación de oportunidades económicas (Granovetter, 1985). En los territorios rurales, estas redes suelen basarse en relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación comunitaria que pueden convertirse en una base sólida para la construcción de sistemas productivos locales.

Asimismo, la consolidación de emprendimientos vinculados a áreas protegidas requiere integrar los objetivos de conservación ambiental con estrategias de desarrollo económico local. Según Pretty (2002), los sistemas productivos sostenibles deben basarse en la construcción de capital social, la cooperación entre actores locales y el fortalecimiento de economías territoriales resilientes.

En este contexto, la fase de consolidación se orienta a fortalecer las capacidades comerciales de los emprendimientos, promover su articulación en redes productivas y facilitar su acceso a mercados diferenciados que valoren la sostenibilidad ambiental y la identidad territorial.

Acceso a canales de comercialización estables

Uno de los principales desafíos que enfrentan los emprendimientos rurales es la dificultad para acceder a mercados estables que permitan garantizar ingresos sostenidos a lo largo del tiempo. En muchos casos, las iniciativas productivas dependen de ventas ocasionales o de mercados locales limitados, lo que reduce su capacidad de crecimiento.

De acuerdo con Ray (1998), los territorios rurales pueden fortalecer sus economías mediante la construcción de estrategias de desarrollo basadas en la valorización de sus recursos culturales, naturales y productivos. Estas estrategias permiten posicionar productos locales en mercados que valoran la autenticidad territorial y la sostenibilidad.

El acceso a mercados estables puede lograrse mediante diversas estrategias, entre las cuales se incluyen:

- Acuerdos comerciales con operadores turísticos o distribuidores locales
- Participación en ferias regionales y nacionales
- Venta directa a consumidores mediante circuitos cortos de comercialización

Estas estrategias permiten reducir la dependencia de intermediarios y mejorar los ingresos de los productores.

Participación en ferias y espacios de comercialización

La participación en ferias comerciales constituye una herramienta importante para visibilizar los productos y servicios desarrollados por los emprendimientos comunitarios. Estos espacios permiten establecer contactos comerciales, conocer tendencias de mercado y fortalecer las capacidades de negociación de los emprendedores.

Según Storper (1997), los encuentros comerciales y ferias sectoriales cumplen un papel fundamental en la construcción de redes económicas, ya que facilitan el intercambio de información y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

Además, estos espacios permiten a los emprendimientos aprender de otras experiencias productivas, identificar oportunidades de innovación y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

En el contexto de los emprendimientos vinculados a áreas protegidas, las ferias también pueden cumplir una función educativa al sensibilizar a los consumidores sobre la importancia de apoyar iniciativas productivas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad.

Desarrollo de marca territorial y estrategias de posicionamiento

La consolidación de los emprendimientos también requiere desarrollar estrategias de posicionamiento que permitan comunicar de manera efectiva el valor diferencial de los productos o servicios ofrecidos. En este sentido, la construcción de marcas territoriales constituye una herramienta clave para fortalecer la identidad de los productos y mejorar su competitividad en el mercado.

Anholt (2007) señala que las marcas territoriales permiten construir narrativas que vinculan los productos con la historia, la cultura y el entorno natural del territorio donde se originan. Estas narrativas generan valor simbólico para los consumidores y fortalecen el reconocimiento de los productos en el mercado.

En el caso de los emprendimientos asociados a los Parques Nacionales Naturales, el desarrollo de una marca territorial puede resaltar atributos como:

- Origen comunitario
- Producción sostenible
- Vínculo con la biodiversidad
- Contribución a la conservación

Estos elementos permiten posicionar los productos en mercados que valoran el consumo responsable y la sostenibilidad ambiental.

Articulación entre emprendimientos y encadenamientos productivos

Uno de los aspectos fundamentales de la fase de consolidación consiste en promover la articulación entre emprendimientos que desarrollan actividades productivas complementarias dentro del territorio. Esta articulación permite generar encadenamientos productivos que fortalecen las economías locales y amplían las oportunidades de mercado.

Según Polanyi (1944), las economías locales funcionan a partir de múltiples formas de integración económica, entre las cuales se encuentran el intercambio, la reciprocidad y la redistribución. En contextos comunitarios, estas formas de integración pueden contribuir a fortalecer la cooperación entre actores productivos.

Un ejemplo de estos encadenamientos puede observarse en la articulación entre emprendimientos de turismo comunitario, producción agroecológica y artesanías locales. En estos casos, los operadores turísticos pueden adquirir alimentos producidos por agroecosistemas locales para la prestación de servicios de alimentación, mientras que las artesanías pueden comercializarse como productos culturales asociados a la experiencia turística.

Este tipo de articulación permite mantener los flujos económicos dentro del territorio y fortalecer las economías locales. De acuerdo con Scott (2006), los sistemas productivos territoriales logran mayor resiliencia cuando los actores económicos desarrollan relaciones de cooperación y complementariedad.

Creación de redes de cooperación entre emprendimientos

La creación de redes de cooperación constituye otro elemento clave para la consolidación de los emprendimientos. Estas redes permiten compartir conocimientos, intercambiar experiencias y desarrollar estrategias colectivas para acceder a mercados o mejorar procesos productivos.

Putnam (1993) señala que las redes de cooperación fortalecen el capital social de las comunidades, lo que a su vez facilita la coordinación de acciones colectivas y la generación de beneficios compartidos.

En el contexto de los emprendimientos vinculados a áreas protegidas, estas redes pueden facilitar el intercambio de experiencias entre diferentes territorios y promover la construcción de comunidades de práctica orientadas al desarrollo sostenible.

Además, las redes de cooperación pueden facilitar el acceso a recursos externos, como programas de financiamiento, procesos de certificación o alianzas con instituciones académicas y organizaciones de cooperación.

Preparación para la fase de escalamiento

Finalmente, durante la fase de consolidación se evalúa la capacidad del emprendimiento para avanzar hacia procesos de expansión o escalamiento. Este análisis considera aspectos como la estabilidad de los procesos productivos, la capacidad organizativa del emprendimiento y su posicionamiento en el mercado.

Blank y Dorf (2012) sostienen que el escalamiento de los emprendimientos debe basarse en modelos de negocio que hayan demostrado su viabilidad en etapas anteriores. En este sentido, la consolidación constituye un paso fundamental para garantizar que los emprendimientos puedan crecer sin comprometer su sostenibilidad económica, social y ambiental.

4.5.4 Fase 4. Escalamiento

La fase de escalamiento corresponde al momento en el cual los emprendimientos han alcanzado un nivel significativo de estabilidad organizativa, productiva y comercial, lo que les permite ampliar su alcance territorial, diversificar sus productos o servicios y fortalecer su impacto económico, social y ambiental. En esta etapa el acompañamiento institucional se orienta principalmente a facilitar procesos de innovación, consolidar alianzas estratégicas y promover la expansión responsable de los emprendimientos hacia nuevos mercados.

