



DETERMINAR EL IMPACTO QUE HA TENIDO EL
PROGRAMA DE BECAS EN AGROTURISMO SOBRE
LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS
(BECARIOS), ASÍ COMO EN LA PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE LOS MUNICIPIOS
EN LOS QUE HA SIDO IMPLEMENTADO

INFORME FINAL
RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN
DE IMPACTO

Bogotá, D.C., 10- 01-2025

UT ECONOMETRIA - SEI [FNTIA-012-2024]

INFORME FINAL

TABLA DE CONTENIDO

ABREVIATURAS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	1
1 PROGRAMA DE BECAS Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	2
1.1 PROGRAMA DE BECAS	2
1.2 OBJETO DE LA EVALUACIÓN.....	3
2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	5
2.1 Conceptos de competitividad y productividad	5
2.1.1 Competitividad.....	5
2.1.2 Productividad.....	6
2.2 Metodología cuantitativa	7
2.2.1 Selección del modelo	7
2.2.2 Método de Diferencias en diferencias con emparejamiento	8
2.2.3 Fuentes de información y matriz de consistencia.....	10
2.2.4 Instrumento de encuesta	12
2.2.5 Muestra cuantitativa	13
2.2.6 Levantamiento de información	13
2.3 Metodología cualitativa.....	14
2.3.1 Descripción de la metodología	14
2.3.2 Fuentes de información y matriz de consistencia.....	15
2.3.3 Instrumentos cualitativos	16
2.3.4 Muestra cualitativa	17
2.3.5 Levantamiento de la información.....	18
2.4 Triangulación.....	18
3 IMPACTOS DEL PROGRAMA EN LOS BENEFICIARIOS.....	19
3.1 Competitividad.....	19
3.1.1 Nivel de formalización	19
3.1.2 Condiciones para emprender	21
3.1.3 Competitividad de precios	22
3.1.4 Capacitación.....	23
3.1.5 Participación en actividades de turismo	25
3.1.6 Transmisión de habilidades para emprender en el mismo municipio	25

3.1.7	Acceso a crédito	25
3.1.8	Servicios digitales.....	26
3.1.9	Innovación en productos y servicios.....	28
3.1.10	Manejo de un segundo idioma	29
3.1.11	Prácticas sostenibles.....	31
3.1.12	Alianzas y colaboraciones	32
3.2	Productividad.....	36
3.2.1	Indicadores productividad del negocio	36
3.2.2	Indicadores productividad como persona	38
3.2.3	Atención a turistas	40
3.3	Otros impactos	42
3.3.1	Liderazgo comunitario	42
3.3.2	Percepción sobre la calidad de vida.....	44
3.4	Efectos heterogéneos	45
3.5	Otros resultados del programa	48
3.5.1	Expectativas de participantes sobre el diplomado.....	48
3.5.2	Principales aprendizajes del diplomado	50
3.5.3	Transmisión de conocimientos	53
3.5.4	Sostenibilidad de los cambios en los proyectos turísticos	58
3.6	Contribución del esquema de monitoreo y seguimiento.....	58
4	IMPACTOS DEL PROGRAMA EN LOS MUNICIPIOS	62
4.1	Contextualización de los municipios.....	62
4.2	Efectos en la competitividad y productividad de los municipios	64
5	OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE BECAS	66
5.1	Factores de éxito y cuellos de botella	66
5.1.1	Factores de éxito y cuellos de botella para la participación	66
5.1.2	Factores de éxito y cuellos de botella para la aplicación de los conocimientos	69
5.2	Articulación del programa con otros programas del Ministerio	71
6	PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	74
6.1	Competitividad.....	74
6.2	Productividad.....	77
6.3	Otros efectos	78
6.4	Contribución del esquema de seguimiento y monitoreo.....	78
6.5	Efectos del programa sobre la competitividad y productividad de los municipios	79
7	RECOMENDACIONES	80

7.1	Recomendación 1:	80
7.1.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	80
7.1.2	Acciones propuestas	82
7.2	Recomendación 2:	83
7.2.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	83
7.2.2	Acciones propuestas	84
7.3	Recomendación 3:	84
7.3.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	84
7.3.2	Acciones propuestas	86
7.4	Recomendación 4:	87
7.4.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	87
7.4.2	Acciones propuestas	88
7.5	Recomendación 5:	89
7.5.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	89
7.5.2	Acciones propuestas	90
7.6	Recomendación 6:	91
7.6.1	Justificación con base en los hallazgos de la evaluación.....	91
7.6.2	Acciones propuestas	92
8	BIBLIOGRAFIA	94

ABREVIATURAS

CAT	Colegios Amigos del Turismo
CIA	Condición de independencia condicional (CIA por sus siglas en inglés)
DiD	Diferencia en Diferencias
FONTUR	Fondo Nacional de Turismo
Fundapanaca	Fundación Panaca
ICTRC	Índice de competitividad turística regional de Colombia
IM	Imputación múltiple
MINCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
ONG	Organización No Gubernamental
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PO	Preguntas Orientadoras de la evaluación
POMCA	Plan de Ordenamiento y Mejoramiento de Cuenca Hídrica
RNT	Registro Nacional de Turismo
RUT	Registro Único Tributario
SEI	Soluciones Estratégicas en Información
SGC	Sistema de Gestión de calidad de SEI
SÍSEI	Sistema de Información de SEI
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPM	Unidades Primarias de Muestreo
USM	Unidades Secundarias de Muestreo
UT	Unión Temporal
ZOMAC	Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado

INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde al Informe Final de la evaluación de impacto del Programa de becas en agroturismo, evaluación que adelanta la Unión Temporal Econometría – SEI para el Fondo Nacional de Turismo – FONTUR, mediante el contrato FNTCE-264-2024.

El objeto de esta consultoría es “Determinar el impacto que ha tenido el programa de becas en agroturismo sobre los prestadores de servicios turísticos (becarios), así como en la productividad y competitividad turística de los municipios en los que ha sido implementado”. (MinCIT - Fiducoldex-Fontur, 2024).

En este informe final, en el capítulo 1 se describe brevemente el programa de becas y los objetivos de la evaluación. Por su parte, en el capítulo 2, se presenta de manera resumida las metodologías implementadas, las fuentes de información secundarias y primarias utilizadas, junto con el diseño de las muestras para las encuestas y para los ejercicios cualitativos y el levantamiento de información.

En los capítulos 3 al 5, se presentan los resultados de la evaluación de impacto, tanto cuantitativos como cualitativos, con su respectiva triangulación. Se discrimina de la siguiente manera; El capítulo 3, presenta los impactos del programa en los beneficiarios, el capítulo 4 los efectos en los municipios y por último en el capítulo 5 se presentan los resultados relacionados con la operación del Programa. Por su parte, el capítulo 6 corresponde a los principales hallazgos y conclusiones de la evaluación y el capítulo 7 a las recomendaciones.

1 PROGRAMA DE BECAS Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

1.1 PROGRAMA DE BECAS

El diplomado en turismo rural sostenible ("diplomado de agroturismo" en su primera versión) tiene como propósito desarrollar y fortalecer habilidades y conocimientos en gestión del turismo rural a través de un programa de capacitación basado en la metodología “aprender haciendo” (formación llevada a cabo a través de trabajo práctico bajo un enfoque experiencial que le proporciona a los estudiantes un aprendizaje en destrezas y habilidades).

El programa aborda temáticas de capacitación asociadas a la planificación y gestión del turismo rural, desarrollo sostenible, mercadeo y comercialización, gestión de servicios turísticos, desarrollo comunitario y formación del ser, las cuales se distribuyen en 240 horas impartidas en modalidad de diplomado.

El proceso de capacitación se desarrolla en su totalidad bajo un modelo de inmersión en entornos controlados, con el fin de propiciar experiencias formativas de alto impacto que garanticen el enfoque, concentración y disciplina necesarios para el aprendizaje efectivo. Este modelo permite que los estudiantes se involucren de manera práctica en escenarios reales e interactúen entre ellos, promoviendo así el intercambio de experiencias y buenas prácticas, el desarrollo de habilidades blandas, la integración de conocimientos y la reflexión crítica en la gestión del turismo rural.

Para cada vigencia (anualidad), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo destina 1.000 cupos a nivel nacional para la formación de actores de la cadena de valor del sector turístico en turismo rural. Los beneficiarios son seleccionados a partir del cumplimiento de una serie de requisitos definidos por el Viceministerio de Turismo y un proceso de entrevistas desarrollado por el operador seleccionado. El diplomado se desarrolla en cohortes de 125 personas en promedio (ocho cohortes en total).

Posterior a la ejecución de la formación, se realizan acciones de seguimiento a los beneficiarios, con el fin de conocer los avances, retos y oportunidades que surgen del diplomado en la práctica de las empresas y actores capacitados. Este acompañamiento permite identificar espacios de participación y trabajo conjunto, así como articular necesidades de los beneficiarios la oferta institucional de los municipios y departamentos.

Es importante señalar que el diplomado en turismo rural se constituye, además, como un escenario para la creación de redes de trabajo profesional y comunitario, así como para el desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos turísticos en áreas rurales. Este enfoque contribuye significativamente al mejoramiento de la calidad de vida de los participantes y sus comunidades, a la vez que impulsa la competitividad del sector turístico.

Para el desarrollo de la evaluación es importante entender el proyecto e identificar las hipótesis y objetivos del mismo. Por esta razón, se partió de la teoría del cambio del programa y de su cadena de valor¹, es decir la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados. (Sinergia, 2014). La Teoría del Cambio "explica cómo una intervención dada, o un conjunto de intervenciones, se espera que conduzca a un cambio específico en el desarrollo, basándose en un análisis causal basado en la evidencia disponible. (...) ayuda a identificar soluciones para abordar eficazmente las causas de los problemas que obstaculizan el progreso y orienta las decisiones sobre qué enfoque debe adoptarse, considerando las ventajas comparativas" (UNSDG, s.f.). El análisis de impacto desarrollado partió del entendimiento del programa de becas y tiene como propósito comparar y evaluar los resultados de las tres versiones del diplomado en turismo rural/agroturismo frente a los objetivos propuestos, los resultados esperados y las hipótesis planteadas, así como reconocer si el impacto fue el esperado o si hubo aspectos ajenos al diplomado que alteraron los resultados. Los resultados de la evaluación servirán de evidencia para el ajuste del diplomado y para el diseño de programas de formación desarrollados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

En ese sentido, según lo que plantea la teoría del cambio, y a partir de las preguntas orientadoras de la sección 1.2 se identificó la siguiente hipótesis general que fue analizada en la evaluación de impacto del diplomado:

El diplomado en turismo rural, con sus insumos, procesos, productos y resultados aumenta la competitividad y productividad turística de los negocios de los egresados y de los municipios beneficiados.

Esta hipótesis general se probó a partir de la construcción de una definición de productividad y competitividad turísticas (capítulo 2.1), en la cual se determinaron sus principales variables, y, a través de metodologías cuantitativas y cualitativas (capítulo 2.2), se identificó el impacto que tuvo el diplomado en cada una de las variables definidas (capítulos 3, 4 y 5), para finalmente presentar un resumen de los hallazgos y dar unas conclusiones que engloban los resultados obtenidos y señalan cuales de ellos estaban previstos en la cadena de valor del diplomado y cuales impactos se identificaron sin estar explícitos en los objetivos del programa (capítulo 6).

1.2 OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El objeto de esta consultoría es "Determinar el impacto que ha tenido el programa de becas en agroturismo sobre los prestadores de servicios turísticos (becarios), así como en la productividad

¹ La cadena de valor se presentó en el informe metodológico, que forma parte de este documento y se incluye en el anexo 1

y competitividad turística de los municipios en los que ha sido implementado”. (MinCIT - Fiducoldex-Fontur, 2024).

- I. La evaluación se adelantó teniendo en cuenta las siguientes preguntas orientadoras ¿Cuáles son los impactos del programa de Becas en Agroturismo en la productividad y competitividad de los empresarios del sector turístico (becarios) que han sido beneficiados?
- II. ¿Cuáles son los impactos del programa de Becas en Agroturismo en la productividad y competitividad de los municipios en los que ha sido implementado?
- III. ¿Qué diferencias existen en los impactos entre los beneficiarios de las tres cohortes y entre las diferentes regiones a las que pertenecen? (Efectos heterogéneos).
- IV. ¿Cuál ha sido la contribución del esquema de monitoreo y seguimiento a los becarios de las cohortes del 2020 y 2021 sobre los resultados del programa y la sostenibilidad de los mismos?
- V. ¿Cuáles factores de éxito y cuellos de botella, tanto internos como externos (contextuales) se identifican en la ejecución del programa?
- VI. ¿Cómo se articula este programa con otros programas del Ministerio que tienen como objetivo fortalecer la productividad y competitividad turística de estos territorios?

Hipótesis: Existe una articulación extensa y efectiva entre este programa y los demás programas que tiene el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lo que fortalece la productividad y competitividad de los territorios del país.
- VII. ¿Qué recomendaciones se identifican para mejorar la efectividad de programas como las Becas en Agroturismo?

2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación de impacto del programa de becas en agroturismo buscaba identificar los impactos del Programa en la competitividad y productividad de los empresarios del sector turístico (becarios) del programa. Por su parte se buscaba también identificar los efectos en competitividad y productividad de los municipios donde se ha implementado el programa, este análisis se realizó más a nivel de resultados que de impacto.

Para la definición de los indicadores a medir en esta evaluación se tuvieron en cuenta los conceptos que son utilizados en muchos sectores económicos, haciendo énfasis en el sector turístico, por esta razón en la primera sección de este capítulo de metodología se incluye las definiciones utilizadas que se desarrollaron con base en una revisión de algunos estudios que profundizan en estos temas.

