

Artículo de investigación científica y tecnológica

Evaluación del nivel de madurez de la corporación Corcaraño para la gestión de proyectos turísticos en el departamento del Caquetá (Colombia)

Evaluation of the maturity level of the Corcaraño corporation for the management of tourism projects in the department of Caquetá (Colombia)

Carlos Alberto Gómez-Cano¹, Verenice Sánchez-Castillo² y Ginna Tovar-Cardozo³

¹Corporación Unificada Nacional de Educación Superior – CUN, Colombia. *Email:* carlos_gomezca@cun.edu.co

²Universidad de la Amazonia, Colombia. *Email:* ve.sanchez@udla.edu.co

³Universidad de la Amazonia, Colombia. *Email:* g.tovar@udla.edu.co

Para citar este artículo: Gómez, C. C., Sánchez, C. V. y Tovar, C. G. (2022). Evaluación del nivel de madurez de la corporación Corcaraño para la gestión de proyectos turísticos en el departamento del Caquetá (Colombia). *Clío América*, 16(32), 833-843. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.4994>

Recibido: 01 junio de 2022

Aceptado: 23 de septiembre de 2022

Publicado en línea: noviembre 11 de 2022

RESUMEN

Palabras clave:

modelo de gestión; madurez organizacional; turismo, habilidades empresariales; desarrollo comunitario.

JEL: M31; M310.

Dadas las potencialidades económicas que rodean la actividad turística, el sector público, privado y la cooperación internacional han enfocado sus esfuerzos en la consolidación del sector, como una apuesta para mejorar las condiciones de vida en los territorios, especialmente en aquellos que han sido víctimas del conflicto armado. En el caso del departamento del Caquetá, la Corporación Ambiental y del Fomento del Turismo Rural Comunitario – Corcaraño, una organización de base campesina y forjada en la filosofía comunitaria, se ha convertido, desde 2016, en un actor estratégico para la consolidación del turismo en el departamento, participando de múltiples proyectos e iniciativas. De esta manera, el presente ejercicio de investigación, de enfoque mixto y de tipo descriptivo, presenta la evaluación de madurez organizacional realizada a la Corcaraño, apoyada en el modelo de Harold Kerzner. La organización se ubica en el primer peldaño (lenguaje común), por lo que deberá, si desea consolidar una cultura de proyectos exitosa, realizar un plan de mejoramiento y articulación, a fin de permitir el desarrollo de habilidades empresariales que garanticen el éxito de su quehacer misional.

ABSTRACT

Keywords:

management model; Organizational maturity; tourism; business skills; community development.

Given the economic potential of tourism, the public and private sectors and international cooperation have focused their efforts on consolidating the sector as a way to improve living conditions in the territories, especially in those that have been victims of the armed conflict. In the case of the department of Caquetá, the Environmental and Rural Community Tourism Promotion Corporation - Corcaraño, a peasant-based organization forged in the community philosophy, has become, since 2016, a strategic actor for the consolidation of tourism in the department, participating in multiple projects and initiatives. Thus, this research exercise, with a mixed and descriptive approach, presents the organizational maturity assessment carried out at Corcaraño, based on Harold Kerzner's model. The organization is located on the first rung (common language), so it should, if it wishes to consolidate a successful project culture, carry out an improvement and articulation plan, in order to allow the development of business skills that guarantee the success of its mission.



INTRODUCCIÓN

El turismo como apuesta político-económica en Colombia

El turismo ha ganado a través del tiempo un espacio importante dentro de la agenda gubernamental en Colombia. Esta situación obedece a su creciente impacto en la economía nacional, pues su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) ha incrementado constantemente (Mogrovejo et al., 2019; Tovar et al., 2020; Gutiérrez et al., 2021). Adicionalmente, el turismo se ha configurado como una estrategia para la reactivación y la recuperación económica del país, pues sus efectos están relacionados con el ingreso de divisas, el aumento de empleos y del comercio, y mayores ingresos públicos (Brida et al., 2021; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT, 2021). Todo esto, además de contribuir a la mitigación de los impactos económicos generados por la COVID-19 (Millán et al., 2020; Peña, 2020), permite al país avanzar en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el objetivo octavo: trabajo decente y crecimiento económico (De Paz, 2021).