En el campo del emprendimiento y el desarrollo territorial, el escalamiento se entiende como el proceso mediante el cual una iniciativa productiva amplía su capacidad de generar valor y aumenta su impacto

sin perder los principios que orientan su funcionamiento (Bloom & Chatterji, 2009). En contextos rurales, este proceso no necesariamente implica un crecimiento acelerado o la expansión hacia mercados globales, sino la consolidación de modelos productivos sostenibles que puedan replicarse o adaptarse a otros territorios.

Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, el escalamiento de emprendimientos vinculados a áreas protegidas debe equilibrar los objetivos económicos con la conservación ambiental y el bienestar de las comunidades locales. Según Sachs (2015), los procesos de desarrollo territorial deben promover modelos productivos que generen prosperidad económica sin comprometer la integridad de los ecosistemas ni profundizar las desigualdades sociales.

En este sentido, la fase de escalamiento busca fortalecer el impacto de los emprendimientos mediante la ampliación de sus redes de cooperación, el acceso a nuevos mercados y la consolidación de estrategias de innovación que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Diversificación de productos y servicios

Uno de los principales mecanismos para fortalecer la sostenibilidad económica de los emprendimientos consiste en la diversificación de su oferta productiva. La diversificación permite reducir los riesgos asociados a la dependencia de un único producto o servicio y ampliar las oportunidades de acceso a diferentes segmentos de mercado.

Según Porter (1998), las organizaciones que logran diversificar sus actividades productivas de manera estratégica pueden mejorar su competitividad y fortalecer su capacidad para adaptarse a cambios en las condiciones del mercado. En el contexto de los emprendimientos rurales, la diversificación puede incluir la incorporación de nuevos productos derivados de los recursos locales, el desarrollo de servicios turísticos complementarios o la transformación de productos primarios en bienes con mayor valor agregado.

Por ejemplo, un emprendimiento inicialmente dedicado a la producción agroecológica puede diversificar su actividad mediante la transformación de productos agrícolas en alimentos procesados, la oferta de experiencias de turismo rural o la venta directa a consumidores a través de mercados locales.

La diversificación también puede contribuir a fortalecer la resiliencia de los sistemas productivos frente a factores externos como cambios climáticos, fluctuaciones de precios o transformaciones en las preferencias de los consumidores.

Expansión hacia nuevos mercados

La expansión hacia nuevos mercados constituye otro elemento fundamental en la fase de escalamiento. Una vez que los emprendimientos han consolidado su presencia en mercados locales o regionales, pueden explorar oportunidades de comercialización en espacios más amplios, incluyendo mercados nacionales o nichos especializados.

Según Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), la participación en cadenas de valor más amplias puede permitir a los productores mejorar su acceso a mercados y aumentar el valor agregado de sus productos. Sin embargo, esta expansión debe realizarse de manera gradual y estratégica para evitar riesgos asociados a cambios abruptos en la escala de producción o en las dinámicas comerciales.

En el caso de los emprendimientos vinculados a los Parques Nacionales Naturales, la expansión hacia nuevos mercados puede apoyarse en la valorización de atributos como:

- La sostenibilidad ambiental de los procesos productivos
- El origen territorial de los productos
- La participación comunitaria en las iniciativas productivas

Estos atributos pueden generar ventajas competitivas en mercados que valoran el consumo responsable y la trazabilidad de los productos.

Construcción de alianzas estratégicas

El escalamiento de los emprendimientos también depende de su capacidad para establecer alianzas estratégicas con otros actores del territorio y con instituciones externas. Estas alianzas pueden facilitar el acceso a conocimientos especializados, recursos financieros, canales de comercialización y oportunidades de innovación.

Según Powell (1990), las redes de cooperación entre organizaciones constituyen una forma eficiente de coordinación económica en contextos donde la información y el conocimiento desempeñan un papel central en la generación de valor. En este sentido, las alianzas estratégicas permiten a los emprendimientos acceder a recursos que difícilmente podrían movilizar de manera individual.

Entre las alianzas que pueden fortalecerse en esta fase se encuentran:

- Alianzas con universidades y centros de investigación

- Acuerdos comerciales con empresas del sector privado
- Cooperación con organizaciones de desarrollo territorial
- Participación en redes nacionales o internacionales de comercio justo

Estas alianzas pueden contribuir a fortalecer la capacidad de innovación de los emprendimientos y ampliar su impacto en el territorio.

Consolidación de una marca colectiva territorial

Una estrategia clave para el escalamiento de los emprendimientos consiste en la creación o consolidación de una marca colectiva que agrupe diferentes productos o servicios bajo una identidad territorial común. Las marcas colectivas permiten fortalecer el reconocimiento de los productos en el mercado y comunicar valores asociados a la sostenibilidad, la identidad cultural y la conservación de la biodiversidad.

Según Belletti y Marescotti (2011), las marcas colectivas y las indicaciones geográficas pueden convertirse en herramientas eficaces para promover el desarrollo territorial al permitir que diferentes productores se beneficien de una identidad común asociada al territorio.

En el contexto de los emprendimientos vinculados a los Parques Nacionales Naturales, una marca colectiva puede contribuir a:

- Mejorar la visibilidad de los productos en el mercado
- Fortalecer la identidad territorial de los emprendimientos
- Promover el consumo responsable asociado a la conservación

Asimismo, una marca colectiva puede facilitar procesos de comercialización conjunta y fortalecer la cooperación entre los emprendimientos del territorio.

Innovación y uso de tecnologías digitales

La incorporación de procesos de innovación constituye un elemento fundamental para el escalamiento de los emprendimientos. La innovación no necesariamente implica el desarrollo de tecnologías

complejas, sino la capacidad de mejorar productos, procesos o modelos de negocio a partir del aprendizaje y la experimentación.

Schumpeter (1934) destacó que la innovación es uno de los principales motores del desarrollo económico, ya que permite generar nuevas oportunidades productivas y mejorar la competitividad de las organizaciones.

En los emprendimientos comunitarios, la innovación puede manifestarse mediante:

- La mejora de procesos productivos
- El desarrollo de nuevos productos
- La incorporación de tecnologías digitales para la comercialización

El uso de herramientas digitales, como redes sociales, plataformas de comercio electrónico o sistemas de promoción turística en línea, puede facilitar el acceso a mercados más amplios y fortalecer la visibilidad de los emprendimientos.

Integración generacional y participación de jóvenes

La fase de escalamiento también representa una oportunidad para fortalecer la participación de jóvenes en los procesos productivos y de innovación del territorio. La incorporación de nuevas generaciones en los emprendimientos comunitarios contribuye a dinamizar las economías rurales y a promover la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio.

Según Bennett (2019), la participación juvenil en iniciativas productivas rurales puede desempeñar un papel clave en la revitalización de las economías locales y en la construcción de modelos de desarrollo más sostenibles.

La participación de jóvenes puede promoverse mediante:

- Programas de formación en emprendimiento rural
- Mentorías entre líderes comunitarios y jóvenes emprendedores
- Participación juvenil en procesos de innovación y digitalización

Estas estrategias permiten fortalecer la continuidad generacional de los emprendimientos y promover la construcción de nuevas capacidades en el territorio.