2.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

2.1.1 Competitividad

ONU Turismo define la competitividad de un destino turístico como “la capacidad del destino de utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos de calidad, innovadores, éticos y atractivos, con miras a contribuir a un crecimiento sostenible dentro de su proyecto global y sus objetivos estratégicos, incrementar el valor añadido del sector turístico, mejorar y diversificar sus componentes comerciales y optimizar su atractivo y los beneficios que reporta a los visitantes y a la comunidad local con una perspectiva de sostenibilidad”. (ONU Turismo, s.f.)

Con respecto a la competitividad de las empresas del sector, la Secretaría de Turismo de México (Secretaría de Turismo y Universidad de Anáhuac del Sur A.C., 2014, pág. 28) define la competitividad de los empresarios del sector turístico como “(...) la capacidad que tienen para mantener una posición relevante en su contexto de operación y en el mercado, distinguiéndose de sus competidores por la presencia de ventajas competitivas, que surge de una estrategia orientada principalmente a la diferenciación de sus productos turísticos, generando una experiencia única en el turista, de tal forma que es reconocida por su clientes y sus competidores, quienes llegan a adoptar sus prácticas, y genera utilidades para distribuir entre sus stakeholders y un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo”.

En ese sentido, en el presente estudio se define la competitividad turística como la capacidad de un destino o una empresa para destacarse y mantenerse en una posición de ventaja en el mercado, lo cual se hace posible a través de la optimización de sus recursos y la creación de valor agregado. Para los destinos turísticos y empresas del sector, la competitividad es medida por la capacidad

para utilizar eficientemente sus recursos (técnicos, humanos, financieros, naturales, culturales, tecnológicos e intangibles) para diseñar y ofertar productos y servicios de calidad, sostenibles e innovadores. El propósito de la competitividad turística es que los destinos y empresas tengan un crecimiento económico sostenido y a largo plazo a través del diseño y oferta de productos y servicios de calidad, garantizando en paralelo el desarrollo socioeconómico de comunidades de destino y la consolidación y posicionamiento de elementos diferenciadores.

Para el desarrollo de la evaluación, se definieron una serie de variables que afectan la competitividad turística, tanto de los egresados como de los municipios, lo cual permitió la medición del impacto del programa en cada una de ellas, así como la presencia de estos temas en la malla curricular de cada una de las cohortes evaluadas

Las variables que se tomaron en la evaluación se refieren a los siguientes temas: nivel de formalización, condiciones para emprender y competitividad de precios, capacitación, transmisión de habilidades, acceso al crédito, servicios digitales, innovación en productos, manejo de un segundo idioma, prácticas sostenibles, y alianzas y colaboraciones.

Vale la pena mencionar que, en el resumen de los principales hallazgos y conclusiones, que se presenta en el capítulo 6, se tendrá en cuenta para cada uno de los temas si las variables analizadas eran temas que el programa buscaba impactar.

2.1.2 Productividad

Por otro lado, los conceptos de productividad turística se tomaron de Blake et al (2006), citados por (Borrón & Castro, 2015) quienes señalan que “en turismo, al igual que en el resto de los sectores, la productividad se refiere a la eficiencia con la que se utilizan los recursos, relacionando la cantidad de insumos, como el empleo de mano de obra y el capital, al producto”.

Por su parte, (Blake, Sinclair, & Campos Soria, 2006) señalan que “el énfasis en la productividad es crucial porque implica que las empresas no tienen que depender de la reducción de costos y las restricciones salariales como único medio para aumentar la competitividad. Por el contrario, se pueden lograr aumentos en la calidad y cantidad de la producción aumentando las habilidades de los trabajadores, el nivel de capital por trabajador, la tecnología y la innovación”. Este enfoque destaca que, para lograr un incremento en los niveles de productividad, no basta con reducir los gastos en la producción de productos o prestación de servicios; también es fundamental estructurar e implementar estrategias de mayor complejidad relacionadas con la adopción de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de capacidades del talento humano, la mejora en las instalaciones de trabajo y la actualización de procesos, optimizando el desempeño operativo propiciando las condiciones necesarias para una prestación de servicios superior.

En ese sentido, para el presente estudio, y en el contexto turístico, la productividad hace referencia a la eficiencia en el uso de los recursos para la generación de productos y servicios que respondan a las necesidades, intereses y expectativas de la demanda. El incremento en la productividad en turismo implica mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, el uso de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de competencias y habilidades del talento humano involucrado, el desarrollo de productos y servicios innovadores y una óptima gestión de la demanda.

Así como en el componente de competitividad, desde la productividad también se definieron una serie de variables que influyen en los negocios y municipios, a saber, productividad como empleado, productividad como empleador, turistas atendidos, ingresos personales, ingresos del negocio, rentabilidad mensual del negocio y capacidad de atención a turistas.

2.2 METODOLOGÍA CUANTITATIVA

Una evaluación de impacto es un ejercicio que busca establecer causalidad; en este caso, se busca vincular la implementación del programa “Becas en agroturismo” sobre cambios observados en los indicadores de los prestadores de servicios turísticos beneficiados. La evaluación de impacto permite atribuir los cambios observados al programa y aprender sobre lo que se puede mejorar de este (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2016).

Para esto, el efecto se define como la diferencia promedio sobre el indicador entre los becarios (tratados) y los becarios si no hubieran asistido al programa de entrenamiento (contrafactual). El problema fundamental de la inferencia causal es que no es posible observar a los becarios si no hubieran asistido al programa, porque la realidad es la que es y no se puede tener un universo paralelo para observar realidades alternativas. Para esto se utilizan técnicas econométricas que tratan de buscar los mejores reemplazos de realidades alternativas, es decir, de construir el grupo control. La búsqueda de este grupo control tiene como principal objetivo que sean, en este caso, prestadores de servicios turísticos con características observables y no observables muy similares a las de aquellos participantes que se beneficiaron de las becas (Cunningham, 2021); (Bernal & Peña, 2011); (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2016). De esta manera, entre más similares sean estos dos grupos, será más argumentable que los efectos observados sean efectivamente atribuibles al programa.

2.2.1 Selección del modelo

Para escoger el mejor grupo control, se siguió el orden de prioridad de métodos sugerido por Gertler et al. (2016), y dadas las condiciones de selección de participantes y las restricciones de información se decidió utilizar la metodología de DiD sea combinada con la metodología de

emparejamiento. El emparejamiento permite comparar a personas similares (al menos en sus observables). Por su parte, no se emplea exclusivamente la metodología de emparejamiento porque el emparejamiento requiere el supuesto de condición de independencia condicional, el cual exige que no existan características no observables que difieran entre ambos grupos, pero al ser no observables, nunca se puede comprobar. La ventaja de aplicar DiD, después de realizar el emparejamiento, radica en que el DiD es capaz de eliminar el efecto de las características no observables, siempre y cuando estas sean constantes en el tiempo.

2.2.2 Método de Diferencias en diferencias con emparejamiento

2.2.2.1 Emparejamiento

El método de emparejamiento consiste en construir el grupo de control a partir de personas que tengan características observables muy similares a los del grupo de tratados. Para esto se utilizó la información recogida durante las encuestas, así como algunas características registradas en la base de encuestas realizadas durante la etapa de selección de becarios.

La metodología de emparejamiento encuentra la función de probabilidad $P(X)$ de cada prestador (o potencial prestador) de servicios turísticos de ser beneficiario del programa “Becas en agroturismo” dadas sus características observables X . De esta manera, se comparan personas con $P(X)$ similares.

$$P(X_i) = \text{prob}(D = 1 | X_i)$$

- *Supuestos del método de emparejamiento*

Ahora bien, para que se pueda estimar el efecto a partir de esta metodología de emparejamiento se requiere de dos supuestos. El primero se conoce como la condición de independencia condicional (CIA por sus siglas en inglés), que garantiza que no haya sesgo de selección dadas unas variables observadas (y asumiendo que no existen no observables que difieran entre tratados y controles); es decir, que dadas las características contenidas en el vector X_i , la asignación al diplomado fue igual a haberla hecho aleatoriamente:

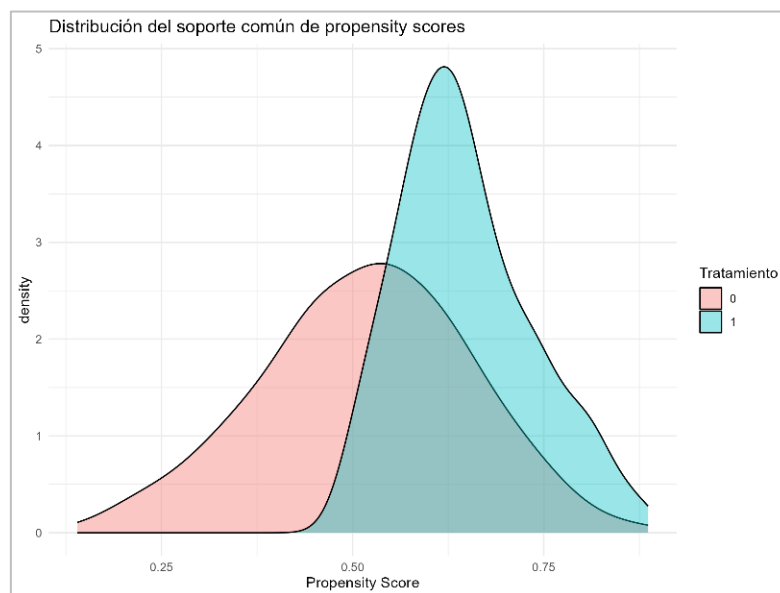
$$Y^T, Y^C \perp D | X$$

El segundo supuesto se conoce como el soporte común, y garantiza que para cualquier probabilidad $P(X_i)$ existen unidades tratadas y no tratadas:

$$0 < \text{prob}(X_i) < 1$$

El supuesto CIA es imposible de comprobar porque nunca se podrán observar las variables no observadas y comprobar que no existen diferencias entre tratados y controles. La ventaja de combinarlo con el método de DiD es que al menos se logra garantizar que las características no observables constantes en el tiempo no están afectando la estimación. Con respecto a las no observables que sí varían en el tiempo, sólo se puede argumentar que es probable que sean similares entre tratados y controles, ya que ambos grupos tuvieron que asistir a la entrevista y mostraron interés por la convocatoria, pero no hay prueba que permita comprobarlo. El supuesto del soporte común es comprobable al estimar el puntaje de propensión a partir de las características observables de ambos grupos. La figura 1 deja ver que los puntajes se sobreponen desde 0,494 hasta 0,886.

Figura 1 – Distribución del soporte común del puntaje de propensión.



Fuente: UT Econometría- SEI, elaboración propia.

Este puntaje se construye usando un modelo probit que estima la probabilidad de ser seleccionado para el diplomado, dadas unas características observables tales como el departamento, el lugar de residencia (cabecera, centro poblado o rural disperso), sexo de nacimiento, estado civil, autorreconocimiento étnico, si tiene personas a cargo de cuidado, el número de personas a cargo y si tiene personas que la o lo apoyen con las labores de cuidado, el nivel educativo alcanzado, si ha experimentado desplazamiento o despojo de tierras y el tiempo que le tomó llegar al lugar de la entrevista para la selección del programa de becas. Los beneficiarios del programa terminan siendo emparejados con controles que tengan una probabilidad de participación similar. En total se emparejaron 221 tratados con 221 controles.

2.2.2.2 DiD (Diferencias en diferencias)

La metodología de DiD permite estimar el efecto a partir de comparar la diferencia promedio entre los cambios que experimentaron los tratados frente a los cambios que experimentaron los controles sobre la variable de interés. En este caso, se compara la diferencia promedio entre los cambios que experimentaron los graduados y los cambios que experimentaron aquellos entrevistados que no fueron beneficiados para el diplomado y que en el emparejamiento obtuvieron un puntaje de propensión similar al de algunos graduados. El efecto a estimar está dado por la siguiente expresión:

$$ATE = E[Y_{graduado}^1|Después] - E[Y_{graduado}^0|Después] + [E[Y_{graduado}^0|Después] - E[Y_{graduado}^0|Antes]] \\ - [E[Y_{control}^0|Después] - E[Y_{control}^0|Antes]]$$

Finalmente, es importante aclarar que sólo se contemplará el universo de los entrevistados para los contratos 036 de 2020 y 319 de 2021, ya que no se contó con información de los entrevistados para el contrato 092 de 2019, y el haber llegado a las entrevistas brinda robustez a los supuestos requeridos en las metodologías propuestas.

2.2.2.3 Efectos heterogéneos

Para responder a la pregunta orientadora III, consignada en la matriz de consistencia, se estimarán los efectos heterogéneos para las cohortes 036 de 2020 y la 319 de 2021; así como los efectos heterogéneos para las regiones territoriales de Colombia agrupadas según la definición de la muestra (ver sección de la muestra). Para determinar los efectos heterogéneos se aplicará el modelo analítico de diferencias en diferencias, incluyendo un término de interacción que indica el efecto diferencial sobre la población, que además de haber participado del diplomado, hace parte de uno de estos grupos de interés. El modelo está definido por la siguiente ecuación:

$$Y_{it} = \beta_0 + \beta_1 * D_i * t_t * G_i + \beta_2 * D_i * t_t + \beta_3 * D_i + \beta_4 * t_t + \varepsilon_{it}$$

Donde β_1 es el parámetro de interés que representa el efecto diferencial promedio sobre el indicador de interés Y_{it} para quienes hacen parte del grupo G_i . Quienes hagan parte del grupo G_i tendrán $G_i = 1$ y cero de lo contrario.