Lo anterior se ha sido materializado a partir del estadio político en diferentes documentos, programas y actuaciones jurídicas que dan cuenta del interés del gobierno en la consolidación de esta actividad económica. Por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*”, el turismo es catalogado como “*el nuevo petróleo*” (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2018), debido al potencial económico que podría representar para las finanzas nacionales. Así mismo, a través del Plan Sectorial del Turismo 2018-2022 “*Turismo que nos une*”, se delega al MinCIT la responsabilidad de facilitar y articular todos los esfuerzos institucionales para fortalecer y consolidar el turismo en el territorio colombiano, especialmente en las regiones que habían sido marginadas por el conflicto armado (MinCIT, 2018), encargo que, según Velásquez (2021), tiene como bastión la promulgación de la Ley 2068 de 2020, en la que se recogen una serie de beneficios e incentivos para potenciar la actividad turística en el territorio nacional.

Ahora bien, además de los esfuerzos legislativos, según indica Álvarez y Gil (2019), el gobierno ha destinado una serie de recursos económicos para proyectos que propendan por mejorar la infraestructura y aumentar la competitividad del sector turismo, lo que implica entonces

un nuevo reto para las regiones en torno a la gestión efectiva de proyectos para consolidar el desarrollo integral de los territorios (Triana et al, 2020). Es decir que, desde las regiones, se deben desarrollar habilidades empresariales para canalizar todos los recursos dispuestos por el ejecutivo y, de esta manera, contrarrestar las “falencias en la coordinación entre los actores estatales y del sector privado, lo cual dificulta el trabajo y diálogo articulado entre los actores del sector turismo para alcanzar intereses comunes” (Bayona y Hernández, 2020, p. 2).

Madurez en la gestión de proyectos y el modelo de Harold Kerzner

En materia de proyectos, el *Project Management Institute* (PMI) es un referente ineludible, pues sus lineamientos han encontrado aceptación en los sectores académicos y empresariales alrededor del mundo (Gómez, 2019). De ahí que los postulados consignados en el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) sean de obligatoria observancia al tratar temas como la madurez en la gestión de proyectos, la cual ha sido definida como la “capacidad de una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” (PMI, 2017, p. 552). Esta definición genera una relación directamente proporcional entre la madurez y la efectividad de la organización: a mayores niveles de madurez, las probabilidades de éxito aumentan (Higuera, 2019; Milián, 2020).

En virtud de lo anterior, para las organizaciones dedicadas a la gestión y al desarrollo de proyectos, evaluar sus niveles de madurez es una labor prioritaria, pues, a partir de estos dictámenes, se pueden generar una serie de acciones de mejora que minimicen la posibilidad de fracaso en el quehacer misional, maximicen los beneficios para todos los grupos de interés y, consecuentemente, forjen una cultura organizacional sólida (Solarte y Sánchez, 2014). En dicho cometido es importante, como en todo proceso de evaluación, contar con un patrón o estándar para la medición, que permita ubicar la organización en un punto de referencia. En el mundo de los proyectos se han creado varios modelos para la medición de la madurez, entendidos como “herramientas de gestión aplicables que por medio de análisis cualitativo y cuantitativo permiten analizar las fortalezas y debilidades de una compañía dentro de diferentes dimensiones” (Pérez, 2021, p.5).

Uno de los modelos más conocidos es el desarrollado por Harold Kerzner, el cual, según indica Nemojón (2021), “presenta una orientación de cómo desarrollar una

adecuada planificación en gestión de proyectos mediante la evaluación de cinco niveles de madurez, cada nivel representa un grado de madurez diferente” (p. 50). En la Tabla 1 se presenta una descripción detallada de cada uno de los escalones del modelo. De esta manera, como lo menciona el prenombrado autor, la evaluación de madurez,

producto de un diagnóstico organizacional integral, consiste en ubicar la organización en un peldaño y, a partir de este, generar las acciones necesarias para fortalecer la cultura organizacional orientada a la exitosa gestión de los proyectos.

Tabla 1. Descripción de los peldaños del modelo de Harold Kerzner

Nivel	Definición
Lenguaje Común	La organización acepta la relevancia de los proyectos dentro de su quehacer misional, así como la necesidad de emplear estrategias gerenciales en materia de proyectos.
Procesos Comunes	Se reconoce dentro de la empresa el impacto de la estandarización de procesos y procedimientos para lograr replicar casos de éxito en la gestión de proyectos.
Metodología Única	La organización reconoce y resalta las bondades de generar interacción de todos sus recursos bajo una metodología única de gestión de proyectos, como camino al éxito.
Benchmarking	La empresa trabaja arduamente en perfeccionar sus estrategias y protocolos en torno a los proyectos, a fin de consolidar una ventaja competitiva. Para tal fin, establece mecanismos de evaluación permanente.
Mejora Continua	En esta etapa se recopila la información de la fase anterior y se evalúan las alternativas de mejora respecto a la metodología empleada.