Evaluación para el cierre del ciclo de acompañamiento

Finalmente, al concluir la fase de escalamiento se realiza una evaluación integral del proceso de acompañamiento con el fin de identificar los resultados alcanzados, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora para futuros procesos de fortalecimiento.

De acuerdo con Patton (2011), los procesos de evaluación participativa permiten generar aprendizajes colectivos que contribuyen a mejorar las intervenciones de desarrollo territorial. En este sentido, la evaluación del ciclo de acompañamiento no debe entenderse únicamente como un mecanismo de rendición de cuentas, sino también como un espacio de reflexión que permita fortalecer las capacidades de los emprendimientos y de las instituciones involucradas.

5. Mecanismos de seguimiento y evaluación

El propósito de este capítulo es garantizar que la Hoja de Ruta no se limite a ser una herramienta de planeación, sino que se convierta en un instrumento dinámico de gestión, aprendizaje y mejora continua, capaz de medir resultados tangibles, identificar brechas y fortalecer la toma de decisiones en los niveles local y nacional. En este sentido, los mecanismos de seguimiento y evaluación cumplen cuatro funciones esenciales: (i) seguir la implementación en territorio, (ii) medir los cambios en los emprendimientos comunitarios asociados a los PNNC, (iii) retroalimentar a las comunidades y a la Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales (SSNA), y (iv) ajustar de manera adaptativa las estrategias y acciones institucionales. Estos componentes se fundamentan en los enfoques de evaluación participativa propuestos por Chambers (2012), la gobernanza policéntrica de Ostrom (2009) y los lineamientos de la Metodología General Ajustada del DNP (2022), que promueven procesos de seguimiento con rigor técnico, inclusión social y coherencia institucional.

(i) Seguimiento de la implementación en territorio: El seguimiento territorial busca verificar que las acciones planificadas en la Hoja de Ruta se estén ejecutando conforme a los cronogramas, recursos y metas establecidas, garantizando coherencia entre la planeación central y la realidad de los parques. Este proceso responde a los principios de la gestión adaptativa planteados por FAO (2020) y la OCDE (2020), que recomiendan monitorear continuamente las intervenciones locales para ajustar las estrategias en tiempo real.

Cada dirección territorial y equipo de apoyo local de PNNC llevará un registro sistemático de las actividades desarrolladas, las capacitaciones ejecutadas, los talleres realizados y los avances de los emprendimientos acompañados. Este seguimiento no se limita a la verificación administrativa, sino que se orienta a comprender las dinámicas locales, los retos operativos y las innovaciones surgidas en el proceso, reconociendo la importancia del aprendizaje desde la práctica (Creswell & Creswell, 2018).

De manera complementaria, se implementarán formatos estandarizados de visita técnica, registros fotográficos georreferenciados y fichas de avance de emprendimiento, los cuales permitirán garantizar

la trazabilidad de la información. Este componente constituye la base empírica del sistema de monitoreo, ya que posibilita contrastar los compromisos institucionales con los resultados observables en los territorios, asegurando transparencia y rendición de cuentas (DNP, 2022).

(ii) Medición de cambios en los emprendimientos comunitarios: La medición de cambios tiene como finalidad evaluar la evolución técnica, organizativa, económica y ambiental de los emprendimientos comunitarios que participan en los procesos de fortalecimiento impulsados por PNNC. Para ello, se aplicará un sistema de indicadores articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 8, 12 y 15) y con la Política Nacional de Biodiversidad (MADS, 2023).

Los indicadores, de carácter cuantitativo y cualitativo, permitirán observar transformaciones progresivas en temas como la formalización empresarial, la adopción de prácticas sostenibles, la diversificación de productos, el acceso a nuevos mercados y la participación de mujeres y jóvenes. La medición se realizará de forma semestral, con base en líneas base iniciales y reportes comparativos, permitiendo identificar tendencias y resultados acumulativos (Kusek & Rist, 2004).

Cada emprendimiento contará con una ficha individual que documente sus avances, elaborada conjuntamente por los funcionarios del parque y los emprendedores. Esta herramienta servirá para construir narrativas de cambio y evidencia empírica sobre los efectos reales del acompañamiento institucional, fortaleciendo la apropiación comunitaria y la gestión del conocimiento (Pretty, 1995; Chambers, 1994).

(iii) Retroalimentación a las comunidades y a la SSNA: El proceso de retroalimentación constituye el puente entre la información recolectada y la toma de decisiones tanto en el ámbito comunitario como institucional. A nivel territorial, se promoverán espacios de diálogo, talleres de devolución de resultados y sesiones participativas, donde las comunidades podrán analizar los avances, discutir los desafíos y proponer acciones de mejora. Este enfoque responde a los postulados de la Investigación Acción Participativa (Fals Borda, 1987), que reconoce el conocimiento local como base del aprendizaje colectivo y la transformación social.

La retroalimentación no se concibe como un ejercicio unidireccional, sino como un proceso de construcción conjunta de conocimiento. En consecuencia, los talleres incluirán dinámicas participativas —líneas de tiempo, cartografías sociales y matrices de percepción— que faciliten la comprensión de resultados y promuevan la rendición de cuentas comunitaria.

De manera simultánea, la SSNA consolidará la información proveniente de las regiones y elaborará informes semestrales de seguimiento, integrando los datos cualitativos y cuantitativos recolectados. Estos informes serán presentados al Comité de Seguimiento, al nivel directivo de PNNC y a los aliados académicos o de cooperación, garantizando que la información alimente la toma de decisiones y oriente la planificación institucional (Kliksberg, 2001; DNP, 2022).

El flujo de retroalimentación, tanto vertical (de territorio hacia el nivel central) como horizontal (entre parques, comunidades y aliados), fomentará un aprendizaje organizacional y territorial permanente, generando un ciclo virtuoso entre acción, reflexión y mejora (Creswell & Creswell, 2018).

(iv) Ajuste adaptativo y mejora continua de la estrategia: La información recolectada a través del seguimiento, la medición y la retroalimentación será analizada periódicamente para ajustar las estrategias, metodologías y prioridades de la Hoja de Ruta, en coherencia con el enfoque de gobernanza adaptativa de Ostrom (2009). Este proceso reconoce que los territorios son sistemas vivos y cambiantes, y que las políticas de conservación y emprendimiento deben evolucionar según las condiciones ecológicas, sociales y económicas de cada parque.

Los ajustes podrán incluir la redefinición de metas, la actualización de los contenidos de formación, la priorización de líneas estratégicas —por ejemplo, marketing digital, certificaciones sostenibles o educación ambiental— y la incorporación de nuevas alianzas institucionales. Este enfoque flexible responde a las recomendaciones de la CEPAL (2021) sobre la gestión de políticas territoriales basadas en evidencia, y permite que los procesos se mantengan pertinentes y sostenibles en el tiempo.

En este sentido, la mejora continua se convertirá en un mecanismo de aprendizaje institucional y territorial, en el que los resultados del monitoreo alimentan la planificación, y las lecciones aprendidas se traducen en innovaciones metodológicas. Así, la Hoja de Ruta consolidará un sistema de gestión orientado a resultados y basado en la participación activa de los actores locales, garantizando su vigencia, legitimidad y coherencia con los principios misionales de Parques Nacionales Naturales de Colombia.