2.2.3 Fuentes de información y matriz de consistencia

La matriz de consistencia es una herramienta que se utilizó desde el diseño de la evaluación para definir los indicadores que responden a las preguntas orientadoras. Estos a su vez se construyeron con base en la información secundaria disponible y la información primaria que se recogió durante el desarrollo de la evaluación. Desde la metodología cuantitativa la fuente primaria es las encuestas al grupo tratamiento y control, la información secundaria proviene de las bases de

entrevistas y de pre-registro para los contratos 036 de 2020 y 319 de 2021, las cuáles permitieron reconstruir la línea base del universo.

Tal y como se incluye en la matriz de consistencia, se plantearon indicadores para identificar los impactos del programa en productividad, competitividad y otras variables. Por otro lado, para entender las diferencias de impactos entre cohortes, se compararán cuantitativamente los principales indicadores (competitividad, productividad y otras) entre los participantes de ambas cohortes analizadas. Para entender los resultados y la sostenibilidad del mismo, se indagó en las encuestas sobre la utilidad de las herramientas dadas durante el diplomado, así como el alcance que tuvieron para su negocio, cómo les permitieron innovar y si consideran que el conocimiento se está replicando en el mismo municipio.

En la sección cualitativa se menciona la relación de las preguntas orientadoras con las categorías de análisis y los instrumentos cualitativos a utilizar.

Para la implementación de la metodología cuantitativa se utilizaron fuentes de información secundaria y primaria.

2.2.3.1 Información secundaria

La información secundaria hace referencia a la información del programa “becas en agroturismo” donde se tiene información documental y bases de datos cuantitativas. Esta información secundaria ha permitido por un lado entender el programa y como se mencionó en el primer capítulo construir la cadena de valor del programa becas en agroturismo, y por otra parte las bases de datos de cada uno de los contratos, de la caracterización, los registros, entrevistas y graduados, permitió la consolidación del universo de referencia para la evaluación, y serán también utilizadas para la evaluación del programa.

A continuación, se lista la información recibida:

- Presentación MinCIT – FONTUR
- Informe final contrato FNTEC (036_2020 y 319_2021)
- Bases datos caracterización (036,319, 280)
- Bases preinscritos (036,319, 280)
- Bases entrevistas (036 y 319)
- Encuentros seguimiento consolidados (036 y 319)
- Base de datos CAT
- Municipios con vocación turística – ICTRC
- Municipios corredores turísticos

2.2.3.2 Información primaria

La información primaria será obtenida a través de encuestas a una muestra de egresados del programa, es decir al grupo tratamiento y a una muestra del grupo control, que corresponde a personas que se presentaron a las entrevistas y no fueron seleccionados.

2.2.4 Instrumento de encuesta

El instrumento de la encuesta se aplicó a los dos grupos: tratamiento y control. Este instrumento que se incluye en el anexo 2, fue diseñado de acuerdo con los indicadores definidos en la matriz de consistencia (Ver informe metodológico – anexo 1) y buscaba caracterizar a las personas y obtener los indicadores para la evaluación, donde se indagó por estos indicadores antes de la intervención, para reconstruir la situación de línea base y también por el valor de estos indicadores en la situación actual, es decir luego de la graduación para los tratados y en la misma fecha para los del grupo control que fueron entrevistados.

El instrumento tiene al inicio el consentimiento informado, que deberá ser aceptado por el encuestado al inicio de la aplicación y donde se menciona que la información obtenida es confidencial y que será utilizada únicamente con fines estadísticos. También tiene el módulo A, de control operativo donde se registran los datos de identificación, localización y resultados de la encuesta.

La encuesta tiene cuatro módulos:

- El módulo I- Características sociodemográficas, recoge información del encuestado y de su hogar.
- El módulo II - Percepción sobre el programa, busca identificar como se ven los encuestados frente a los negocios o emprendimientos y también conocer su percepción sobre el programa, lo que aprendió y como lo ha puesto en práctica.
- El módulo III- Indicadores de productividad y competitividad está centrado en variables relacionadas con estos conceptos que permitan establecer el funcionamiento de su negocio, y las diferencias en la situación antes a que recibiera la formación y la situación actual.
- El módulo IV – Programas de apoyo, ingresos y gastos del hogar, busca conocer si estas personas hay sido también beneficiarios de otros programas del gobierno y si han recibido ingresos de fuentes diferentes a su negocio de agroturismo.

2.2.5 Muestra cuantitativa

El universo utilizado para esta evaluación de impacto se dividió en dos poblaciones, la primera correspondió a las personas que se graduaron del diplomado de Turismo Rural de los contratos 036 y 319 desarrollados entre el 2020 y 2022 y que se encontraban en la base de entrevistas, este grupo corresponde a la población de tratados, la otra población fue conformada por las personas que se presentaron a estas mismas convocatorias, realizaron las entrevistas y no fueron admitidos, este grupo es la población de control. En total hubo 1.172 personas en el grupo de tratamiento y 862 personas en el grupo control.

Se utilizó un diseño muestral probabilístico estratificado de elementos en dos etapas. En la primera etapa se seleccionaron 72 municipios distribuidos en seis regiones del país: Amazonas, Andina, Bogotá, Caribe, Pacífica y Orinoquía, las cuales para el diseño muestral se denominaron estratos. Esta selección se realizó con un diseño de probabilidad proporcional al tamaño πPT , usando como información auxiliar el número de personas graduadas en cada municipio y se realizó a través del algoritmo de selección del método de Sunter. En la segunda etapa se seleccionó la muestra del grupo tratamiento y del grupo control. las personas de tratados y controles. Se definió un tamaño de muestra de 600 encuestas en 72 municipios² dividida en grupos de 330 encuestas para cada uno de los grupos.

Para realizar el cálculo del factor de expansión básico de las personas encuestadas de tratados y de controles, se utilizaron las probabilidades de inclusión de las unidades primarias de muestreo (municipios) y de las unidades secundarias de muestreo (personas). Posterior a esto, se realizó un ajuste a estos factores de expansión utilizando modelos estadísticos tanto para los tratados como para los controles, logrando así, la calibración de los factores de expansión y restituyendo la información recolectada a la población objetivo.

2.2.6 Levantamiento de información

El trabajo de campo se adelantó entre el 15 de septiembre y el 10 de octubre de 2024³, donde se aplicaron 613 encuestas de las 600 programadas, con un 102% de cobertura. En el grupo tratamiento se lograron 310 encuestas y en el grupo control se aplicaron 303 encuestas⁴.

² La lista de los 72 municipios se encuentra en el anexo 4.2, informe del trabajo de campo de las encuestas

³ El equipo de campo estuvo conformado por dos grupos, cada uno con 5 encuestadores y un supervisor. En el anexo 4.2 se incluye el informe de trabajo de campo de las encuestas donde se describe en detalle las actividades realizadas.

⁴ Previo a la salida al trabajo de campo se realizó una prueba piloto, (Ver informe prueba piloto anexo 4.1) que sirvió de base para algunos ajustes al instrumento que se aplicó, que se incluye en el anexo 2

La encuesta se realizó de forma presencial utilizando un aplicativo de captura desarrollado en CSPro, el cual permitió la captura de la información por parte del encuestador utilizando dispositivos móviles de captura, a través de los cuales se transmitió directamente la información a los servidores de la UT para su procesamiento y posterior análisis.

2.3 METODOLOGÍA CUALITATIVA

2.3.1 Descripción de la metodología

En términos de la metodología cualitativa, por un lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales, presenciales y virtuales, a actores que desde el orden nacional han estado vinculados directamente con la planificación y ejecución del programa de Becas en Agroturismo, y a personas egresadas del programa con perfiles particulares, como los docentes de Colegios Amigos del Turismo y los participantes de 2019, ubicados en distintas zonas del territorio nacional.

Por otro lado, estas entrevistas y grupos focales se complementaron con instrumentos de investigación cualitativa a nivel territorial en 4 municipios definidos en la muestra cualitativa con los otros actores relevantes para el programa: grupos focales y entrevistas a profundidad con personas egresadas del programa, y entrevistas con autoridades turísticas municipales en un municipio de cada una de las regiones definidas.

La información recogida se analizó por medio del análisis de redes temáticas. Ésta es una metodología analítica que permite organizar, analizar y presentar información cualitativa, reconociendo patrones y temas críticos en un texto en distintos niveles, y representándolos en redes tipo WEB para facilitar el proceso que lleva del texto a la interpretación.

Las redes temáticas se construyen por medio de un procedimiento que sustrae y organiza la información pasando de temas básicos -premisas simples-, a temas organizativos -agrupados por significado-, hasta llegar a temas globales -núcleos temáticos que dan sentido a la información. De esta manera, se organizan y resumen los hallazgos de la información reconociendo temas, patrones, conceptos y estructuras significativos para responder a las preguntas de investigación (Attride-Stirling, 1991). Los hallazgos derivados de la recolección y análisis de información cualitativa se triangularon con los hallazgos cuantitativos.

La sistematización y el procesamiento de la información se realizó a través de un programa CAQDAS⁵, específicamente Atlas.ti, en su versión más actualizada, y posteriormente fue

⁵ Computer Aided Qualitative Data Analysis, por sus siglas en inglés.

consolidada en un informe del servicio de análisis de datos Power BI, el cual puede ser consultado en el siguiente enlace:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWQ1NTQ5NzMtZDU3NC00ZDY1LWJiYWUtMWI2YmQyYTA3NTEzIiwidCI6ImYwNjUzZDgyLTNmZWItNDQzOC04ODZkLTkxNmMxNTBiNTNjOSJ9>.

Primero, se realizó la transcripción de los audios de los ejercicios, luego se construyó la base de datos o unidad hermenéutica. Con esta base se realizó la codificación de primer nivel que son las categorías de análisis definidas en la matriz de consistencia que sirvieron de base para la construcción de los instrumentos. Posteriormente, se realizó la codificación de segundo nivel, que profundiza cada una de las categorías de análisis, lo cual permite generar hallazgos cualitativos, que son triangulados con los resultados cuantitativos y permiten generar conclusiones y más adelante las recomendaciones.

A partir de la organización de la unidad hermenéutica de Atlas.ti estructurada en concordancia con la matriz cualitativa y el árbol de códigos, se descargó una base de datos en formato xlsx con los grupos de códigos de cada categoría. Dicha información fue organizada a través de un proceso de limpieza de datos, generando una base de datos con cada una de las citas, los códigos de primer nivel y subcódigos asociados, así como los datos contextuales de las citas, como lo son las regiones, municipios o actores de la muestra cualitativa. Finalmente, esta base de datos se utilizó como base para la construcción del informe de Power BI, que incluye un conjunto de filtros relacionados con las categorías, códigos de primer nivel, códigos categóricos, actores, regiones y municipios; gráficas de la información contextual y las citas codificadas a nivel región y por actor; la frecuencia de subcódigos; el listado de los mismos; y la matriz de citas. Este informe de Power BI permitió al equipo consultor interactuar con la información mediante los filtros, gráficas, matrices y citas, para identificar los hallazgos cualitativos con mayor facilidad y proceder con su interpretación.

2.3.2 Fuentes de información y matriz de consistencia

Las principales fuentes cualitativas son la información documental y los ejercicios cualitativos que fueron aplicados durante el desarrollo de la evaluación los cuales se presentan en la siguiente sección.

Tal y como se explicó en la sección 2.2.3, la matriz de consistencia es una herramienta que permite definir los indicadores y categorías de análisis para dar respuesta a las preguntas orientadoras de la evaluación a través de los instrumentos cualitativos. Por ejemplo, para las preguntas orientadoras de impacto se incluyeron en los diferentes instrumentos cualitativos preguntas relacionadas con las categorías de análisis definidas para los efectos sobre los egresados del

programa. En el caso de la contribución del esquema de monitoreo y seguimiento y de los contenidos del programa se pregunta la opinión de los egresados del programa, así como la de los actores institucionales.

Para la identificación de los factores de éxito y cuellos de botella la información parte principalmente de los ejercicios cualitativos con los egresados y con los actores institucionales.

2.3.3 Instrumentos cualitativos

Los ejercicios cualitativos están dirigidos a dos tipos de actores, los primeros son actores institucionales de entidades que han formado parte del programa; y los segundos son personas egresadas del programa y autoridades turísticas del orden territorial, que pueden dar cuenta de los efectos del programa desde sus experiencias. Estos instrumentos se incluyen en el anexo 3. Con estos actores se realizaron entrevistas semiestructuradas y grupos focales, que se presentan a continuación, los cuales se realizaron de forma virtual.

Los instrumentos cualitativos indagaron sobre los perfiles de los actores seleccionados; los contenidos y metodología del Diplomado de Agroturismo y del Diplomado de Turismo Rural Sostenible; el proceso de monitoreo y seguimiento; la articulación con el programa de Colegios Amigos del Turismo; los efectos en los proyectos turísticos, egresados, Colegios Amigos del Turismo y municipios; los efectos heterogéneos del programa entre distintos municipios y cohortes; los factores de éxito y cuellos de botella; y las recomendaciones que, desde su diversidad, los actores seleccionados proponen para el fortalecimiento del programa de Becas en Agroturismo.

➤ Actores institucionales

- Entrevista con encargada de turismo rural del MinCIT
- Entrevista enlace MinCIT y Fundación Panaca (Fundapanaca)
- Entrevista con FONTUR- Gerente técnico de FONTUR
- Entrevista con la directora de Fundapanaca.
- 1 grupo focal con facilitadores de Fundapanaca.