Fuente: Gómez et al., 2021, p. 236

Corcaraño: contexto y apuesta para el Caquetá

La Corporación Ambiental y del Fomento del Turismo Rural Comunitario – Corcaraño, nació, según indica Rivera (2019), como una estrategia para agremiar a las comunidades del corregimiento El Caraño de la ciudad de Florencia (Caquetá), buscando rutas para aprovechar la biodiversidad del territorio, fortalecer la economía campesina y fomentar la naciente tendencia de turismo rural comunitario. Al inicio, Corcaraño tenía un alcance local y receptivo, pues sus niveles organizacionales eran básicos, su estructura política se reducía a decisiones en la junta comunal y su potencialidad económica se

circunscribía a la realización de eventos aislados como mercados campesinos e intermitentes procesos turísticos. Sin embargo, según indica López de Mesa (2021), desde el 2016, gracias al liderazgo de sus fundadoras y las oportunidades nacientes con la firma del Acuerdo del Teatro Colon¹ y los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), Corcaraño se fue posicionando como una organización activa e influyente en el departamento del Caquetá, tal y como lo afirma el precitado autor:

Gracias a esta cohesión interna han podido participar de

¹ Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para la terminación del conflicto armado en el 2016.

programas y convocatorias de entes gubernamentales y las ONG que intervienen en la zona, ya no desde una posición pasiva o como meros receptores de dichos programas, sino como parte activa de las decisiones de estos. Eso es lo que ha convertido a Corcaraño en un ejemplo de asociación campesina para Colombia [...] (p.2)
[...] También han ido consolidando su rol político, social y cultural en su territorio educándose colectivamente y asumiendo una postura política y un modelo de desarrollo integral para sus campos y su corregimiento. Es por esto que hoy la corporación desbordó su objetivo inicial para convertirse en una verdadera comunidad de paz autogestionada y orgullosa de lo que ha logrado [...] (p.2)

De esta manera, y gracias a la evolución de la organización, Corcaraño se ha convertido en un actor estratégico para el departamento del Caquetá y muy especialmente para la potencialización del turismo. Esta situación, además de generar una serie de oportunidades de tipo económico, político y social, ha representado, como organización, un nuevo reto: la gestión efectiva de proyectos, pues, tal y como lo expresa Soler (2020), estos son la forma más común de intervención del Estado y, además, una estructura altamente utilizada por el sector privado y la cooperación internacional. De ahí que si Corcaraño desea continuar con su posicionamiento en el departamento del Caquetá, debe afianzar las habilidades de la organización para la efectiva gestión de sus proyectos, garantizando el éxito de su quehacer misional.

Consecuentemente con lo expuesto, el primer paso para la consolidación de una cultura organizacional exitosa en la gestión de proyectos es conocer el estado actual de la organización de manera detallada, es decir, identificar su nivel de madurez, el cual permitirá establecer claramente acciones estratégicas para el fortalecimiento de sus capacidades empresariales, con el propósito de reducir las probabilidades de fracaso en las tareas encomendadas.

El presente manuscrito presenta los resultados de la evaluación del nivel de madurez de Corcaraño para la gestión de proyectos turísticos en el departamento del

Caquetá, según el modelo de Harold Kerzner.

METODOLOGÍA

Diseño, enfoque y tipo de investigación

Al no existir manipulación de variables por parte del equipo investigador, pues el ejercicio se limitó a la observación natural de las realidades de la organización, la investigación presenta un diseño no experimental (Estrada y Mamani, 2019). En cuanto al enfoque, siguiendo a Sánchez et al. (2020), se considera de tipo mixto, dada la utilización de herramientas cuantitativas como la encuesta y de corte cualitativo como las entrevistas. Respecto a su alcance, es de tipo descriptivo, pues los hallazgos se construyeron a partir de las características encontradas en la organización.

Método

La construcción del método se orientó por los planteamientos de Gómez y Sánchez (2021), quienes proponen tres fases para evaluar los niveles de madurez organizacional:

Fase I. Aplicación de la encuesta diseñada por Dora Alba Ariza Aguilera, de la Universidad Externado de Colombia, la cual permite, gracias a la agrupación de sus cincuenta (50) preguntas en tres categorías, conocer: a) el contexto y las generalidades de la organización; b) evaluar las prácticas en torno a la gestión de proyectos, de las diez (10) áreas de conocimiento definidas por el PMI a través del PMBOK; y c) dictaminar la eficiencia organizacional en torno a sus proyectos, lo cual se refleja en tres subindicadores.