5.1. Sistema de indicadores de impacto y sostenibilidad

El sistema de indicadores constituye la herramienta principal para medir el avance y los resultados de la Hoja de Ruta. Su propósito es contar con un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan verificar si los emprendimientos están siendo realmente fortalecidos, posicionados y articulados con los objetivos misionales de Parques Nacionales Naturales de Colombia, en relación con la conservación, el uso responsable de los recursos naturales y la apropiación social del conocimiento.

a) Principios para definir indicadores:

El diseño de los indicadores responde a cinco principios orientadores:

- Pertinencia territorial: los indicadores deben poder aplicarse tanto en parques remotos como en áreas con mayor conectividad y presencia institucional, garantizando comparabilidad entre contextos.

- Trazabilidad institucional: su información debe ser compatible con los sistemas de reporte y planeación de PNNC (informes de la SSNA, convenios PNNC–EAN, reportes a cooperación).

- Enfoque de sostenibilidad: la medición debe ir más allá de los resultados económicos e incluir aportes a la conservación, la gobernanza y la equidad, con especial atención a la participación de mujeres, jóvenes y pueblos étnicos.

- Costo razonable y viabilidad operativa: se priorizará el uso de formatos simples —fichas de visita, actas de talleres, catálogos de productos o registros fotográficos— que reduzcan el tiempo y los recursos requeridos para su aplicación.

- Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 8, 12 y 15): el sistema se articula con los estándares internacionales de desarrollo sostenible (ONU, 2022).

Estos principios garantizan que los indicadores sean pertinentes, accesibles y útiles para la gestión adaptativa de los parques (Chambers, 2012; DNP, 2022).

b) Estructura del sistema de indicadores

El sistema se organiza en cuatro niveles complementarios que permiten analizar la gestión institucional y los cambios en los emprendimientos de manera progresiva:

- Indicadores de insumo o proceso: miden las acciones ejecutadas por PNNC y sus aliados. Incluyen el número de talleres de formación realizados, los emprendimientos acompañados en territorio y las alianzas gestionadas con entidades como el SENA, MinCIT o MinCultura.

- Indicadores de resultado temprano: reflejan transformaciones iniciales dentro de los emprendimientos, como la formalización jurídica, la adopción de prácticas de producción limpia o la creación de marcas con identidad territorial.

- Indicadores de resultado intermedio o de posicionamiento: evalúan la visibilidad y consolidación en el mercado, considerando la participación en ferias, la inclusión en circuitos de turismo responsable, el crecimiento de las ventas y la existencia de alianzas comerciales activas.

- Indicadores de impacto y sostenibilidad: miden los aportes directos a la conservación y al desarrollo local, como la implementación de prácticas de no afectación al área protegida, la participación en restauración o educación ambiental, la equidad en la toma de decisiones y la reducción de presiones sobre los recursos naturales (FAO, 2020; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

Esta estructura gradual permite observar el proceso completo de fortalecimiento, desde la acción institucional hasta los resultados sostenibles en los territorios (Kusek & Rist, 2004; Creswell & Creswell, 2018).

c) Instrumentos para el levantamiento de información.

Para garantizar la coherencia y calidad de los datos, se utilizarán instrumentos estandarizados que faciliten la recolección y análisis de la información:

- Ficha Única de Emprendimiento PNNC: consolida información básica sobre localización, área protegida asociada, tipo de producto o servicio, estado de formalización y principales resultados.
- Formato de visita o acompañamiento técnico: registra las actividades realizadas, acuerdos alcanzados y evidencias fotográficas.
- Matriz de ferias y eventos: documenta la participación de los emprendimientos en espacios comerciales, productos exhibidos, ventas y contactos generados.
- Registro digital unificado: permite consolidar la información en una base de datos central para generar tableros de control trimestrales y análisis comparativos entre regiones (DNP, 2022; Chambers, 1994).

Estos instrumentos no solo funcionan como medios de verificación institucional, sino que también fortalecen la transparencia, la rendición de cuentas y la apropiación del proceso por parte de las comunidades. De esta manera, el sistema de indicadores se convierte en una herramienta tanto técnica como pedagógica, que fomenta la reflexión colectiva y la mejora continua de las acciones implementadas en los Parques Nacionales Naturales de Colombia.

5.2. Comité de seguimiento con participación comunitaria

El Comité de Seguimiento constituye el mecanismo de gobernanza operativa encargado de garantizar la transparencia, la participación y la coherencia institucional en la implementación de la Hoja de Ruta. Su creación responde a la necesidad de fortalecer los canales de comunicación entre la Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales (SSNA), los equipos de las Direcciones Territoriales, las comunidades locales y los aliados estratégicos. En coherencia con los principios de gobernanza colaborativa (Ostrom, 2009) y con los lineamientos de gestión participativa del DNP (2022), este espacio busca promover la corresponsabilidad y la rendición de cuentas en todos los niveles del proceso.

a) Propósito y funciones.

El Comité tiene como propósito supervisar el cumplimiento de las acciones programadas, revisar los resultados obtenidos, validar los informes semestrales de avance y formular recomendaciones para la mejora continua. Su labor se centra en cuatro funciones esenciales:

- Validar y aprobar los planes anuales de fortalecimiento, asegurando su coherencia con los objetivos de la Hoja de Ruta y con las prioridades de los parques y las comunidades.

- Revisar los indicadores de avance y resultados, verificando la consistencia de la información recolectada y proponiendo ajustes metodológicos cuando sea necesario.

- Canalizar observaciones y aportes de los emprendedores, líderes comunitarios y aliados institucionales, promoviendo una retroalimentación permanente entre los niveles local y central.

- Ejercer veeduría social e institucional sobre el uso de los recursos financieros y técnicos asignados a los procesos de fortalecimiento, garantizando transparencia y eficiencia (Kliksberg, 2001; Chambers, 2012).

Estas funciones aseguran que la toma de decisiones se sustente en información confiable y que los resultados sean validados tanto técnica como socialmente.

b) Composición.

El Comité se integrará bajo un esquema multinivel y multisectorial, que refleje la diversidad de actores vinculados a los procesos de emprendimiento y conservación:

- Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales (SSNA): ejerce la coordinación técnica general, consolida los indicadores nacionales y elabora los informes de seguimiento.

- Direcciones Territoriales y equipos de parques: representan la gestión operativa en campo, aportando evidencias, aprendizajes y observaciones sobre la ejecución.

- Representantes de los emprendimientos comunitarios: garantizan la inclusión de la perspectiva local, la equidad de género y la participación de jóvenes y pueblos étnicos.

- Aliados académicos y de cooperación (como la Universidad EAN o CENIGAA): aportan acompañamiento metodológico y fortalecen la sistematización de experiencias.

- Entidades gubernamentales y sector privado (SENA, MinCIT, MinCultura, agencias de turismo sostenible): participan de manera invitada en temas de formación, comercialización o financiamiento.