➤ Graduados o beneficiarios del diplomado

1. Para los Graduados o beneficiarios del Diplomado en agroturismo de los contratos 036 de 2020-2021 y 319 de 2021-2022, se visitaron municipios de 4 regiones⁶ donde se realizaron 5 ejercicios cualitativos así:
 - Entrevista a la autoridad turística de la entidad territorial
 - 2 grupos focales con operadores turísticos graduados del diplomado
 - 2 entrevistas a profundidad con operadores turísticos graduados del diplomado
2. Para el grupo de egresados que forman parte de los Colegios Amigos del Turismo (CAT) se realizaron 3 grupos focales, de forma virtual. dada la dispersión de estos beneficiarios
3. Para los graduados o beneficiarios del Diplomado en agroturismo del contrato 092 de 2019, se realizaron 4 grupos focales virtuales, dada la dispersión de estos beneficiarios

2.3.4 Muestra cualitativa

El diseño muestral cualitativo tiene como objetivo principal dar cuenta de todos los relatos necesarios para el entendimiento integral de las experiencias individuales e institucionales del programa de Becas en Agroturismo y Turismo Rural. En este caso específico, el diseño muestral intencionado responderá a la *tipología de casos instrumentales*, específicamente a la máxima variación de la muestra, en la que se busca conseguir la máxima expresión del fenómeno de estudio, es decir buscando que todas los posibles relatos y expresiones queden incluidas dentro de la muestra (Perez-Luco, Lagos, Mardones, & Saez, 2017). Esta tipología de muestreo *se justifica* a partir de la definición de criterios preestablecidos de acuerdo con el problema definido para esta evaluación y con base en evidencia empírica que guiaron la inclusión y exclusión de territorios visitados en el trabajo de campo.

Para la selección de los municipios donde se adelantó la recolección de información cualitativa, se tuvieron en cuenta los siguientes cuatro criterios: 1) presencia de comunidades étnica (cantidad de resguardos indígenas presentes en el municipio); 2) vocación turística (municipios que hacen parte del programa de Corredores Turísticos); 3) categorización municipal PDET y ZOMAC y 4) representatividad territorial (diversidad de regiones geográficas del país).

Inicialmente se seleccionaron 11 municipios, dos o tres para cada una de las siguientes regiones: Amazonía y Orinoquía⁷, la región Andina, la región Caribe y la región Pacífica, des estos 11 municipios se hizo la siguiente selección:

⁶ En la sección 2.3.4 sobre la muestra cualitativa se explica cómo se seleccionaron los municipios de las 4 regiones

⁷ Estas dos regiones se unieron dado el número de participantes en el diplomado

- En la región Amazonía y Orinoquía, Florencia, municipio PDET y ZOMAC, con un número importante de resguardos indígenas.
- En la región Andina, Pereira y Manizales como una unidad de análisis, para lograr el número de participantes para los grupos focales.
- En la región Caribe, Riohacha, municipio ZOMAC, con resguardos indígenas.
- En la región Pacífica, se seleccionó Pasto.

La prueba piloto de los instrumentos cualitativos presenciales se realizó en Bogotá.

2.3.5 Levantamiento de la información

El trabajo de campo cualitativo se realizó bajo dos modalidades:

- Presencial, que se llevó a cabo entre el 17 y el 23 de octubre de 2024, donde se realizaron las 20 aplicaciones previstas: 12 entrevistas individuales y 8 grupos focales
- Virtual, que se desarrolló entre el 17 y 25 de octubre, donde se aplicaron: entrevistas a FONTUR, al enlace entre el programa y Fundapanaca, a MinCIT, y a Fundapanaca y un grupo focal a los facilitadores de Fundapanaca. También se aplicaron 3 grupos focales con egresados de los CAT y 4 grupos focales con egresados del 2019. De forma paralela con la aplicación se realizó la transcripción, donde participó un equipo de 6 personas.

2.4 TRIANGULACIÓN

La recolección de información para la evaluación de impacto del programa de Becas en Agroturismo se realizó por medio de métodos mixtos con un diseño secuencial explicativo por medio del cual los datos agregados preliminares de las encuestas alimentaron el diseño final de los instrumentos cualitativos. Esta integración de los dos métodos permite mediante la triangulación profundizar en los resultados de las encuestas, subrayando el carácter explicativo de las entrevistas y grupos focales. La triangulación como una táctica para la validación de hallazgos favorece la confirmación de los resultados y la calidad de los datos (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). En esta evaluación, la triangulación es de carácter múltiple, ya que se realizó a nivel de métodos (cualitativo y cuantitativo) y a nivel de fuentes (primarias y secundarias).

3 IMPACTOS DEL PROGRAMA EN LOS BENEFICIARIOS

Los resultados de la evaluación están organizados en tres grandes temas que responden a las preguntas orientadoras (PO) de la evaluación. La última pregunta orientadora que se refiere a las recomendaciones que se identifican en la evaluación será abordada en el Entregable 3 de esta consultoría. Cada uno de estos temas hace referencia a la metodología cuantitativa, impactos estimados con el método de diferencias en diferencias con emparejamiento, así como a los resultados derivados del análisis cualitativo y resume los principales hallazgos mediante la triangulación de los resultados cuantitativo y cualitativos, así como la triangulación de los resultados obtenidos con los diferentes actores.

En este capítulo 3, se presentan los resultados de la evaluación de los impactos del programa de Becas en agroturismo en la productividad y competitividad de los empresarios del sector turístico (becarios) que han sido beneficiados (POI), así como los efectos en las dos cohortes analizadas y por región, es decir el análisis de los efectos heterogéneos (POIII) y otros efectos. También se presenta otros resultados y el análisis de la contribución del sistema de monitoreo y seguimiento (POIV).

Por su parte, el capítulo 4 corresponde a los efectos en los municipios (POII) y en el capítulo 5 se incluyen los temas relacionados con la operación del programa y se abordan los factores de éxito y cuellos de botella (POV) y la articulación del programa con otros programas del MinCIT (POVI).

3.1 COMPETITIVIDAD

Es importante aclarar que a continuación se presentan los resultados de las estimaciones para dos tipos de variables de resultado. Unas son continuas y otras son dicotómicas. Para éstas últimas, la interpretación del efecto no debe hacerse como el cambio en puntos porcentuales, sino simplemente interpretar el sentido hacia dónde va el coeficiente, dado que se utilizó un modelo logit y los coeficientes no pueden ser interpretados directamente. Las tablas para las variables dicotómicas tienen el símbolo † para prevenir al lector.

3.1.1 Nivel de formalización

En cuanto al nivel de formalización, no hubo efecto del Programa sobre la tenencia de Registro Nacional de Turismo, Cámara de Comercio, ni Registro Único Tributario del negocio. Sin embargo, se encontró que haber asistido al diplomado aumenta la probabilidad de que los prestadores de servicio expidan factura electrónica.

Tabla 1 – Efectos sobre si el negocio cuenta con Registro Nacional de Turismo.

	COEFICIENTE	N
Posee Registro Nacional de Turismo (RNT)	0,119 (0,086) [0,170]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Tabla 2 – Efectos sobre si se expide factura electrónica.

	COEFICIENTE	N
Emite factura electrónica†	1,076*** (0,255) [0,000]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Desde lo cualitativo, en los grupos focales y las entrevistas se encontró que, al preguntarles sobre la incidencia que el diplomado tuvo en la obtención del Registro Nacional de Turismo, el Registro Mercantil, el uso de facturas electrónicas y otras medidas para la formalización, las respuestas más reiterativas tuvieron que ver con las dificultades en el proceso de formalización. A pesar de que el diplomado reiteró la importancia de formalizarse y les motivaba en diferentes momentos, hay una serie de barreras que los egresados y las autoridades territoriales identifican en este proceso.

La mayor barrera para formalizarse, que los egresados y las autoridades territoriales comentaron, es el costo monetario que implica, ya que muchas personas no cuentan con los recursos necesarios para realizar este proceso, o sienten miedo de que el proyecto turístico no aumente sus ingresos una vez formalizados. Otras barreras identificadas fueron: la falta de información sobre las particularidades del proceso de formalización en los diferentes territorios a los que pertenecen, la falta de tiempo, la dificultad de movilizarse a otros municipios para realizar el proceso y, finalmente, la competencia no sana existente entre empresas de turismo en los territorios, ya que algunas empresas intentan trancar los procesos o no compartir la información necesaria para que más proyectos se formalicen.

“La inversión que tienen que hacer para cumplir con la normatividad técnica, yo ni siquiera he pagado la cuota para el RNT(...) debería de existir un acompañamiento (...) y como está iniciando digamos que debería, no sé, de que ese año no les cobren porque es que apenas va a experimentar.” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

En contraste, la asesoría y el acompañamiento de entidades implicadas en el proceso de formalización se consideró como la mayor facilidad para lograr la formalización de los proyectos. De acuerdo con los egresados, diferentes entidades como las Alcaldías, FONTUR y la Cámara de Comercio han realizado capacitaciones y acompañamientos explicando el paso a paso del proceso de formalización.

Por otro lado, se identificaron varios casos de proyectos formalizados que comentaron que la construcción de redes y asociaciones entre proyectos facilitó considerablemente la formalización. Esto va en línea con el contenido del diplomado, en el que se resaltó constantemente la importancia de la construcción de redes, asociaciones y alianzas entre proyectos, de acuerdo con los egresados de los diferentes cohortes.

Finalmente, teniendo en cuenta la relevancia del apoyo de las entidades públicas y gubernamentales, al igual que la importancia de los procesos colectivos y cooperativos para la formalización, algunos egresados comentaron que el nivel de organización distrital y articulación de las alcaldías con los servicios turísticos es un factor central que motiva y permite a los proyectos turísticos a formalizarse. Por lo que, en ciudades grandes como Bogotá, en donde hay una mayor información disponible sobre el proceso, se evidencian claramente los beneficios de formalizarse, los proyectos turísticos optan más por esta ruta, que en otros territorios.

Por su parte, en términos de formalización del empleo, no se encontró efecto del diplomado sobre la contratación de más personas pagas, ni sobre una mayor cotización a seguridad social.

3.1.2 Condiciones para emprender

Otro de los efectos que se encontró es que quienes asistieron al diplomado tienen mayor probabilidad de reportar que existen buenas oportunidades para emprender. Esto sugiere que los efectos del programa no sólo desarrollaron capacidades de emprendimiento en los becarios, sino que además mejoraron la percepción de los becarios a través de los conocimientos adquiridos.

Tabla 3 – Efectos sobre si se considera que existen buenas oportunidades para emprender.

	COEFICIENTE	N
Considera que existen buenas oportunidades para emprender†	0,178*** (0,054) [0,001]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Tampoco se encontró ningún efecto cuantitativo por parte del diplomado sobre la probabilidad de intentar emprender.

En cuanto a las condiciones para emprender, no se encontró ningún efecto del diplomado sobre la probabilidad de que se generen más emprendimientos, a pesar de que los participantes sí logran demostrar más habilidades emprendedoras.

Tabla 4 – Efectos sobre si se han generado emprendimientos.

	COEFICIENTE	N
Generación de emprendimientos†	0,081 (0,065) [0,213]	439
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Esto se correlaciona con los hallazgos cualitativos, en donde la mayoría de los egresados no manifestaron un aumento en los emprendimientos, pero sí reconocen un fortalecimiento en habilidades emprendedoras, como la comunicación asertiva y la capacidad para estructurar mejor sus proyectos. Esto no solo ha tenido efectos directos en los proyectos, sino que también ha facilitado la asociatividad con otros proyectos y las alianzas territoriales con las entidades implicadas en el turismo.

Por otro lado, la mayoría de los egresados comentaron, en los grupos focales, que uno de los principales efectos en sus proyectos fue el fortalecimiento del enfoque en el turismo cultural, articulando sus proyectos a las fortalezas de la comunidad a la que pertenecen, como las prácticas ancestrales y las actividades económicas más presentes en el territorio.

“En la actualidad estamos también liderando un proyecto de turismo cultural encaminado a uno de los lugares también que es muy llamativo (...). Y me parece que sí, digamos que en mí logró generar este diplomado como una sensación o una mirada hacia las comunidades rurales, hacia las comunidades, digamos, como principalmente el municipio, de querer como también darles un poquito de ese conocimiento que me queda o que tengo, y también buscar otros aliados u otras cosas para poder desarrollar proyectos hacia la zona” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024)

3.1.3 Competitividad de precios

En términos de la competitividad de precios, no se encontraron efectos sobre tener la propia percepción de contar con la capacidad financiera para emprender, pero sí se encontró que quienes asistieron al diplomado tienen una mayor probabilidad, que quienes no lo hicieron, de percibir que tienen precios competitivos.

Tabla 5 – Efectos sobre si se percibe que los precios que se cobra son competitivos.

	COEFICIENTE	N
Tiene precios competitivos†	0,159* (0,091) [0,085]	175
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

3.1.4 Capacitación

En términos de la capacitación recibida, se encontró que haber asistido al diplomado incrementa las probabilidades de que los prestadores de servicios consideren que tienen las habilidades y el conocimiento para emprender. Esto es consistente con que los becarios también encuentren que existen buenas condiciones para emprender, como se mencionó anteriormente. El diplomado, a través de los conocimientos impartidos, logró transformar las percepciones de las personas sobre el emprender.

Tabla 6 – Efectos sobre si se considera que se tiene las habilidades y el conocimiento para emprender.

	COEFICIENTE	N
Tiene las habilidades para emprender un nuevo negocio†	0,469*** (0,059) [0,000]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Asimismo, el haber asistido al diplomado reduce la probabilidad de que los prestadores de servicio consideren que el miedo al fracaso es un obstáculo para emprender. Esto demuestra que el diplomado logró desarrollar capacidades emprendedoras en los prestadores de servicio que asistieron.