Fase II. Establecimiento de las percepciones e imaginario de los líderes organizacionales en torno a la gestión de proyectos. Este apartado se consolidó a partir de las entrevistas realizadas al equipo líder de Corcaraño, teniendo como preguntas orientadoras ¿cuál es la dinámica interna en torno a la gestión de proyectos?, ¿cuáles son los retos, limitantes y las oportunidades de mejora de la organización para alcanzar un mejor desempeño en la gestión de sus proyectos? y, finalmente, ¿qué acciones han considerado en el corto plazo para consolidar y fortalecer las habilidades organizacionales en gestión de proyectos? Los resultados fueron transcritos en texto plano, luego analizados y condensados en categorías comunes para la discusión.

Fase III. Determinación del nivel de madurez organizacional. En virtud de los hallazgos encontrados en las fases anteriores y considerando el protocolo establecido por Harold Kerzner se procedió a clasificar la organización

dentro un determinado peldaño. Para tal fin, se hizo una matriz de triangulación.

Población y muestra

Para el desarrollo de la Fase I se contó con la participación de siete colaboradores vinculados a Corcaraño, quienes tienen contacto de manera directa o indirecta con la gestión de proyectos turísticos en la organización. Para la Fase II se contó con la participación de la líder organizacional y una asesora en temas económico-administrativos.

RESULTADOS

Evaluación de las prácticas en torno a la gestión de proyectos

En la Tabla 2 se presentan las valoraciones obtenidas por

cada una de las áreas del conocimiento establecidas en el PMBOK, según las calificaciones promediadas de los encuestados. Al clasificarlas con el modelo tradicional cuantitativo —en el que a partir de tres coma cero (3,0) se considera un resultado positivo— se observa que el 50 % de las áreas evaluadas (costo, riesgos, stakeholders, recursos humanos y comunicaciones) se encuentra por debajo de ese estándar, lo que daría cuenta de grandes oportunidades de mejora para la organización. Estos hallazgos comprometen directamente los niveles de madurez de la organización, pues, según indica García et al. (2021), la organización debe contar con un equilibrio en todas sus áreas de influencia, como requisito fundamental para consolidar una gestión integral de proyectos.

Tabla 2. Prácticas en torno a la gestión de proyectos.

Área	Ponderado
Alcance	4,07
Tiempo	3,87
Costo	2,87
Calidad	4,12
Riesgos	2,05
Adquisiciones	4,45
Stakeholders	2,75
Recursos Humanos	2,98
Comunicaciones	2,62
Cambio	4,36

Fuente: elaboración propia basada en las encuestas.

Ahora bien, como aspecto relevante, se encontró que las áreas alcance, tiempo, calidad, adquisiciones y cambio están valoradas de forma positiva; incluso, la mayoría tienen una ponderación superior a cuatro coma cero (4,0), lo que daría cuenta de potencialidades dentro de la organización, de las cuales, entre otras cosas, se pueden extraer los elementos claves de éxito. Lo anterior es ratificado por Mora (2018), quien afirma que las buenas prácticas detectadas se deben fortalecer y potencializar, a fin de que se vuelvan bastiones de la cultura organizacional, es decir, se deben adoptar estrategias para incentivar sus desarrollos al interior de la organización y sus colaboradores.

Por otro lado, respecto a la efectividad en la gestión de

proyectos, tal y como se detalla en la Tabla 3, se consideraron tres categorías en la evaluación: cumplimiento de expectativas con una ponderación de cuatro coma cero cinco (4,05), lo que daría cuenta del éxito social de los proyectos desarrollados, pues, a juicio de los encuestados, se cumple con las exigencias de los usuarios finales. En la misma línea se encontró que, a juicio de los encuestados, la satisfacción del equipo se encuentra ponderada en cuatro coma cero (4,0), lo que reafirma la complacencia del equipo en el desarrollo del quehacer misional de la organización. Y, por último, el logro de compromisos, aunque fue la calificación más baja, también fue valorado de forma positiva, lo que, en general, configura un panorama positivo para Corcaraño.

Tabla 3. Efectividad en la gestión de proyectos.

Característica	Ponderado
Cumplimiento de expectativas	4,05
Satisfacción del equipo de proyecto	4,00
Logro de compromisos	3,85

Fuente: elaboración propia basada en las encuestas

Sobre los resultados de la Tabla 3, es importante recalcar que estos, más allá de componentes netamente técnicos, están ligados en su gran mayoría a la percepción del colaborador dentro de la organización y su desempeño; por tanto, siguiendo a Macías et al. (2020), esta es una ventaja competitiva para Corcaraño, pues denota que sus colaboradores se sienten comprometidos con el desarrollo de su quehacer misional y que, además, consideran que sus acciones repercuten directamente sobre la población objetivo. Lo anterior configura un escenario bastante positivo para la organización, pues el talento humano es el principal catalizador de los resultados organizacionales.