Esta composición permite integrar los niveles técnico, comunitario y político, asegurando una mirada integral sobre los procesos de fortalecimiento de los emprendimientos (Creswell & Creswell, 2018; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

c) Metodología de funcionamiento.

El Comité de Seguimiento sesionará de manera ordinaria dos veces al año —en junio y noviembre— y de forma extraordinaria cuando existan eventos o coyunturas que lo ameriten, como la organización de ferias nacionales, la firma de convenios o la inclusión de nuevos aliados estratégicos. Cada sesión contará con una agenda previamente concertada, actas de asistencia y acuerdos documentados.

El trabajo del Comité se desarrollará de manera híbrida: reuniones virtuales para facilitar la participación de actores de distintas regiones, y al menos un encuentro presencial anual en territorio, que permita fortalecer la interacción directa con las comunidades. Durante las sesiones, se revisarán los informes de avance, los resultados de los indicadores y las observaciones derivadas del monitoreo en campo. Asimismo, se definirán compromisos concretos para el siguiente periodo, asignando responsables y plazos de ejecución.

El proceso de seguimiento se apoyará en herramientas participativas como matrices de decisiones, tableros de acuerdos y reportes de cumplimiento, que faciliten la trazabilidad de las acciones. Este enfoque, inspirado en la gestión colaborativa de los bienes comunes (Ostrom, 2009) y en los principios de aprendizaje organizacional (Sen, 2000), busca consolidar una cultura de corresponsabilidad y mejora continua entre todos los actores.

d) Productos y medios de verificación.

Las principales evidencias del funcionamiento del Comité se materializarán en los siguientes productos:

- Actas de reunión y listas de asistencia firmadas por los participantes, que documenten los temas tratados, acuerdos y compromisos.

- Matriz de decisiones y seguimiento, en la que se consignen los avances de las tareas acordadas y los responsables asignados.

- Informe semestral del Comité de Seguimiento, elaborado por la SSNA, que consolide los resultados, recomendaciones y ajustes metodológicos.

- Registros fotográficos y audiovisuales de las reuniones, especialmente de las sesiones presenciales en territorio, como evidencia de la participación activa de las comunidades.

Estos medios de verificación garantizan la trazabilidad y legitimidad del proceso, en consonancia con las buenas prácticas de gestión participativa promovidas por la FAO (2020) y el DNP (2022). En conjunto, el Comité de Seguimiento con participación comunitaria se constituye en un espacio clave de gobernanza adaptativa, donde el conocimiento técnico y el saber local convergen para orientar las

decisiones institucionales hacia una implementación más transparente, inclusiva y sostenible de la Hoja de Ruta para el Impulso y Posicionamiento de Emprendimientos en los PNNC.

5.3. Evaluación semestral con retroalimentación participativa.

La evaluación semestral constituye un proceso sistemático de análisis y aprendizaje colectivo orientado a valorar los avances alcanzados, identificar dificultades y ajustar las estrategias implementadas en el marco de la Hoja de Ruta. Este componente combina la evaluación técnica con la reflexión participativa, garantizando que los resultados sean comprendidos, discutidos y apropiados por los actores involucrados en los distintos niveles del sistema. Su enfoque se sustenta en los principios de la evaluación participativa y la gestión adaptativa propuestos por Chambers (1994, 2012) y Ostrom (2009), así como en los lineamientos de la Metodología General Ajustada (DNP, 2022).

a) Objetivos de la evaluación

La evaluación semestral busca cumplir tres propósitos esenciales:

- Medir la eficacia y pertinencia de las acciones ejecutadas, verificando el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos y la coherencia entre las actividades realizadas y los objetivos de la Hoja de Ruta.

- Valorar los cambios cualitativos y cuantitativos en los emprendimientos comunitarios, considerando tanto los resultados económicos y organizativos como los aportes a la conservación y la equidad social.

- Generar espacios de diálogo y aprendizaje, en los que las comunidades, funcionarios y aliados institucionales puedan compartir percepciones, aprendizajes y recomendaciones para el siguiente ciclo de implementación.

b) Metodología de aplicación

La evaluación semestral se desarrollará en cuatro etapas complementarias:

1. Recolección de información: las Direcciones Territoriales, junto con los equipos de parques y los aliados técnicos, consolidarán los registros de los talleres, acompañamientos, ferias y actividades ejecutadas. Esta información se sistematizará utilizando los instrumentos definidos en el sistema de indicadores (fichas, formatos de visita y registros digitales).

2. Análisis técnico: la SSNA procesará y comparará la información frente a las metas anuales y los indicadores de referencia, identificando avances, rezagos y buenas prácticas. Este análisis

integrará variables cuantitativas (ventas, formalización, participación en eventos) y cualitativas (percepción de fortalecimiento, apropiación social del conocimiento, incidencia en la conservación).

3. Socialización y retroalimentación participativa: los resultados serán presentados a las comunidades mediante talleres de devolución, utilizando herramientas didácticas como cartografías sociales, líneas de tiempo y matrices de percepción. Estas sesiones permitirán que los actores locales analicen los resultados desde su propia experiencia, expresen opiniones y propongan ajustes (Fals Borda, 1987; Pretty, 1995).

4. Elaboración del informe semestral: con base en los aportes obtenidos, la SSNA elaborará un informe consolidado que integre la perspectiva técnica y comunitaria, incluyendo conclusiones, recomendaciones y acciones correctivas.

b) Criterios de evaluación

La valoración de los resultados se realizará a partir de un conjunto de criterios que aseguran la objetividad y pertinencia del proceso:

- Eficacia: mide el cumplimiento de las metas y actividades programadas en los plazos establecidos.

- Efectividad: analiza el grado de cambio logrado en los emprendimientos, especialmente en la mejora de capacidades, comercialización y sostenibilidad ambiental.

- Pertinencia territorial y cultural: evalúa la adecuación de las estrategias a los contextos sociales, culturales y ecológicos de cada parque, incorporando enfoques diferenciales y de género.

- Sostenibilidad: valora la permanencia de las capacidades adquiridas, la apropiación de las herramientas por parte de las comunidades y la continuidad de las acciones sin depender exclusivamente del apoyo institucional (Sen, 2000; FAO, 2020).

c) Mecanismos de retroalimentación

La retroalimentación se concibe como un proceso bidireccional y continuo que articula los niveles local, regional y nacional. Para ello, se implementarán los siguientes mecanismos:

- Talleres de devolución comunitaria: espacios presenciales o virtuales en los que se presentan los resultados de la evaluación y se promueve el diálogo entre los actores locales.

- Reuniones del Comité de Seguimiento: revisión conjunta de los informes y acuerdos sobre los ajustes necesarios para el siguiente semestre.

- Plataforma digital de seguimiento: repositorio institucional que permitirá a las Direcciones Territoriales y comunidades acceder a los resultados y observaciones de manera transparente.