Tabla 7 – Efectos sobre si se percibe que el miedo al fracaso es un obstáculo personal para emprender.

	COEFICIENTE	N
Tiene miedo al fracaso como obstáculo para emprender†	-0,106* (0,057) [0,065]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

De la misma forma, el haber asistido al diplomado incrementa la probabilidad de que los prestadores de turismo reconozcan que están capacitados para aplicar su conocimiento en el sector turismo, cuando se indaga al respecto.

Tabla 8 – Efectos sobre si se está capacitando para aplicarlo en el sector turismo.

	COEFICIENTE	N
Tiene la formación para aplicar sus conocimientos en el sector turismo†	1,119*** (0,139) [0,000]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Con respecto al desarrollo de habilidades de servicio al cliente, y si las aplica, no se encontraron efectos. Tampoco se lograron detectar efectos sobre la capacidad de los prestadores de servicios turísticos para identificar factores claves sobre la prestación de un buen servicio, tales como detectar que un pocillo desportillado no debería ser presentado al cliente.

Esto coincide con los hallazgos cualitativos, donde las habilidades de servicio al cliente no se destacaron entre los principales aprendizajes del diplomado identificados por los egresados (ver sección 3.5.2).

De las pocas personas que aludieron a este tema, algunas mencionaron que los aprendizajes del diplomado se centraron en el producto turístico, más que en las habilidades de servicio al cliente. También hubo casos puntuales de egresados de la región Caribe, que ya no se desempeñan en el sector turístico sino en ventas, y destacan la utilidad de los aprendizajes del diplomado en el servicio al cliente, explicando que la atención al cliente se beneficia del desarrollo de habilidades blandas como la capacidad de mantener la calma. Por último, se presentaron egresados que indicaron contar con habilidades de servicio al cliente, pero no gracias al diplomado, sino a otros procesos formativos, como clases de servicio al cliente en el SENA.

“-P1: El producto, más [que] el servicio al cliente... -P2: Por ejemplo, exacto, mi producto, la formación [se enfocó en] llevarlo a la experiencia, sí, pero servicio al cliente no” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024).

➤ Gestión eficiente

En términos de llevar una gestión más eficiente de las cuentas, no se encontró ningún efecto por parte del diplomado.

Este resultado es bastante contraintuitivo ya que los contenidos formativos del diplomado incluyen varios componentes de administración de empresas turísticas, lo cual puede indicar la necesidad de hacer un mayor énfasis en la gestión contable de las empresas.

3.1.5 Participación en actividades de turismo

En cuanto al efecto del programa en la participación de actividades de turismo tales como alojamiento y recreación (entre otras actividades turísticas), no se encontró que el diplomado promoviera una mayor participación en actividades de turismo, ni en turismo rural. Lo anterior no sorprende debido a que la mayoría de los becarios y de los postulantes ya venían trabajando en el sector (96% y 85% respectivamente). Lo que sí demuestra este efecto es que el diplomado no desincentivó a que las personas siguieran trabajando en el sector y aunque en ambos grupos la proporción que participa en actividades de turismo disminuyó (78% en los becarios y 61% en los postulantes), este cambio no es significativamente diferente entre los dos grupos. Esta es la razón por la que no se encontró un impacto.

Ahora bien, el diplomado tampoco produjo cambios sobre el desarrollo de proyectos turísticos. Esto también tiene sentido porque las personas que se postularon al diplomado ya venían desarrollando un proyecto turístico o trabajando en este (89%).

3.1.6 Transmisión de habilidades para emprender en el mismo municipio

En cuanto a la transferencia de las habilidades para emprender en el mismo municipio, no se encontró evidencia de que los beneficiarios conocieran a alguien del mismo municipio que haya intentado emprender.

A nivel de impacto no se encontró efecto en esta variable, pero a nivel de resultados, tal y como se presenta en la sección 3.5.3, el 77,5% de los egresados manifestó, en la encuesta, que ha compartido los conocimientos adquiridos en el diplomado en su municipio. Estos egresados que han compartido lo han hecho en especial con sus compañeros de trabajo (69%), sus socios (43%), empleados (41%) u otras personas (40%).

3.1.7 Acceso a crédito

En cuanto al acceso al crédito, haber participado del programa incrementa la probabilidad de que los prestadores de servicio soliciten un crédito. Esto indica que el programa logró desarrollar actitudes empresariales en los becarios.

Tabla 9 – Efectos sobre solicitud de crédito.

	COEFICIENTE	N
Solicitó crédito†	0,053* (0,032) [0,102]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

3.1.8 Servicios digitales

En términos de la automatización de procesos sí se encontraron efectos del diplomado. El haber hecho parte del diplomado hace que se incremente la probabilidad de usar plataformas digitales para realizar reservas de servicios turísticos.

Tabla 10 – Efectos sobre si se hace uso de plataformas digitales para realizar reservas de servicios

	COEFICIENTE	N
Usa plataformas digitales para reservas de servicios†	0,806*** (0,206) [0,000]	239
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

En términos de la estrategia de marketing digital, se encontró que el diplomado hace que se incremente la probabilidad de que los prestadores de servicios turísticos usen las plataformas en línea para recibir calificaciones o reseñas sobre la calidad de sus servicios.

Tabla 11 – Efectos sobre si se hace uso de plataformas en línea para recibir reseñas o calificaciones.

	COEFICIENTE	N
Tiene uso de plataformas en línea para reseñas o calificaciones†	1,444*** (0,223) [0,000]	239
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Por otro lado, el haber hecho parte del diplomado hace que se incremente la probabilidad de que los prestadores de servicios turísticos usen billeteras digitales como Nequi o Daviplata como medios de pago.

Tabla 12 – Efectos sobre si se recibe Nequi o Daviplata como medio de pago.

	COEFICIENTE	N
Recibe Nequi o Daviplata†	1,306*** (0,259) [0,000]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Asimismo, haber asistido al diplomado aumenta la probabilidad de que los prestadores de servicios reciban medios de pago financieros formales como PSE, transferencias bancarias, tarjetas débito o tarjetas crédito para sus clientes, y esto termina contribuyendo a la bancarización. De esta manera, se puede decir que el diplomado definitivamente contribuyó a que los prestadores de servicio turísticos modernizaran y formalizaran financieramente los sistemas de pago de las actividades turísticas.

Tabla 13 – Efectos sobre si se recibe PSE o transferencia bancaria como medio de pago.

	COEFICIENTE	N
Recibe PSE o transferencia bancaria†	3,161*** (0,312) [0,000]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Tabla 14 – Efectos sobre si se recibe tarjeta débito como medio de pago.

	COEFICIENTE	N
Recibe tarjeta débito†	1,160*** (0,236) [0,000]	239
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Tabla 15 – Efectos sobre si se recibe tarjeta crédito como medio de pago.

	COEFICIENTE	N
Recibe tarjeta crédito†	1,006*** (0,247) [0,000]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Estos resultados dan cuenta de una importante inserción de recursos digitales y tecnológicos en la gestión de sus proyectos turísticos, tanto en la gestión de sus reservas como en la posibilidad de recibir retroalimentación a través de reseñas y calificaciones, lo cual representa una condición importante en la competitividad turística de los prestadores de servicios turísticos egresados del diplomado, más cuando en la actualidad el uso de herramientas digitales es una tendencia global que permite una gestión más eficiente.

Así mismo, el uso de plataformas formales financieras para recibir pagos hace que los prestadores de servicios turísticos aseguren una cuota de mercado que de otra manera estarían perdiendo, ya que permite una diversidad importante en cuanto a las formas en la que los turistas decidan pagar los servicios recibidos. Incluso se puede entender como un importante resultado para apoyar la bancarización de los egresados, lo que incrementa su historial financiero y los catapulta para conseguir las condiciones necesarias para una vida crediticia necesaria en el mercado actual.

Desde lo cualitativo algunos egresados mencionaron que el diplomado también les ayudó a mejorar la comunicación digital y la visibilidad por medio de las redes sociales.

3.1.9 Innovación en productos y servicios

En términos de innovación en productos y servicios se encontró que el diplomado produjo un incremento sobre la probabilidad de que los prestadores de servicios turísticos realizaran inversiones sobre su propio negocio. Ahora, se encontró que este efecto era independiente de si los ingresos de los prestadores de servicios habían mejorado o no.

Tabla 16 – Efectos sobre si se han realizado inversiones.

	COEFICIENTE	N
Inversiones realizadas†	0,481** (0,218) [0,027]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

En consecuencia, la mayoría de las innovaciones turísticas a las que los egresados les han invertido dinero, tiempo y demás recursos, se relacionan con el turismo rural y ambiental, lo cual se alinea con el enfoque del diplomado. Así, muchos proyectos han decidido realizar experiencias agropecuarias en sus fincas, invitando a los turistas a sembrar plantas, pescar, cultivar, entre otras actividades del campo. Igualmente, algunos egresados han realizado capacitaciones sobre guía en la montaña y están planeando abrir caminos de senderismo próximamente.

En cuanto a la tipología de los servicios turísticos a los cuales los egresados han invertido, o desean invertir en el futuro, se encontró en los grupos focales y las entrevistas que se destaca el aviturismo, ya que se ha reconocido la popularidad creciente de este tipo de turismo a nivel nacional e internacional. De igual forma, muchos egresados comentaron que gracias al diplomado se enfocaron de manera más consciente en reconocer las fortalezas y necesidades del territorio y la comunidad para trabajar de forma colaborativa con las personas y el medio ambiente de su territorio, enfocándose así en la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria, por ejemplo.

“He estado como guía turística aprendiendo o capacitándome más y en el proceso de innovación, pues todo este tema de capacitación en aviturismo, que es bien interesante, porque sí tenemos en todo lado, tenemos las aves y la gente que vive en las fincas las ven todos los días, pero no tenemos la conciencia.” -(Grupo focal, Egresados 20219, 2024)

Otras innovaciones que se mencionaron en menor medida fueron la elaboración de artesanías con semillas y otros residuos orgánicos, tours nocturnos por áreas urbanas, productos gastronómicos y adaptaciones a los servicios turísticos ya existente para personas con capacidades diferentes o reducción de movilidad. También la aplicación de los aprendizajes en finanzas y planeación de costos y el uso de tecnología para visibilizar los proyectos y negocios por medio de páginas web y redes sociales.

Estos resultados, tanto desde lo cualitativo como desde lo cuantitativo, reflejan un efecto importante del diplomado en sus egresados al evidenciar que se incluyeron actividades a los itinerarios que ya manejaban los prestadores de servicios turísticos. Es decir, aquellos proyectos turísticos que ya estaban diseñados y siendo comercializados, tuvieron una importante mejora al incluir actividades adicionales que los vuelven más competitivos y productivos.

Esto puede darse no solo como consecuencia de los conocimientos impartidos en el diplomado a partir de su malla curricular, sino también a partir del conocimiento de la operación turística de otros becarios del diplomado, lo que acentúa la importancia de la metodología inmersiva y de compartir espacios comunes por un período determinado de tiempo. Incluso, la innovación que realizan los egresados puede haber sido ayudada por otros programas de impulso al sector, tales como EMPRETUR.

3.1.10 Manejo de un segundo idioma

El diplomado tampoco tiene un efecto sobre la probabilidad de que el prestador de servicios turísticos maneje un segundo idioma (inglés). Sin embargo, sí se encontró que quienes asistieron al diplomado ahora tienen una mayor probabilidad de estar estudiando otro idioma diferente al inglés. Es decir, el diplomado aumentó la necesidad de capacitarse más en este sentido. Los

idiomas de mayor interés son el francés y el portugués. Se destaca también que dos personas están aprendiendo lengua de señas.

Tabla 17 – Efectos sobre si se está estudiando otro idioma (diferente a inglés).

	COEFICIENTE	N
Estudio de otro idioma distinto al inglés†	0,654** (0,263) [0,013]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Tabla 18 – Segundos idiomas más estudiados (diferentes al inglés)

IDIOMA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRANCES	10	27,03%
PORTUGUES	10	27,03%
ITALIANO	6	16,22%
ALEMAN	2	5,41%
LENGUAJE DE SEÑAS	2	5,41%
ALEMAN Y PORTUGUES	1	2,7%
GRIEGO Y LATIN	1	2,7%
ITALIANO Y FRANCES	1	2,7%
JAPONES	1	2,7%
RUSO	1	2,7%
RUSO ITALIANO FRANCES Y ALEMAN	1	2,7%
WINANE TIKUNA	1	2,7%

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Ahora bien, a pesar de que los prestadores se encuentren estudiando un idioma adicional al inglés, cuando se les pregunta si tienen interés en estudiar un nuevo idioma, no parece haber un efecto diferenciado entre quienes asistieron al diplomado y quienes no.

Frente a este tema, uno de los actores a nivel nacional comentó que hay una falta de motivación de aprender inglés u otros idiomas, a pesar de que este puede ser un factor diferencial en la atención que los prestadores de servicios turísticos pueden realizar.

“El tema de pronto del bilingüismo. Que eso lo venimos hablando desde que yo estoy chiquito y no se ha podido. (...) Pero ahorita siento que hay muchas herramientas, pero la gente como que no se motiva. Y nos pasan en los mismos guías de turismo, tenemos muchos guías y no los ve años después y les dice ¿cómo van con el inglés? No, ahí vamos. Como que no se motivan, no sé.” - (Entrevista, actor a nivel Nacional. 2024)

El tema del bilingüismo ha sido un cuello de botella importante para el desarrollo del sector en el país. En la malla curricular del diplomado, en sus tres versiones, no se evidencia ningún contenido asociado a la necesidad de contar con inglés como elemento importante para la competitividad de sus proyectos turísticos.