Percepciones e imaginario de los líderes organizacionales en torno a la gestión de proyectos

Las narrativas de los entrevistados generaron alrededor de cincuenta (50) categorías de análisis respecto de la percepción sobre la gestión de proyectos turísticos. En la Figura 2 se han condensado las de mayor concurrencia en términos limitantes, desafíos, retos y estrategias de la organización. Los entrevistados mostraron un interés alto hacia consolidar una gestión integral de sus proyectos, pues, a su juicio, estos son los que permiten a la

organización apalancar recursos para desarrollar de mejor manera su actividad turística. Sin embargo, enfatizaron en que, infortunadamente, gran parte de los rubros asignados están destinados a diagnósticos y talleres y que muy poco se puede destinar a labores concretas en inversión, por ejemplo, de infraestructura o a asesorías financieras, algo tan importante y necesario tanto para fortalecer el desarrollo de la oferta, como para poder consolidar el turismo como alternativa económica.

Consideran además que la dinámica en torno a la gestión de los proyectos es débil, pues la gran mayoría de la responsabilidad ha venido recayendo sobre las directivas de la organización. También, declaran la inexistencia o el inadecuado funcionamiento de los departamentos o comités por áreas, para así individualizar las responsabilidades y ayudar con el desarrollo de la actividad organizacional. De igual forma, manifestaron que las instituciones de educación superior han volcado su atención a las dinámicas de la organización, pero no existen acciones concretas de intervención, pues la mayoría terminan en diagnósticos.

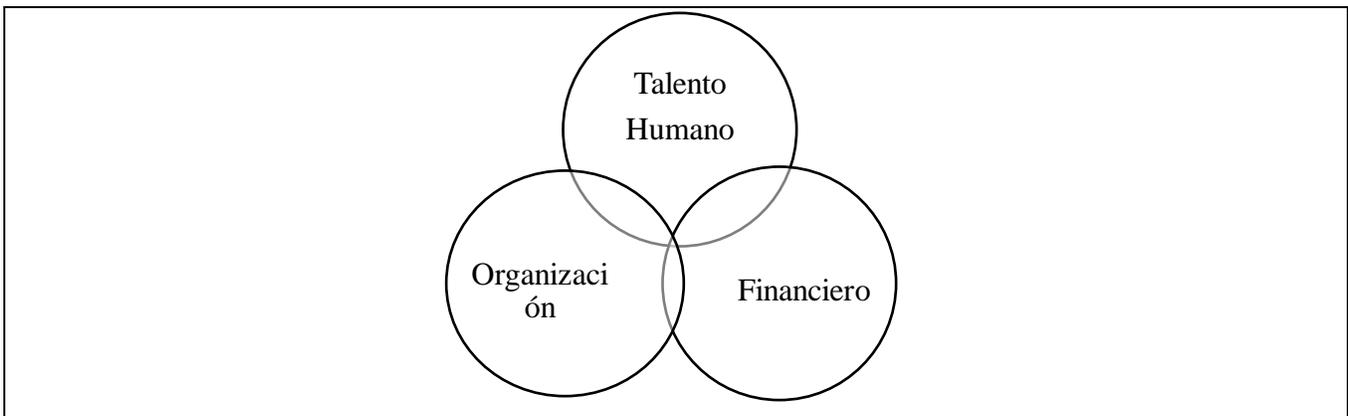


Figura 2. Diagrama de percepciones e imaginarios.

Fuente: elaboración propia basada en las entrevistas.

En relación con los retos, limitantes y oportunidades, manifestaron que las convocatorias de los proyectos son reales, pero también mencionaron que adolecen de capacidad instalada-talento humano para formularlos. Además, se requiere mejorar mucho la infraestructura para que el turismo sea de verdad una alternativa económica. De igual forma, consideran que si bien cuentan con personería jurídica y algunos avances, esto es muy incipiente, pues la formalización no necesariamente es un indicador de organización. Expresan los entrevistados que el gremio no está consolidado como sector formal organizado y además de que el turismo es incipiente; ahora hay una disputa

también por la oferta entre los operadores, las organizaciones locales y la gente misma.

Así las cosas, según lo mencionado por los entrevistados, la gestión de proyectos en su experiencia, en este caso con el desarrollo de la actividad turística, depende de tener un talento humano con información, formación y habilidades para dinamizar al equipo, para formular/gestionar los proyectos, para estar abiertos al cambio y tener accesibilidad permanente a las convocatorias, con una alta capacidad de interactuar con la institucionalidad, ya sea pública, privada o de cooperación. Así mismo, es

importante reconocer en el área financiera un gran reto, pues de nada sirve la consecución de recursos sin una adecuada administración. Finalmente, todo esto descansa en la base instrumental y conceptual para la gestión, en este caso la organización, que si no está, pues realmente la actividad turística, por más dinero, proyectos y talento humano disponible, jamás podrá dejar de ser una actividad de economía doméstica para convertirse en una empresa de servicios turísticos.