- Sistematización de aprendizajes: elaboración de fichas de casos destacados que documenten experiencias exitosas y lecciones aprendidas, favoreciendo la replicabilidad en otros parques (Creswell & Creswell, 2018; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2024).

d) Productos y medios de verificación

Los resultados del proceso de evaluación quedarán respaldados en una serie de documentos y registros que garantizan la trazabilidad y legitimidad del proceso:

- Informe técnico semestral, que consolida los resultados por línea estratégica, indicadores cumplidos, logros, dificultades y recomendaciones.

- Actas y listas de asistencia de los talleres de retroalimentación, con registro de participantes, aportes y acuerdos.

- Material visual y pedagógico (fotografías, carteles, mapas de resultados) utilizados durante las sesiones participativas.

- Fichas de sistematización de experiencias, que recogen los aprendizajes significativos y las innovaciones desarrolladas por los emprendimientos.

La evaluación semestral con retroalimentación participativa se convierte así en un instrumento de aprendizaje social y fortalecimiento institucional, donde el conocimiento técnico se complementa con la experiencia de las comunidades, asegurando que la Hoja de Ruta evolucione como una herramienta viva, flexible y coherente con las realidades territoriales y los principios de conservación que guían la gestión de los Parques Nacionales Naturales de Colombia.

6. Consideraciones especializadas para la implementación de emprendimientos comunitarios en áreas protegidas de Parques Nacionales Naturales de Colombia

Este capítulo integra elementos técnicos, normativos, operativos y estratégicos específicos del funcionamiento de Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNNC), con el fin de asegurar que la Hoja de Ruta se implemente en coherencia con los planes de manejo, los lineamientos de uso público, la Política de Participación Social y los objetivos misionales de conservación. Se desarrollan aquí

orientaciones especializadas para emprendimientos comunitarios que operan dentro o en zonas de influencia de las áreas protegidas.

6.1. Articulación con instrumentos de gestión y normativa de PNNC

La implementación de emprendimientos en contextos de áreas protegidas exige un alineamiento explícito con los instrumentos de planificación y regulación de PNNC, de manera que las actividades económicas contribuyan a los objetivos de conservación y no generen impactos negativos sobre la biodiversidad ni sobre los valores culturales asociados al territorio (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013; Leung et al., 2018).

6.1.1. Planes de Manejo de las Áreas Protegidas (PMAP)

Los Planes de Manejo de las Áreas Protegidas determinan la zonificación interna del parque (zonas de preservación, uso público, restauración, amortiguación, etc.) y las actividades permitidas o restringidas en cada unidad espacial. En este sentido, todo emprendimiento debe ser analizado frente al PMAP para garantizar que su operación sea compatible con los usos definidos, respete las restricciones de carga y contribuya a las metas de conservación del área protegida (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013; MinAmbiente, 2021).

Ello implica, por ejemplo, revisar si un servicio de guianza, un sendero interpretativo o un producto asociado al parque se desarrollan en zonas de uso público o de recuperación, si requieren medidas adicionales de mitigación, o si deben ser reubicados o rediseñados para evitar afectación sobre ecosistemas frágiles.

6.1.2. Contratos y figuras oficiales de vinculación comunitaria

PNNC cuenta con figuras formales de vinculación comunitaria como contratos de prestación de servicios ecoturísticos, acuerdos de uso sostenible, convenios de cooperación o autorizaciones específicas en zonas de influencia. Estas figuras permiten que los emprendimientos comunitarios operen bajo reglas claras de corresponsabilidad, garantías jurídicas, obligaciones ambientales y mecanismos de seguimiento técnico (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2014).

Contar con un contrato u otra figura formal no solo respalda el ejercicio económico de la comunidad, sino que también facilita el acceso a programas de formación, procesos de certificación y esquemas de financiación, al tiempo que fortalece la gobernanza y reduce la conflictividad.

6.1.3. Lineamientos de uso público y ecoturismo en PNNC

Los lineamientos de uso público y ecoturismo de PNNC establecen criterios para el diseño de experiencias turísticas de bajo impacto, la definición de capacidades de carga, la localización de

infraestructura, la interpretación ambiental y la seguridad del visitante (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013; Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2014).

Los emprendimientos que ofrecen servicios de guianza, alimentación, hospedaje o transporte asociado al parque deben respetar dichos lineamientos, lo que incluye el uso de senderos oficiales, la operación en horarios establecidos, el cumplimiento de normas de bioseguridad, la prevención de riesgos y la integración de mensajes educativos sobre conservación.

6.1.4. Política de Participación Social en la Conservación

La Política de Participación Social reconoce a las comunidades como aliadas en la gestión de los parques y promueve su participación en la planificación, monitoreo y evaluación de las decisiones de conservación. Los emprendimientos comunitarios deben insertarse en los espacios participativos existentes (mesas territoriales, consejos comunitarios, escenarios de consulta y concertación), de manera que sus propuestas productivas dialoguen con las prioridades del parque y de los pueblos indígenas, afrodescendientes y campesinos presentes en el territorio (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2014; Radwan, 2023).

6.2. Gestión integral de riesgos en emprendimientos en áreas protegidas

Los emprendimientos comunitarios en PNNC se desarrollan en contextos ecológicamente sensibles y, en muchos casos, expuestos a riesgos climáticos, geográficos y operativos. Una gestión integral del riesgo resulta esencial para proteger a las personas, la infraestructura, los ecosistemas y la reputación del parque (Leung et al., 2018; Miky, 2024).

6.2.1. Riesgos ambientales

Los riesgos ambientales incluyen la perturbación de fauna por ruido o presencia excesiva de visitantes, la erosión de senderos, la compactación de suelos, la generación de residuos en sitios remotos, la propagación de especies exóticas invasoras o la degradación de cuerpos de agua. La literatura muestra que incluso el turismo de naturaleza puede generar impactos significativos si no existe planificación adecuada y medidas de mitigación (Belsoy et al., 2012; Leung et al., 2018).

Los emprendimientos deben incorporar prácticas de mínimo impacto, planes de manejo de residuos, controles sobre el acceso a zonas frágiles y capacitación continua sobre buenas prácticas ambientales.

6.2.2. Riesgos climáticos y geográficos

Diferentes parques enfrentan riesgos climáticos y geográficos particulares: oleajes extremos y “pujas” en el Pacífico, crecientes súbitas en ríos amazónicos, heladas y nevadas en alta montaña, deslizamientos en laderas Andinas, entre otros. Estos fenómenos pueden comprometer la seguridad

de visitantes y comunidades, así como la infraestructura ecoturística (Reynaert et al., 2023; Leung et al., 2018).

Los emprendimientos deben contar con protocolos de emergencia, planes de evacuación, equipos básicos de primeros auxilios y sistemas de información oportuna sobre condiciones climáticas.

6.2.3. Riesgos institucionales

Los riesgos institucionales incluyen cierres temporales de áreas protegidas por condiciones de conservación, restricciones derivadas de ajustes en los PMAP, cambios en lineamientos de uso público o modificaciones normativas. Estos cambios pueden afectar la operación de los emprendimientos si no existen mecanismos de comunicación y planeación conjunta (Miky, 2024).

La articulación periódica entre comunidades y equipos de parque, mediante comités o reuniones de seguimiento, permite anticipar estos escenarios y reducir la incertidumbre sobre la continuidad de los servicios.