Sin embargo, las condiciones para contar con personal bilingüe en el sector superan los alcances del diplomado, no solo por su corta duración, sino porque depende de otros factores externos al mismo. Por ejemplo, puede ser que tanto la demanda turística (turistas) como la oferta (prestadores de servicios) se han acomodado a una situación en la que se logran comunicar a pesar de la barrera idiomática. También puede explicarse a partir de la cantidad de horas que una persona debe asignar a aprender un segundo idioma, lo cual no lo hace atractivo para un prestador de servicios turísticos con restricciones de tiempo. Por otro lado, también se podría explicar a partir de la escasa oferta de programas que enseñan inglés enfocados al turismo, en el cual el operador turístico debe aprender a hablar y comunicarse, más allá de temas puntuales de ortografía, redacción y demás.

3.1.11 Prácticas sostenibles

En cuanto a la promoción de prácticas sostenibles, no se logró identificar un efecto cuantitativo asociado.

Desde el análisis documental, esto puede explicarse porque la muestra cuantitativa de las encuestas corresponde a los egresados de 2020 y 2021, y en los contratos 036 de 2020 y 319 de 2021, los contenidos del diplomado no se enfocaron en la operación del turismo sostenible.

En contraste, para el contrato 092 de 2019, los contenidos del diplomado incluyeron la Gestión del patrimonio cultural y natural, la Interpretación ambiental, la Agroecología y la Operación del turismo sostenible, y las respuestas de los egresados de 2019 sí muestran efectos en la implementación de prácticas de turismo sostenible.

En principio, varios egresados manifestaron cómo incorporaron los aprendizajes del diplomado en iniciativas de turismo comunitario enfocadas en la conservación de la biodiversidad y el turismo regenerativo. De igual manera, muchos prestadores de servicios turísticos aumentaron su consciencia ambiental después del diplomado, haciendo esfuerzos para que sus iniciativas turísticas no tuvieran impactos negativos en el medio ambiente y contribuyeran a su cuidado, por medio de prácticas de aprovechamiento de residuos y la difusión de la importancia de la protección ambiental, por medio de charlas y conversaciones con otras personas de la comunidad y los turistas. En casos puntuales, hubo egresados que expresaron haber implementado en sus territorios prácticas para el turismo sostenible observadas en Panaca.

“Entonces, en este momento pertenezco a redes de buzos a nivel nacional donde hacemos esa tarea de limpiar el mar, de conservar todo el tema de arrecifes y todo ese tema. Entonces, este diplomado me enseñó a valorar más eso, que es lo que yo tengo. (...) Entonces, es como indagar y meterse en ese mundo, pero con respeto. Ahí es cuando yo te digo que hay conciencia ambiental.” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

La importancia de estos aprendizajes también se evidenció en que varios egresados de 2019 transmitieran nociones sobre el cuidado de la naturaleza y la capacidad de carga de los sitios a turistas y autoridades locales, para evitar los impactos negativos de las prácticas turísticas. Esta intención de replicar los aprendizajes sobre el turismo sostenible también se observó en el trabajo colaborativo y en red de algunos egresados de 2019, que hacen parte de colectivos y asociaciones para la preservación del patrimonio natural y cultural de sus territorios:

“En este momento también hago parte de un colectivo que es un POMCA. Un POMCA es el Plan de Ordenamiento y Mejoramiento de Cuenca Hídrica, en este caso la del río Gualí, que tiene siete municipios que impacta desde su nacimiento hasta la desembocadura del río hasta Honda, pasando por Mariquita, Fresno, Palocabildo, Casablanca. Entonces, estamos en ese tema de que podemos, inclusive, caracterizar las especies de aves, de fauna, y hacer un proceso de expedición para encaminado a crear corredores verdes, corredores biológicos, en fin, unos corredores para hacer aviturismo y también impactar a los niños y niñas para que (...) se vuelvan los informadores locales” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

No obstante, también hay egresados que manifiestan la necesidad de contar con el apoyo, tanto de las autoridades como de empresas, para dar mayor alcance a las prácticas de turismo sostenible. Por último, unos pocos egresados hicieron referencia a la conservación no sólo del patrimonio natural sino también del patrimonio cultural, mencionando la necesidad de rescatar el patrimonio cultural material e inmaterial en sus territorios, pero también el reto que supone la pérdida de saberes por la migración del campo a la ciudad y el desinterés de las autoridades y comunidad en el turismo.

3.1.12 Alianzas y colaboraciones

La gestión eficiente de redes turísticas es uno de los elementos más determinantes para la competitividad turística ya que provee una serie de ventajas a sus integrantes, entre las que se encuentran la colaboración en el desarrollo de nuevos productos, experiencias y servicios; en compartir experiencias y conocimiento; conexiones para recibir turistas dispuestos a visitar otros destinos, entre otros. En ese sentido, se indagó por este tema tanto desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo, identificando que la creación de redes es uno de los efectos más relevantes del Diplomado en Turismo Rural.

Se encontró que el haber participado del diplomado aumentaba la probabilidad de que los prestadores de servicios turísticos se asociaran y realizaran la actividad con otras personas

(socios)⁸. Esto deja ver que el programa incentivó no sólo a la consecución del crédito, sino también a que las personas trabajaran más en sociedad para poder desarrollar su actividad.

Tabla 19 – Efectos sobre realizar actividades turísticas en asociación.

	COEFICIENTE	N
Realizan la actividad turística con otras personas. †	1,787*** (0,330) [0,000]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Desde el análisis cualitativo, se identifica que el diplomado generó lazos de amistad entre los egresados (que han desarrollado alianzas profesionales, que les facilitan compartir información de interés y recomendar los negocios de otros egresados); y desarrolló en los participantes una disposición para generar encadenamientos productivos, trabajar de forma colaborativa y en red a distintas escalas (local, regional, departamental y nacional), tanto con otros egresados como con otras personas de sus territorios que desarrollan actividades turísticas. Y, si bien hay factores que facilitan la asociatividad como el apoyo de las autoridades turísticas municipales, los egresados también expresan que el trabajo colaborativo y en red es difícil y enfrenta numerosas barreras.

En principio, se observa que un gran número de egresados se mantienen en contacto con participantes de todas las cohortes, especialmente por grupos de WhatsApp, con los cuales comparten información sobre su trabajo y recomiendan sus negocios. Además, han formado verdaderas amistades, que les han permitido intercambiar conocimientos y experiencias, apoyarse en sus actividades y organizar visitas para conocer sus proyectos y territorios:

“Yo sí he mantenido contacto con varios de las personas que estuvimos en la cohorte en la que yo hice partícipe y hemos hecho algunas cositas para ayudarnos y fortalecernos en nuestros emprendimientos. Con (Nombre propio) del Huila hicimos muy chévere y avanzamos demasiado en una finca donde él tiene su propiedad en establecer un destino allá para hacer turismo sostenible. Con la gente de Melgar también compartimos información, con un señor de Santander, (Nombre propio), también nos compartimos mucha información y nos hemos apoyado contándonos experiencias como para no volver uno a cometer errores”
(Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

Por su parte, se encontró que los prestadores de servicio que participaron del diplomado tienen una mayor probabilidad de promover encadenamientos productivos con otras actividades de la región mientras se desarrollan las actividades turísticas. Esto muestra que el diplomado sirvió

⁸ Sobre este sentido, cabe aclarar que esta sección se refiere al trabajo asociativo o colaborativo en términos productivos, lo que contrasta con una baja participación en juntas o comités como espacios de liderazgo comunitario (ver sección 3.3.1 Liderazgo comunitario).

para resaltar la importancia de las otras actividades turísticas que se llevan a cabo en las regiones e incentivó a la promoción del sector en las regiones.

Tabla 20 – Efectos sobre si se promueve el encadenamiento productivo con otras actividades de la región.

	COEFICIENTE	N
Promoción de la integración productiva regional†	1,014** (0,435) [0,020]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Esto coincide con el análisis cualitativo, los egresados de 2019, 2021, 2021, actores institucionales nacionales, autoridades turísticas territoriales y funcionarios de Fundapanaca destacan que varios egresados han promovido encadenamientos productivos y procesos de trabajo colaborativo y en red a nivel local (tanto con otros egresados como con personas que no participaron en el diplomado), para fortalecer sus capacidades, formar alianzas y aprovechar el potencial turístico de sus territorios desde un enfoque comunitario:

“Nosotros estamos conformando la red local de turismo aquí en el Peñol. (...) Estamos diciendo: “Bueno, aquí estamos, vamos a trabajar de la mano”. Pienso que es tarea de todos. Pero yo pienso que de las comunidades es muy interesante hacer la tarea, no solamente de redes nacionales y todo, sino que tenemos que empezar desde aquí y empezar a visibilizarnos y después unirnos en una gran red nacional o tocar puertas con FONTUR, el acompañamiento de ustedes también es importantísimo, dentro de las comunidades, a los chiquitos, que yo creo que somos los que movemos la economía local” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

En algunos casos, los egresados han logrado formar redes de turismo a nivel departamental y nacional, algunas formalmente constituidas, que les han permitido desarrollar alianzas y proyectos conjuntos, y les facilitan el relacionamiento con la institucionalidad y recibir apoyo para sus proyectos:

“Las redes han llegado a tal nivel de formalidad que las rutas ya están constituidas, varias de ellas y otras en proceso, por ejemplo, Retuta, que es la red de Antioquia, que (...) fue la primera en constituirse formalmente con estatutos, con Cámara de Comercio, con todos los de la ley y esta red está asesorando otras redes en esa formalización, Redtol, que es la red de Tolima, también ya se formalizó. (...) Me impresiona porque, porque en medio de todo esto es un tema de voluntad, no hay un salario, no hay unos honorarios por ser parte de la [red] (...) Entonces esa visión con la que llegaron antes del diplomado individual, que luego se volvió un poco más de asociatividad entre los míos y mi municipio y [con] los que yo puedo articular

mi propio emprendimiento, esto se volvió ya mucho más grande y están buscando el bienestar de todo el departamento” (Entrevista, Actor nivel nacional. 2024).

En cuanto al proceso de conformación de redes turísticas formales, los egresados de 2019, 2020 y 2021, los actores institucionales del nivel nacional y las autoridades turísticas territoriales identifican factores que facilitan y dificultan el trabajo asociativo. Entre los factores que facilitan el trabajo colaborativo y en red, se destaca el fortalecimiento de habilidades emprendedoras, como la comunicación asertiva, autoconfianza y perseverancia, y el enfoque comunitario, como el trabajo en equipo y la valoración del potencial del territorio, que ha generado alianzas territoriales con otros emprendimientos y las entidades implicadas en el turismo:

“La mayoría de mi adquisición en cuanto a el entrenamiento a nivel comunitario he implementado muchísimas cosas en mi comunidad que han sido muy importantes. Eso que te decía antes, el trabajo en equipo, que, a través de una dinámica, un juego, a través de un aula participativa porque yo tengo una comunidad y en esa comunidad he puesto en marcha y en práctica eso, sí, al cien por ciento lo que aprendí allá en la Fundación Panaca”. (Entrevista, Egresados 2020-2021. 2024).

Otro factor que facilita la asociatividad es la afinidad que existe entre los egresados por haber hecho parte del diplomado, incluso cuando son de distintas cohortes y no se conocen, que genera un interés y voluntad de colaboración entre sí.

“Cuando llegué acá a Caquetá los egresados que habían salido de los años anteriores estuvieron muy pendientes de los nuevos que salieron, los contactos que también hice con ellos. (...) Y mire que, esa es una palabra mágica, decir, ah yo también soy egresado de la Fundación Panaca y el diplomado de FONTUR. (...) Como que se vuelve una sola familia como a nivel nacional... Ay sí, yo también soy egresada, ah usted también, de que año, de que, ay no, cuando quiera venir a grabar, cuando quiera venir. De una vez se le abren muchas puertas a uno, por el simplemente hecho de saber que es egresado, porque me di cuenta que el diplomado pues está en todo Colombia, (...) usted a donde va encuentra un egresado”. (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024).

No obstante, los egresados que han intentado organizar redes de turismo u otras formas de trabajo colaborativo en sus territorios también han enfrentado numerosas barreras, lo que les ha impedido concretar el proceso o mantener las redes incipientes.

Por un lado, los participantes mencionan varios factores como haber perdido el contacto tras el diplomado o no haber podido participar en los encuentros de egresados, la falta de compromiso o liderazgo, no contar con el tiempo y la distancia entre sus lugares de trabajo:

“Digamos que nosotros mantenemos los grupos, o sea, la cuestión de las redes y la cuestión del WhatsApp, pues es importante porque a partir de eso, pues hay algunas comunicaciones, sin embargo, no considero que

haya algún trabajo en red y de pronto resaltando lo que aborita dijo un profe, no recuerdo cuál fue, que precisamente la falta de articulación de otras entidades pues no permite que a veces los encuentros o las cosas que convocan podamos asistir todos” (Grupo focal, Docentes CAT. 2024).

Por otro lado, algunos egresados expresan que el trabajo asociativo ha sido difícil o no ha podido concretarse porque implica la colaboración entre personas que velan por sus propios objetivos y les cuesta trabajo ponerse de acuerdo por el bien común, sin principios básicos o acuerdos claros, especialmente cuando se busca conformar redes más amplias entre distintas organizaciones.