Nivel de madurez organizacional de Corcaraño para la

gestión de proyectos turísticos

El dictamen de la madurez organizacional, tal como se mencionó en la introducción, demanda un contraste entre los diferentes hallazgos de los instrumentos aplicados. Es decir que para generar una aproximación al estado de Corcaraño respecto a la gestión de sus proyectos turísticos, es necesario triangular los resultados de las fases I y II de la pesquisa. En la Tabla 4 se presenta un análisis de tres categorías: gestión financiera organizacional, estructura organizacional para la gestión de proyectos y puesta en marcha de proyectos.

Tabla 4. Matriz de triangulación de hallazgos

Componente Cuantitativo	Componente Cualitativo
Gestión financiera organizacional	
Los resultados de la encuesta muestran que existen debilidades en torno a la gestión de costos y riesgos. Esta es una situación compleja para la organización, pues la estabilización de los presupuestos y la inclusión de todas las potenciales alteraciones son un requisito indispensable para el éxito organizacional.	En las entrevistas, si bien se denota confianza en el equipo, también se expresaron preocupaciones en torno a la administración efectiva de los recursos, demandando procesos de formación para los actores participantes. Así mismo, expresaron la necesidad de aumentar las partidas de inversión en infraestructura.
Estructura organizacional para la gestión de proyectos	
Las encuestas denotan debilidades en torno al recurso humano, pues sus competencias en el tema de proyectos aún son limitadas, considerando que la organización recientemente ha asumido un rol activo en esta área turística. Así mismo, hay limitantes en las comunicaciones, lo que podría generar dispersión del equipo. No obstante, se destaca la disposición de adaptación del equipo (cambio).	Los relatos dan cuenta de concentración de funciones y roles, lo que, en consecuencia, concentra el poder administrativo en pocas personas. Así mismo, la academia, pese a sus intervenciones, no impulsa procesos más allá de diagnósticos. Y, por último, no se evidencia gestión de conocimiento en torno al manejo de proyectos.
Puesta en marcha de proyectos	
Las encuestas demostraron altos niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores de Corcaraño en la gestión de proyectos, lo que constituye una ventaja competitiva para la organización, pues su personal tiene disposición y vocación de servicio.	Los relatos también denotan la pasión del equipo, sin embargo, vislumbran dificultades para la articulación de los actores en el territorio, lo que podría comprometer a futuro el éxito de los proyectos turísticos. Además, expresan una constante tensión en las relaciones comunitarias.

Fuente: elaboración propia.

En virtud de lo anterior, y considerando los niveles establecidos por Harold Kerzner dentro de su modelo de madurez, resulta viable afirmar que Corcaraño se encuentra en el primer peldaño, esto es *lenguaje común*, pues tanto las encuestas como las entrevistas denotan que la organización reconoce la importancia de los proyectos para la consolidación de su quehacer misional y,

consecuentemente, la generación de alternativas económicas para el territorio basadas en el turismo como protagonista. Así mismo, es evidente que los participantes de la investigación reconocen la necesidad de robustecer las habilidades de la organización para la atención integral de los proyectos, pues reconocen que, de no hacerlo, podrían perder el camino recorrido. Además, expresan su

preocupación por emancipar los beneficios, situación que solo será posible a través de sólidas estructuras de integración comunal.

DISCUSIÓN

En virtud de los hallazgos expuestos, y de acuerdo con Pérez (2020), Corcaraño deberá trazar un plan estratégico para el desarrollo de habilidades empresariales que le permitan promover una cultura basada en la gestión de proyectos, teniendo como prioridades aquellas áreas del conocimiento en las que su valoración estuvo por debajo del estándar aprobatorio. De esta manera, tal y como lo afirman Cuero y Pérez (2019), la transformación de la cultura organizacional solo será posible a través de acciones concatenadas, lo que implica esfuerzos más allá de una simple declaratoria o documentación de un procedimiento; se necesita entonces una verdadera inmersión en la cultura de proyectos, para lo que es indispensable la alineación de todos los recursos de la empresa (Navarro, 2019).

En desarrollo de dicho cometido, Corcaraño cuenta con una ventaja que, según Álvarez (2020), si se trabaja de manera estratégica, puede asegurar el éxito organizacional: su talento humano. Tanto en las encuestas como en las entrevistas se hizo evidente el compromiso y el sentido de pertenencia de los integrantes de la organización en su quehacer misional, lo que se convirtió en un aspecto catalizador de las transformaciones requeridas por la Corporación para la gestión efectiva de los proyectos encomendados.