6.2.4. Riesgos socioeconómicos

Los riesgos socioeconómicos se relacionan con la fluctuación de la demanda turística, la dependencia de pocos canales de comercialización, la alta estacionalidad y la vulnerabilidad frente a choques externos como crisis sanitarias o económicas. La experiencia en turismo comunitario en áreas protegidas evidencia que la diversificación de fuentes de ingreso y la consolidación de redes de mercado son claves para la resiliencia (Mohanty, 2024; Forje, 2022).

6.2.5. Matriz de riesgos PNNC para emprendimientos

Se recomienda que cada emprendimiento cuente con una Matriz de Riesgos PNNC, donde se identifiquen amenazas, se estime su probabilidad e impacto, se definan medidas de mitigación y se asignen responsabilidades y plazos. Este enfoque basado en análisis de riesgo permite priorizar acciones y optimizar recursos, y está alineado con las recomendaciones recientes para la gestión de áreas protegidas (Miky, 2024; ShareAction, 2023).

6.3. Criterios técnicos mínimos para emprendimientos en áreas protegidas

Los emprendimientos que operan en PNNC deben cumplir un conjunto de **criterios técnicos mínimos** que garanticen la coherencia entre la actividad productiva y los objetivos de conservación, particularmente en lo relacionado con educación ambiental, manejo de residuos, diseño de infraestructura y bioseguridad (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2013; Leung et al., 2018).

6.3.1. Guianza e interpretación ambiental

La guianza e interpretación ambiental requieren formación específica en biodiversidad, ecosistemas locales, historia cultural del territorio y enfoque de conservación. La evidencia muestra que la interpretación bien diseñada mejora la experiencia del visitante y refuerza actitudes proambientales (Leung et al., 2018; Radwan, 2023).

Se recomienda que los guías cuenten con certificaciones formales (por ejemplo, SENA u otras entidades) y que se priorice la vinculación de pobladores locales y portadores de saberes ancestrales.

6.3.2. Manejo de residuos

El manejo de residuos debe basarse en el principio de "lo que entra, sale", evitando acumulación en sitios remotos y minimizando la huella ecológica. Esto incluye la clasificación en origen, el uso de recipientes adecuados, la definición de rutas de retorno y la sensibilización constante a visitantes (Belsoy et al., 2012; Leung et al., 2018).

6.3.3. Prácticas de mínimo impacto (Leave No Trace)

Las prácticas de mínimo impacto, inspiradas en los principios de Leave No Trace, promueven la planificación adecuada de las visitas, el respeto a los senderos oficiales, la disposición correcta de residuos, la no extracción de elementos naturales, el uso responsable del fuego y el respeto a la fauna (Leave No Trace, 2022; Marion & Reid, 2007).

Incorporar estos principios en protocolos y materiales educativos de los emprendimientos fortalece la conservación y reduce significativamente los impactos asociados al turismo de naturaleza.

6.3.4. Infraestructura sostenible y de bajo impacto

La infraestructura vinculada a los emprendimientos (miradores, refugios, muelles, puntos de descanso, baños secos, etc.) debe ser ligera, desmontable, construída con materiales locales y ubicada en sitios que no comprometan la integridad de hábitats sensibles. La planificación de infraestructura de uso público en áreas protegidas enfatiza la necesidad de minimizar la "huella física" y evitar fragmentación de hábitats (Leung et al., 2018; MinAmbiente, 2021).

6.3.5. Bioseguridad ecológica

La bioseguridad ecológica incluye medidas para evitar la introducción de patógenos, semillas o especies invasoras (limpieza de calzado, equipos y embarcaciones, control de materiales externos, etc.). Estudios recientes muestran que el turismo y la movilidad humana pueden ser vectores importantes de dispersión biológica en áreas protegidas (Reynaert et al., 2023).

6.4. Modelos de gobernanza productiva en áreas protegidas

Los emprendimientos comunitarios asociados a PNNC se insertan en sistemas complejos de gobernanza, donde convergen múltiples niveles institucionales y actores con diferentes mandatos. La literatura sobre turismo sostenible y áreas protegidas resalta que los arreglos de gobernanza colaborativa, con espacios de decisión compartidos y reglas claras, son determinantes para lograr resultados positivos tanto en conservación como en bienestar comunitario (Forje, 2022; Matović, 2025).

6.4.1. Roles de los actores clave

- **Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales (SSNA):** define lineamientos técnicos nacionales, articula alianzas estratégicas, consolida información y orienta el enfoque de negocios sostenibles en el marco misional de PNNC.

- **Direcciones Territoriales:** adaptan los lineamientos a las realidades regionales, coordinan con otros actores institucionales y acompañan la implementación de la Hoja de Ruta en cada territorio.

- **Equipos de parque:** son responsables del acompañamiento directo a comunidades, del seguimiento de actividades y de asegurar que los emprendimientos cumplan con los planes de manejo y lineamientos de uso público.

- **Comunidades y organizaciones locales:** gestionan la operación diaria de los emprendimientos, aportan saberes territoriales y asumen compromisos de conservación y manejo sostenible.

- **Aliados académicos, ONGs y cooperación:** aportan soporte metodológico, formación, investigación aplicada y, en algunos casos, recursos financieros o logísticos (Leung et al., 2018; Mohanty, 2024).

6.4.2. Flujo de gestión de emprendimientos

Se propone un **flujo de gestión** estándar que permita ordenar la articulación institucional:

1. **Identificación del emprendimiento**: caracterización básica de la iniciativa, actores involucrados y relación con el área protegida.

2. **Validación con el equipo del parque y la Dirección Territorial**: verificación de compatibilidad con el PMAP, lineamientos de uso público y prioridades territoriales.

3. **Definición de la figura de vinculación** (contrato, acuerdo, convenio): establecimiento de responsabilidades, obligaciones ambientales y mecanismos de seguimiento.

4. **Implementación acompañada**: puesta en marcha de la actividad con apoyo técnico en temas organizativos, ambientales y comerciales.

5. **Monitoreo y evaluación conjunta**: revisión periódica de resultados, impactos y cumplimiento de compromisos.

6. **Ajuste adaptativo**: revisión de actividades en función de hallazgos y cambios en el territorio (Matović, 2025; Forje, 2022).

6.4.3. Mecanismos de coordinación y veeduría

Entre los principales mecanismos de coordinación se incluyen:

- **Mesas territoriales de PNNC y espacios de participación social**, donde se discuten prioridades, conflictos y oportunidades.

- **Comités de seguimiento de emprendimientos**, con participación de comunidades, equipos de parque y aliados.

- **Veedurías comunitarias**, orientadas a garantizar transparencia en el uso de recursos y cumplimiento de acuerdos.

- **Redes interparques**, que facilitan el intercambio de experiencias, la circulación de aprendizajes y la construcción de agendas comunes (Leung et al., 2018; Giampiccoli & Glassom, 2020).