Por último, hay barreras específicas para la asociatividad que han enfrentado algunos egresados, según sus contextos o casos particulares que, si bien no son tan generalizadas como las mencionadas anteriormente, también han dificultado el trabajo colaborativo y en red. Estas barreras incluyen los costos que representa la conformación de redes, la exigencia de trabajo, la necesidad de formalización, la falta de apoyo institucional o de articulación con la institucionalidad, la falta de rutas turísticas por el territorio y la pandemia, que interrumpió la conformación de redes de turismo y ha sido difícil retomar el proceso desde entonces. En el caso de Bogotá, no ha sido posible conformar redes por la complejidad de articulación entre localidades y con la institucionalidad, y porque los egresados no formaron vínculos en el diplomado pues los distribuyeron entre otras regiones.

En resumen, los resultados muestran que, si bien existe una actitud positiva sobre el valor y efectos del trabajo asociativo y en red, que permiten pensar que estas redes son determinantes a la hora de fortalecer una tipología como la de turismo rural en el país y en sus regiones, es importante reconocer las dificultades que los egresados han tenido en la gestión de estas redes, por las cuales aún falta desarrollar el potencial de este trabajo colaborativo.

3.2 PRODUCTIVIDAD

3.2.1 Indicadores productividad del negocio

3.2.1.1 Rentabilidad mensual del negocio

En términos de la rentabilidad del negocio tampoco se logró identificar efectos causales cuantitativos.

Tabla 21 – Efectos sobre la rentabilidad del negocio.

	COEFICIENTE	N
Rentabilidad del negocio	171.436,9 (315.119,2) [0,587]	175

Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p < 0.11$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

3.2.1.2 Ingresos del negocio

Ahora bien, a pesar de que se encontró un efecto sobre los ingresos personales, no se encuentra un efecto sobre los ingresos mensuales del negocio. En concordancia con este hallazgo, en los grupos focales y entrevistas se encontraron resultados mixtos en el efecto sobre los ingresos de los negocios. Cabe mencionar que un número significativo de egresados reportaron que, aunque tuvieron un primer aumento en los ingresos de sus negocios después del diplomado, no se han mantenido en el tiempo. La mayoría de los egresados le adjudicaron este efecto a la dificultad de los turistas para llegar a los territorios en donde están ubicados los proyectos, al igual que a la violencia sociopolítica de algunos municipios, especialmente de la Orinoquía y Amazonia. Por otro lado, de los prestadores de servicios turísticos que no aumentaron sus ingresos de sus negocios, cerca de la mitad tienen la expectativa de que a futuro van a tener un aumento en sus ingresos.

La diferencia en el efecto encontrado cuantitativamente en los ingresos mensuales personales y en los ingresos de los negocios puede estar relacionada con que el asistir al diplomado permitió que los prestadores de servicio se capacitaran más y puedan acceder a nuevos trabajos, haciendo que el ingreso personal incremente). Además, el relacionamiento y la creación de redes entre prestadores de servicios turísticos que asistieron al diplomado permitió generar oportunidades laborales importantes, como se evidencia en la sección 3.2.2.1 *Ingresos personales*. Por otro lado, el tiempo invertido en un nuevo trabajo es un tiempo que deja de ser aprovechado para dedicarle a los negocios propios en turismo.

Tabla 22 – Efectos sobre los ingresos mensuales del negocio.

	COEFICIENTE	N
Ingresos mensuales del negocio	2.887,4 (645.382,3) [0,996]	175
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p < 0.11$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

3.2.1.3 Productividad como empleador

Uno de los indicadores de productividad del negocio se refiere a los ingresos promedio por número de empleado, en este caso no se encontró ningún efecto cuantitativo.

3.2.2 Indicadores productividad como persona

3.2.2.1 Ingresos personales

En términos de los ingresos personales, el diplomado logró incrementar los ingresos mensuales personales de quienes asistieron en \$383.315 pesos, esto es un aumento significativo que representa el 56,8% de los ingresos base.

Tabla 23 – Efectos sobre los ingresos mensuales personales.

	COEFICIENTE	N
Ingresos mensuales personales	383.315,5*** (140.631,1) [0,007]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

En términos de la proporción de los ingresos personales que provienen del turismo se encontró que quienes participaron de las becas en agroturismo lograron aumentar los ingresos que provienen del turismo en \$504.198 pesos. Esto refuerza la hipótesis de que a pesar de que los ingresos de los negocios no han crecido, el tiempo de quienes fueron capacitados sí ha sido invertido en actividades relacionadas con el turismo, como, por ejemplo, otros trabajos en el sector.

Tabla 24 – Efectos sobre la proporción de ingresos que provienen del turismo.

	COEFICIENTE	N
Ingresos provenientes del turismo	504.198*** (192.240,8) [0,009]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

El análisis cualitativo evidencia que el conocimiento técnico adquirido durante el diplomado ha sido fundamental para la ampliación de oportunidades laborales, permitiendo a varios participantes independizarse económicamente, lo que se puede interpretar como un cambio positivo en los ingresos personales. Además, algunos afirmaron que estas oportunidades laborales también les ayudaron a fortalecer, de manera simultánea mientras trabajan, sus ideas de negocio y emprendimientos en el sector turístico.

Por otro lado, la interpretación del ecosistema local ha ofrecido una nueva visión sobre las oportunidades laborales turísticas, ayudando a los egresados a adaptar sus vidas en el sector

turístico a las necesidades del territorio. Además, el compartir conocimientos y experiencias entre los participantes, por medio del desarrollo de redes, ha servido para ampliar sus iniciativas, permitiendo que algunos accedan a la implementación de planes de desarrollo turístico regionales y locales, lo que refuerza aún más sus oportunidades de trabajo y por ende sus ingresos.

“Básicamente desde el departamento viéndolo como un operador, al no conocer cuál es en realidad la dinámica del turismo de un departamento tan avanzado, como en el caso cuando estuvimos en Quindío que nos lleva años luz donde comparando este territorio (...), con un territorio como el del eje cafetero nos llevan años luz en desarrollo de producto y actividades y obviamente eso hace que uno intercambie el conocimiento o esa visión que se tiene desde afuera, logra que uno pueda traer herramientas al territorio, las pueda aplicar de una forma eficiente ¿no?, donde se va a desarrollar el producto, pues las condiciones son muy diferentes, pero en qué sirve... bastante, o sea a modo de herramienta en bastantes cosas como le digo, aplicables. (Grupo focal, Egresados cohorte 2020-2021. 2024)

3.2.2.2 Productividad como empleado

Uno de los grandes aportes del diplomado es que desde lo cuantitativo se encontró que el programa logró disminuir la probabilidad de que los prestadores de servicio estén desempleados. Este resultado hace referencia a la productividad del individuo egresado del diplomado, en su rol de empleado.

Tabla 25 – Efectos sobre si se está desempleado.

	COEFICIENTE	N
Si está desempleado†	-0,787*** (0,229) [0,001]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Ahora bien, en este mismo rol de empleado no se encontró efecto causal cuantitativo en términos de los ingresos recibidos por horas trabajadas.

Tabla 26 – Efectos sobre los ingresos por horas trabajadas.

	COEFICIENTE	N
Ingresos por horas trabajadas	-203,5 (17.313,7) [0,991]	173

Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p<0.11$; ** $p<0.05$; *** $p<0.01$

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Desde lo cualitativo, la productividad como empleados de los egresados del diplomado están directamente relacionados con el análisis de los ingresos personales (ver sección 3.2.2.1). Fue evidente que, como resultado de su participación en el diplomado, los egresados lograron encontrar oportunidades de trabajo en el sector turístico, más allá de sus ideas de negocio y emprendimientos turísticos, interpretando el ecosistema local y fortaleciendo las redes construidas con otros egresados de la región.

3.2.3 Atención a turistas

3.2.3.1 Capacidad de atención a turistas

Cuando se analiza la variación del número de turistas que se tiene capacidad de atender hoy en día con respecto al momento de la entrevista para aplicar al diplomado, se encuentra un efecto positivo del diplomado. Los prestadores de servicios que asistieron al diplomado aumentaron más su capacidad de recibir turistas que quienes no asistieron al diplomado. Este resultado está más en línea con los objetivos del diplomado en el cual se expandieron las capacidades de los becarios a través de materias de administración de empresas turísticas, en especial en la gestión de medición, seguimiento y análisis, en la operación de agencias de viaje, y en costos y presupuestos. Lo anterior deja ver que el diplomado fortaleció la visión de crecimiento de los negocios en turismo.

Tabla 27 – Efectos sobre la capacidad de turistas que se puede atender al mes.

	COEFICIENTE	N
Capacidad de turistas que puede atender al mes	75,225** (29,936) [0,013]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p<0.11$; ** $p<0.05$; *** $p<0.01$		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

En contraste, aunque la capacidad de atender turistas ha crecido más para quienes asistieron al diplomado entre el momento de aplicación al diplomado y hoy en día, la percepción sobre la capacidad para atender turistas se ha deteriorado con respecto a 2023. Cuando se indaga directamente a los prestadores de servicio si considera que la capacidad para atender turistas ha crecido con respecto a 2023, quienes asistieron al diplomado tienen menor probabilidad de reconocer que ha crecido. Este es el mismo patrón que se encuentra en la percepción de turistas atendidos con respecto a 2023. De esta manera, pareciera que, aunque el diplomado ha traído

una ampliación de la capacidad para atender, 2024 ha sido percibido como un año de reducción de los servicios en turismo.

Tabla 28 – Efectos sobre la percepción de la capacidad para atender turistas con respecto a 2023.

	COEFICIENTE	N
Capacidad para atender turistas†	-1,011*** (0,228) [0,000]	219
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

En cuanto a la tasa de atención de turistas, es decir turistas atendidos sobre la capacidad que se tiene de atender al mes no se observan efectos cuantitativos significativos.

Para conocer las expectativas del incremento de turistas se indagó si los prestadores de servicios turísticos percibían que el número de turistas se había incrementado. En este caso se encontró que el haber asistido al diplomado acarreaba una percepción negativa al respecto. Quiénes asistieron al diplomado tenían menos probabilidad de percibir que el número de turistas atendidos había incrementado con respecto a 2023. Esta percepción del incremento de turistas puede estar relacionado con temas ajenos al alcance del diplomado, y la cual se analiza en la sección 3.2.1.3

Tabla 29 – Efectos sobre la percepción de si el número de turistas se ha incrementado con respecto a 2023.

	COEFICIENTE	N
Percepción del incremento de turistas†	-0,975*** (0,228) [0,000]	219
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

3.2.3.2 Turistas atendidos

Tampoco se encontró un efecto relacionado con el número de turistas atendidos al mes. Esto se puede explicar a partir de que la afluencia de turistas a un determinado destino o territorio no depende exclusivamente del fortalecimiento de la oferta turística, y tiene más que ver con la promoción turística, las condiciones del mercado, y el posicionamiento de campañas de marketing territorial, entre otros factores. Además, hay que tener en cuenta que el sector turístico fue de los más golpeados por la pandemia del COVID-19, y solamente hasta 2023 el país está

recuperando los niveles prepandémicos en cuanto al número de turistas, tanto nacionales como extranjeros.

Asimismo, no se encontraron efectos sobre la variable de productividad que da cuenta de los ingresos recibidos por turista atendido. Aunque el coeficiente es positivo, el p-valor no alcanza a ser lo suficientemente robusto como para rechazar la hipótesis. Esto puede estar relacionado también con los problemas de recordación de los encuestados, que puede que no tengan claro el número de turistas atendidos al mes.

Por su parte, en términos de la percepción sobre la mejora de las ventas no se encontró evidencia cuantitativa de ningún efecto.

3.3 OTROS IMPACTOS

3.3.1 Liderazgo comunitario

En relación con el liderazgo comunitario, se encontró que quienes asistieron al diplomado presentan una menor probabilidad de pertenecer a alguna asociación, junta o comité comunitario. Esto podría explicarse por el enfoque del diplomado en el desarrollo de habilidades emprendedoras, lo cual ha motivado a los participantes a generar actividades de manera independiente, restando el tiempo y/o interés que pueden dedicarle a la participación en actividades de labor comunitarias.

Tabla 30 – Efectos sobre si se pertenece a alguna asociación, junta o comité.

	COEFICIENTE	N
Pertenencia a asociaciones, juntas o comités†	-0,128* (0,066) [0,052]	441
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Con respecto a la participación en proyectos comunitarios, no se encontraron efectos significativos cuantitativos. Tampoco se observaron cambios en la percepción de liderazgo de los participantes por parte de la comunidad. Esto podría explicarse por el criterio de selección de los beneficiarios del diplomado, quienes ya debían demostrar actitudes de liderazgo, lo que hace poco probable que esa percepción haya cambiado a corto plazo. Además, el liderazgo es una habilidad que no se pierde fácilmente.

Aunque los efectos en la participación comunitaria no fueron significativos, el análisis cualitativo revela que, en algunos casos particulares, el diplomado impulsó la creación de una asociación de

turismo sostenible, fortaleciendo redes de colaboración y liderazgo para fomentar un turismo más consciente y respetuoso en beneficio de la comunidad (ver sección 3.1.10 *Prácticas sostenibles*, donde se cita el caso de un egresado de 2019 que participa en un colectivo para el cuidado del medio ambiente). En un par de ocasiones, los egresados mencionaron que replican el conocimiento y sensibilizan a la comunidad sobre el valor del turismo. A pesar de esto, resaltan que el interés en adoptar prácticas sostenibles varía entre los miembros, lo que dificulta una adopción amplia de estas iniciativas. Finalmente, un entrevistado señaló que el diplomado ha fortalecido la confianza en operadores turísticos locales, aunque las tensiones entre actores dificultan una colaboración más efectiva en el sector, lo que también podría explicar la ausencia de impactos significativos en esta variable.

Otro de los efectos encontrados es que quienes asistieron al diplomado tienen una mayor probabilidad de considerarse a sí mismos como empresarios. Este cambio en la autopercepción es significativo, ya que refleja un fortalecimiento de su identidad dentro del sector. Esto refleja que el diplomado logró mejorar la mentalidad de empresarios de quienes asistieron.