En lo referente al establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones del departamento, especialmente con Universidades y Cooperación Internacional, es importante que la organización cuente con un inventario documentado de sus necesidades y requerimientos para evitar la duplicidad de las intervenciones (Gómez, 2019). Además, se debe consolidar una estrategia de consolidación gremial que permita la expansión de Corcaraño y su posicionamiento en el departamento del Caquetá, para lo que es prioritario un plan de medios de comunicación basado en la tecnología como principal aliado para el desarrollo de la Corporación (Tovar et al., 2020).

CONCLUSIÓN

La Corporación Ambiental y del Fomento del Turismo Rural Comunitario – Corcaraño goza de un posicionamiento importante dentro del territorio, pues el trabajo constante de sus directivos ha hecho que aparezca

en el radar de la institucionalidad pública y privada, y que, además, sea considerado como un actor estratégico para la consolidación de la actividad turística en el Caquetá. Sumado a lo anterior, su origen campesino-comunitario le brinda un atractivo especial para la actual coyuntura de país y la apuesta gubernamental de posicionar al turismo como una estrategia de paz y de recuperación económica postpandemia. De ahí que no se deben escatimar esfuerzos para consolidar un andamiaje empresarial que permita responder de forma exitosa a las expectativas del entorno.

Respecto a la gestión de proyectos, como se determinó en el acápite de resultados, Corcaraño, bajo los postulados de Harold Kerzner, se encuentra en el primer peldaño del modelo de madurez: lenguaje común. Esta situación, si bien no es ideal, tampoco configura un ultimátum para la organización. Es un llamado para que con el concurso de todos los grupos de valor y agentes dinamizadores del turismo como actividad empresarial en del departamento del Caquetá se generen planes de acción concretos para la consolidación de una cultura organizacional exitosa en la gestión de proyectos. Además, un llamado para un proceso de autoevaluación como gremio en torno a sus dinámicas políticas actuales.

Finalmente, dada la representatividad de la organización en el Caquetá, se debe considerar la estructuración de un plan de intervención externa definido por la base de la organización, en el que, además de establecer una línea base, se establezcan claramente las necesidades de intervención y apuestas de Corcaraño, afín de evitar la saturación de diagnósticos que poco aportan a la consolidación de la corporación como un tejido empresarial dinamizador del turismo. Además, esto crearía sinergias externas que podrían potencializar el quehacer misional.

Declaración sobre conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses en la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D. (2020). La gestión de talento humano como proceso estratégico en el desarrollo organizacional. *Negotas Docentes*, (15), 33 – 46. <https://cutt.ly/6XFTtoEJ>
- Álvarez, S. y Gil, M. (2019). *Turismo como motor de crecimiento económico en Colombia: análisis del potencial económico y competitivo del sector*.

- Universidad de los Andes.
<https://cutt.ly/mKwBwAL>
- Bayona, S. y Hernández, N. (2020). *Inversiones públicas y privadas en infraestructura turística en Colombia en el periodo 2003-2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia] Biblioteca digital.
<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4381>
- Brida, J., Rodríguez, M. y Mejía, M. (2021). La contribución del turismo al crecimiento económico de la ciudad de Medellín – Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 24(1), 1-23.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8926>
- Cuero, E. y Pérez, M. (2019). *Modelo para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), para la Oficina de Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento del Huila* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia]. Biblioteca digital.
<https://cutt.ly/aXFRi49>
- De Paz, M. (2021). *Análisis de los destinos turísticos sostenibles y su comunicación comercial* [Tesis de maestría, Universidad de Oviedo] Repositorio Universidad de Oviedo.
<https://cutt.ly/cKwLWQh>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2018). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la Equidad”*.
<https://cutt.ly/JKwLOUD>
- Estrada, E. y Mamani, H. (2019). Funcionamiento familiar y agresividad en estudiantes de educación primaria de Puerto Maldonado. *Peruvian Journal of Health Care and Global Health*, 3(2), 70–74. [10.22258/hgh.2019.32.60](https://doi.org/10.22258/hgh.2019.32.60)
- García, G., Mora, L., Robles, J. y Virtuoso, F. (2021). Madurez de gestión de las organizaciones del tercer sector prestadoras de servicios en las áreas de alimentación, salud y educación en Venezuela. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 54, 57-90.
<https://cutt.ly/YKorWS1>
- Gómez, C. (2019). *Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá* [Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia]. Biblioteca digital.
<https://cutt.ly/iKw0UT5>
- Gómez, C. y Sánchez, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos de una empresa prestadora de servicios públicos. *Económicas CUC*, 42(2), 133–144. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org/7>
- Gómez, C., Ibarra, M. y Sánchez, V. (2021). Evaluación del nivel de madurez del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá - CDGC en la gestión de proyectos. *Conocimiento Global*, 6(1), 233-245. <https://cutt.ly/HKeeox9>
- Gutiérrez, L., Castro, E. y Largacha, C. (2021). Ecoturismo sostenible: benchmarking del caso de Costa Rica para impulsar el turismo en Colombia. *Turismo y Sociedad*, 29, 239-262.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576270071011>
- Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, (13), 11-22.
<https://cutt.ly/WKw3QYG>
- López de Mesa, J. (2021, oct 7). *Corcaraño 2: autogestión, comunidad y paz*. El Espectador. <https://cutt.ly/nKtHgMG>
- Macías, M., Ruiz, S. y Valdivieso, P. (2020). Talento humano y la satisfacción laboral en una empresa de construcción civil. *Ingeniería Industrial*, 41(2).
<https://cutt.ly/7Koi1F1>
- Milián, R. (2020). La relación entre el nivel de madurez en la gestión de proyectos y los resultados caso Joy Global. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 59-67.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18939>
- Millán, E., Sánchez, V. y Gómez, C. (2020). Ecoturismo implementado en el mundo globalizado como alternativa de desarrollo económico y social. *Clío América*, 14(27), 380–389.