6.5. Estudios de caso y enfoques de bioeconomía en áreas protegidas

Los estudios de caso en PNNC y otras áreas protegidas de América Latina muestran que los emprendimientos comunitarios, cuando se articulan con la conservación y la bioeconomía, pueden generar beneficios económicos, fortalecer identidades culturales y reducir presiones sobre ecosistemas (Sasson, 2018; Héctor, 2022; McCarthy, 2025).

6.5.1. Ecoturismo comunitario en áreas protegidas

Experiencias de ecoturismo comunitario muestran que, bajo arreglos de gobernanza participativa y acuerdos claros con las autoridades de conservación, las comunidades pueden gestionar servicios de

guianza, alimentación, hospedaje y actividades culturales que fortalecen la conservación y generan ingresos dignos (Parques Nacionales Naturales de Colombia, 2014; Mohanty, 2024).

6.5.2. Bioeconomía comunitaria y productos con identidad territorial

La bioeconomía comunitaria promueve el uso sostenible de la biodiversidad a través de productos de origen forestal, agroecológico o marino, incorporando innovación, ciencia y saberes tradicionales. En América Latina, múltiples experiencias demuestran que esta estrategia puede generar ingresos superiores a actividades extractivas convencionales, a la vez que mantiene la integridad ecológica (Sasson, 2018; McCarthy, 2025; Lebdioui, 2025).

En el contexto de PNNC, esto se traduce en cafés de origen, miel de bosque nativo, aceites esenciales, productos de cacao bajo sistemas agroforestales, artesanías con identidad étnica y servicios ambientales, entre otros, siempre condicionados al cumplimiento de la normativa ambiental y de los planes de manejo.

6.5.3. Marca paraguas “Hecho en Parques Nacionales”

La creación de una marca paraguas asociada a PNNC (“Hecho en Parques Nacionales Naturales de Colombia”) puede fortalecer el posicionamiento de los productos y servicios, aumentar la confianza de los consumidores y visibilizar la relación directa entre el consumo responsable y la conservación de áreas protegidas. Experiencias internacionales muestran que los sellos de origen vinculados a territorios de alta biodiversidad y culturas locales generan ventajas competitivas importantes en mercados orientados a la sostenibilidad (UNCTAD, 2022; IICA, 2025).

Se sugiere que el uso de esta marca esté condicionado a criterios verificables de sostenibilidad ambiental, equidad social, gobernanza participativa y contribución a la conservación.

7. Referencias

- Altieri, M. A. (2004). Agroecology: The science of sustainable agriculture (2nd ed.). Westview Press.
- Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan.
- Barrios, A. (2020). Programa de emprendimiento comunitario: Nuevas oportunidades para el campo. Ediciones Uniandes.
- Bebbington, A. (1999). Capitals and capabilities: A framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. World Development, 27(12), 2021–2044.

- Belletti, G., & Marescotti, A. (2011). Origin products, geographical indications and rural development. In E. Barham & B. Sylvander (Eds.), Labels of origin for food: Local development, global recognition. CABI.
- Bennett, R. (2019). Youth engagement in rural entrepreneurship: Pathways to inclusive development. Journal of Rural Studies, 68, 1–10.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch.
- Bloom, P. N., & Chatterji, A. K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. California Management Review, 51(3), 114–133.
- CEPAL. (2021). Transformación digital y desarrollo sostenible en América Latina. CEPAL.
- Chambers, R. (1994). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. World Development, 22(9), 1253–1268.
- Chambers, R. (2012). Revolutions in development inquiry. Earthscan.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Metodología General Ajustada (MGA) – Versión 2022. DNP.
- Díaz, G. M. (2019). Emprendimiento rural: Dimensiones para un ecosistema rentable, sostenible y de impacto social. Red Universitaria de Emprendimiento (REUNE).
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row.
- Escobar, A. (2016). Territorios y saberes: Experiencias de conservación y desarrollo en comunidades rurales. Editorial Universidad de Antioquia.
- FAO. (2020). The State of the World's Forests 2020. FAO.
- Fals Borda, O. (1987). La ciencia y el pueblo: Nuevas reflexiones sobre la investigación-acción participativa. Editorial Carlos Valencia.
- Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. Basic Books.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. Review of International Political Economy, 12(1), 78–104.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91(3), 481–510.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). Entrepreneurship (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Holling, C. S. (1978). Adaptive environmental assessment and management. John Wiley & Sons.
- Honey, M. (2008). Ecotourism and sustainable development: Who owns paradise? (2nd ed.). Island Press.
- Instituto Alexander von Humboldt. (2022). Informe sobre la biodiversidad y conservación en Colombia. Instituto Humboldt.
- International Labour Organization (ILO). (2021). Sustainable enterprises and decent work. ILO.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson College.
- Kliksberg, B. (2001). Capital social y cultura: Claves estratégicas para el desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kiyosaki, R. (2020). Padre rico, padre pobre para jóvenes. Aguilar.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. World Bank.
- MADS – Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). Política nacional para la gestión integral de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos. MADS.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration. Journal of Business Ethics, 140(3), 369–380.
- North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.
- Northouse, P. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage.

- OCDE. (2020). Inclusive and sustainable finance for rural development. OECD Publishing.
- OMT – Organización Mundial del Turismo. (2020). Guía para el desarrollo del turismo sostenible en áreas naturales protegidas. OMT.
- ONU – Organización de las Naciones Unidas. (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible: Agenda 2030. Naciones Unidas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons.
- Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2024). Hoja de Ruta para el Impulso y Posicionamiento de Emprendimientos en PNNC. Subdirección de Sostenibilidad y Negocios Ambientales.
- Parques Nacionales Naturales de Colombia. (2025). Programa de estímulos al conocimiento para la conservación del patrimonio biocultural. https://www.parquesnacionales.gov.co
- Patton, M. Q. (2011). Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use. Guilford Press.
- Polanyi, K. (1944). The great transformation: The political and economic origins of our time. Beacon Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
- Pretty, J. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. World Development, 23(8), 1247–1263.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.
- Ray, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. Sociologia Ruralis, 38(1), 3–20.
- Sachs, J. (2015). The age of sustainable development. Columbia University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Harvard University Press.
- Scott, J. C. (1976). The moral economy of the peasant. Yale University Press.

- Scott, A. J. (2006). Creative cities: Conceptual issues and policy questions. Journal of Urban Affairs, 28(1), 1–17.
- Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad. Planeta.
- Storper, M. (1997). The regional world: Territorial development in a global economy. Guilford Press.
- Toledo, V. M., & Barrera-Bassols, N. (2008). La memoria biocultural: La importancia ecológica de las sabidurías tradicionales. Icaria.
- Tregear, A., Arfini, F., Belletti, G., & Marescotti, A. (2015). Geographical indications and the resilience of rural economies. Sociologia Ruralis, 55(3), 325–346.
- UNCTAD. (2022). BioTrade principles and criteria for sustainable development. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNDP. (2020). Sustainable tourism for development guidebook. United Nations Development Programme.
- WFTO – World Fair Trade Organization. (2021). Fair Trade Annual Report 2021. WFTO.
- Wheeler, A. (2020). Designing brand identity (6th ed.). Wiley.
- Yunus, M. (2011). Building social business. PublicAffairs.