- <https://doi.org/10.21676/23897848.3433>
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT. (2018). *Plan Sectorial de Turismo 2018 – 2022*. <https://cutt.ly/CKwZRST>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT. (2021). *\$9,1 billones alcanzaron el PIB de alojamiento y servicios de comida en el tercer trimestre del año*. <https://cutt.ly/iKwF7ah>
- Mogrovejo, J., Herrera, S., Maldonado, L. y García, N. (2019). El turismo como contribución al crecimiento del PIB, para el desarrollo de la economía del país. *Clío América*, 13(25), 298-307. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3414>
- Mora, F. (2018). *Guía de buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en proyectos* [Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio TEC. <https://cutt.ly/QKoymWn>
- Navarro, C. (2019). *Impacto de la gestión del talento humano en la retención de los empleados de las multinacionales asentadas en Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad de la Sabana]. Intellectum. <https://cutt.ly/hXFRAJB>
- Nemojón, D. (2021). *Evaluación de madurez en gestión de proyectos, estudio de caso múltiple de industrias con procesos galvánicos colombianas, utilizando el modelo KPMMM como herramienta de diagnóstico* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UNAL. <https://cutt.ly/MKw6mH3>
- Peña, A. (2020). ¿Es posible recuperar el sector turístico después de la pandemia covid-19? *Revista Gerencia Libre*, 6, 60-69. <https://cutt.ly/7KwKnIY>
- Pérez, G. (2020). *Estructuración de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la Corporación para el Desarrollo de Caldas* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio EAFIT. <https://cutt.ly/vKokG4z>
- Pérez, J. (2021). *Aplicación de modelos de madurez en redes inteligentes a empresas petroleras nacionales* [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes]. Repositorio Uniandes. <https://cutt.ly/TKw5af2>
- Project Management Institute – PMI (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK* (6 ed.). South- Western.
- Rivera, Y. (2019). *Turismo de Naturaleza, dinamizador del desarrollo local del municipio de Florencia – Caquetá* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio RIDUM. <https://cutt.ly/GKtG8gg>
- Sánchez, V., Gómez, C. y Millán, E. (2020). Dinámica del funcionamiento y retos del mercado campesino COOPMERCASAN de Florencia (Caquetá). *Investigación & Desarrollo*, 28(2), 22-56. <https://doi.org/10.14482/indes.28.2.330.122>
- Solarte, L. y Sánchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5-18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- Soler, K. (2020). *Inversión equitativa, gestión de proyectos: lo urbano y lo rural* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Unimilitar. <https://cutt.ly/FKtJTY2>
- Tovar, G., Sánchez, V. y Gómez, C. (2020). Turismo como alternativa económica en el municipio de Belén de los Andaquíes (Caquetá). *Revista Criterios*, 27(1), 173-188. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/27.1-art8>
- Triana, L., Triana, J., Diaz, J. y Nauzán, V. (2020). Economía naranja una aproximación a la cultura y el turismo en Colombia desde la teoría de juegos. *Palermo Business Review*, 21, 25-46. <https://cutt.ly/qKwNiOD>
- Velásquez, A. (2021). *Seguimiento al plan de reactivación de la industria turística en Colombia durante el periodo 2020-2021* [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio USTA.

<https://cutt.ly/IKwC5Nf>