Tabla 31 – Efectos sobre si se considera a sí mismo un empresario.

	COEFICIENTE	N
Se considera a sí mismo un empresario†	0,145*** (0,055) [0,009]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

El cambio de autopercepción refuerza los resultados cualitativos que destacan cómo el diplomado ayudó a los egresados a superar miedos, afianzar su confianza y descubrir sus habilidades, especialmente en comunicación y resolución de conflictos (la sección 4.4.2 sobre los principales aprendizajes profundiza esta información). Los desafíos físicos y la falta de comodidades también representaron una prueba de resistencia, que reforzó su capacidad para enfrentar y resolver problemas en diversas situaciones. Muchos resaltaron que se ofreció a los participantes herramientas clave para enfrentar desafíos y fortalecer sus proyectos turísticos, además de reconocer el potencial turístico de sus territorios, generando un sentido de orgullo y pertenencia.

“Uno llega de Panaca transformado, yo no sólo porque allá se tiene que trabajar fuerte, la verdad hay que tener ánimos, buenos o malos, pero hay que tenerlos, compartir con personas que uno no conoce, como haciendo una inferencia, empezando porque Panaca es un lugar que todo es en tablita, allá no se puede matar una hormiguita porque los chicos que atesoran eso se enojan, entonces el gusano y nada, ya no se permite eso. Usted camine calladita y deje su gusanito caminar pasito, porque el compañero de abajo que no

puede dormir, prender el bombillito, turnarnos, es una experiencia de vida que le cuento que madura y madura uno y aprende a compartir realmente con el ser humano. Se acaba esa zona de confort donde yo en mi casa vivo como que yo mando, entonces prendo, apago, me acuesto, respiro”. (Grupo focal, Docente CAT, 2024).

Finalmente, el diplomado brindó a los participantes nuevas perspectivas sobre el turismo y el valor en sus vidas. La oportunidad de explorar destinos desconocidos y la exposición a la vida en el campo aumentaron su aprecio por el sector turístico. Además, algunos egresados, como los docentes CAT, encontraron en esta experiencia una vía para desarrollar nuevas oportunidades de generación de ingresos en el turismo, enriqueciendo así su proyección profesional.

3.3.2 Percepción sobre la calidad de vida

En términos de percepción sobre la calidad de vida, se encontró que los beneficiarios consideran que su calidad de vida ha mejorado. Esto refleja que el diplomado, a través del fortalecimiento de capacidades en turismo, logró mejorar también la percepción sobre la calidad de vida de los participantes.

Tabla 32 – Efectos sobre si se considera que la calidad de vida ha mejorado.

	COEFICIENTE	N
Percepción de mejora en la calidad de vida†	0,461** (0,206) [0,025]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Desde el análisis cualitativo se puede ver que la percepción de una mejor calidad de vida se vincula con la formación personal promovida por el diplomado en el componente denominado “competencias humanas formación del ser”, lo que impulsó cambios positivos en la dinámica familiar y fortaleció la autoconfianza de los participantes. Los entrevistados destacaron que desarrollaron habilidades para gestionar y expresar emociones, lo que ha contribuido significativamente a mejorar sus relaciones familiares. Un caso destacado es el de un docente de CAT que aplicó lo aprendido en su hogar, colaborando en proyectos de emprendimiento familiar. Aunque enfrentaron obstáculos iniciales relacionados con trámites y documentos, continúan explorando oportunidades para materializar sus ideas.

“Bueno, yo en mi parte familiar también, también se fortaleció mucho porque empezamos, yo les transmití toda esta parte del ser, de lo que nos habían hablado allá, les puse vídeos a mi hija, a mi esposo, empezamos a ver la vida diferente, a ver, yo les empecé a transmitir como esta idea de ver a veces lo que teníamos y que no valorábamos, entonces pues fue muy chévere porque también aprendí a comunicarme de la mejor manera,

también me pasaba algo parecido como mi compañera (Nombre propio), entonces eso nos ayudó yo creo que a todos a ganar esa forma de expresarnos y de hacerle entender, de hacerle..., enviarle el mensaje a nuestra familia sin, sin que ellos se sintieran como aludidos ni nada, sino de la mejor manera. Aprender a comunicarnos, nos sirvió para eso, para aprendernos a comunicar, a expresar lo que sentimos y pues si transformó nuestra, nuestra vida familiar, porque todo, todo ha cambiado para bien, hemos crecido como personas, somos otros seres diferentes” (Grupo focal, Egresados cohorte 2019. 2024)

El diplomado ha inspirado a varios participantes a desarrollar ideas de emprendimiento junto a sus familias, fomentando proyectos compartidos. Sin embargo, en algunos casos no se percibió un impacto familiar debido a que sus familiares no están directamente involucrados en el sector turístico.

3.4 EFECTOS HETEROGÉNEOS

En cuanto a los efectos heterogéneos del programa, se logró identificar indicadores estratégicos afectados en mayor medida según la convocatoria y la ubicación de los becarios. La siguiente tabla resume los hallazgos. El símbolo “✓” implica que se encontraron efectos hacia el sentido positivo sobre este indicador para la población específica y el signo “x” implica que se encontraron efectos negativos sobre la población específica. Si la casilla está vacía significa que no se encontraron efectos heterogéneos en este indicador.

Tabla 33 – Efectos heterogéneos.

DIMENSIÓN	INDICADORES	VARIABLES	TOTAL	CONVOCATORIA 036	CONVOCATORIA 319	AMAZONÍA	ANDINA	BOGOTÁ	CARIBE	ORINOQUÍA	PACÍFICO
Competitividad	Nivel de formalización	Si cuenta con RNT									x
Competitividad	Competitividad de precios	Los precios que cobra son competitivos	✓			x		✓			
Competitividad	Capacitación	Si es capaz de identificar factores claves para prestar un buen servicio		✓	x	x	✓	x		x	
Competitividad	Manejo de un segundo idioma	Habla inglés				x	✓	✓			
Competitividad	Servicios digitales	Hace uso de redes sociales para promocionar el proyecto turístico		x	✓	✓	x				
Competitividad	Alianzas y Colaboraciones	Si se promueve el encadenamiento productivo con otras actividades de la región	✓	x	✓	x	x				
Competitividad	Prácticas sostenibles	Si promueve el cuidado del entorno				✓	x		x		
Productividad	Ingresos mensuales personales	Ingresos mensuales personales	✓					x			
Productividad	Ingreso del negocio	Ingresos mensuales del negocio									✓
Productividad	Ingresos por turista atendido	Ingresos totales/turistas atendidos	✓								✓
Productividad	Rentabilidad	Rentabilidad del negocio al mes									✓
Productividad	Tasa de atención de turistas	Número de turistas que atiende al mes/capacidad de turistas							✓	x	
Otros efectos	Percepción de calidad de vida	Si considera que la calidad de vida ha mejorado	✓	x	✓			x			

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Debido a que las intervenciones realizadas (versiones del diplomado) no tienen los mismos impactos para todos los individuos o grupos, y varían según características individuales o de contexto, se realiza un análisis de los efectos heterogéneos con el fin de evaluar los resultados del diplomado en dos de sus versiones y en seis territorios del país.

Competitividad de precios: los beneficiarios del diplomado en turismo rural de la ciudad de Bogotá tienen una mayor probabilidad de contar con las habilidades, capacidad financiera y conocimiento necesarios para emprender; lo anterior responde a las características del distrito capital que hacen de este un entorno propicio para el emprendimiento por contar con una gran concentración de recursos, infraestructura, capital y entidades y organizaciones de apoyo (incubadoras y aceleradoras de negocios). Adicionalmente, Bogotá cuenta con una oferta de formación en emprendimiento, fortalecimiento empresarial, innovación y liderazgo, lo que favorece el fortalecimiento de conocimientos y habilidades para la gestión de empresas del sector turístico. La cultura emprendedora se convierte en un factor que en la ciudad impulsa a los beneficiarios a identificar oportunidades y aprovechar herramientas disponibles para el emprendimiento.

Capacitación: los beneficiarios del proyecto FNTP-036-2020 evidencian un mayor desarrollo de habilidades y conocimientos para la prestación de servicios de calidad, lo que se debe a que la malla curricular incluyó además de formación en la implementación de principios descritos en las Normas Técnicas de Calidad el fortalecimiento de “competencias del ser” o habilidades blandas que incluyen temáticas como confianza, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y formación del ser.

Manejo de un segundo idioma: se observa que los beneficiarios de la Región Andina y Bogotá tienen una mayor probabilidad de hablar un segundo idioma, especialmente el inglés, debido a factores relacionados con la disponibilidad de la oferta para el aprendizaje de idiomas, en comparación con otras regiones del país. Por su conexión con mercados internacionales, la Región Andina y Bogotá generan mayor demanda de profesionales capacitados en otros idiomas. Esta ventaja se traduce en mayores niveles de competitividad frente a otras regiones del país.

Uso de medios digitales: los beneficiarios del proyecto FNTP-319-2021 y de la Región Amazonía presentaron mejoría en el uso de redes sociales para promocionar sus productos y servicios turísticos. Lo anterior responde a una tendencia creciente de acceso a internet y uso de dispositivos móviles, hecho que facilita el uso de plataformas digitales, así como la consolidación de las redes sociales como herramientas de amplio alcance para la promoción de la oferta y la atracción de turistas nacionales e internacionales. Adicionalmente, las redes sociales se convierten en una herramienta que permite a las pequeñas empresas turísticas competir en el mercado global, y son una tendencia importante en la industria turística actual. Para el caso del FNTP-319-2021

el resultado positivo se debe a que en el marco del diplomado los beneficiarios recibieron formación asociada al uso adecuado de las redes sociales y sus funcionalidades. Adicionalmente, elaboraron un plan estratégico de comunicaciones en el que se desarrolló una hoja de ruta para la comunicación de sus productos y servicios.

Alianzas y colaboraciones: de acuerdo con la información analizada, posterior al desarrollo del diplomado los beneficiarios del proyecto FNTP-319-2021 generan mayores acciones para la consolidación de encadenamientos productivos y redes de trabajo conjunto. Esto responde a la creación de la vitrina turística desarrollada en el marco de la versión de 2021 del diplomado, en donde los beneficiarios realizan la presentación de la oferta turística de sus departamentos, lo que se constituye como una oportunidad para generar alianzas entre los participantes y las entidades invitadas.

Prácticas sostenibles: de acuerdo con la información obtenida del análisis de efectos heterogéneos es posible concluir que los beneficiarios de la Región Amazonía priorizan en mayor medida la implementación de prácticas sostenibles en comparación con otras regiones del país. Lo anterior puede responder a la importancia de los atractivos naturales y culturales de los departamentos que integran la Amazonía, y la conciencia que sus habitantes tienen frente a su protección y preservación a largo plazo. Además, un importante número de comunidades y otros actores de la cadena de valor del sector turístico dependen de los atractivos de naturaleza y cultura para el diseño y comercialización de la oferta de actividades y experiencias turísticas. Cabe señalar que el municipio de Puerto Nariño (Amazonas), fue uno de los primeros municipios de Colombia certificado bajo la norma técnica de sostenibilidad.

Ingreso mensual del negocio, por turista atendido y rentabilidad del negocio: el efecto positivo sobre los ingresos mensuales, ingresos por turista y rentabilidad en la Región Pacífico, se podría explicar a partir de que hay un mayor margen de crecimiento en estos elementos, ya que se presume que son más bajos que en el resto del país.

Percepción de la calidad de vida: los beneficiarios del proyecto FNTP-319-2021 consideran una mejoría en su calidad de vida luego de cursar el diplomado lo que responde a la percepción de valor de los contenidos aprendidos en el desarrollo del proceso de formación y los beneficios obtenidos posterior a la implementación en sus unidades productivas.

3.5 OTROS RESULTADOS DEL PROGRAMA

3.5.1 Expectativas de participantes sobre el diplomado

En lo que se refiere a las expectativas de los participantes y si el diplomado respondió a éstas, se identificó que un gran número de egresados, principalmente de 2020 y 2021, pero también de

2019 y docentes CAT, esperaban redescubrir y tener herramientas para aprovechar el potencial turístico de sus territorios, particularmente en lugares donde el sector turístico es incipiente. En algunos casos, se evidencia que las expectativas de varios participantes (particularmente de las cohortes de 2020 y 2021) respondían a lo que habían escuchado de otros egresados que ya habían asistido al diplomado y lo recomendaban o demostraban con el ejemplo su utilidad.

Aun así, el diplomado superó las expectativas de múltiples participantes en varios aspectos, como por ejemplo la metodología de aprender haciendo, el reconocimiento de las oportunidades para emprender en el campo y la formación del ser:

“Superó nuestras expectativas frente a lo que creíamos que íbamos a hacer allá, porque la integralidad que hubo entre las charlas, la práctica y el ver la implementación de cada uno de esos elementos en el turismo de PANACA, nos permitió dimensionar también cómo pequeñas cosas y pequeñas actividades que hacemos en nuestros emprendimientos y en donde teníamos nuestros trabajos, permitían también generar procesos de facturación, o sea, economías que se sucedían a partir de esas pequeñas acciones. (...) Eso hace que podamos volver la mente empresarial también más práctica a la hora de generar productos de agroturismo y brindar más bien una experiencia desde lo que verdaderamente existe” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

Varios docentes CAT manifestaron la expectativa de recibir una formación en turismo con la que no habían contado hasta el momento, y consolidar un proyecto turístico escolar a partir de los aprendizajes del diplomado. En el mismo sentido, hubo egresados, particularmente de las cohortes de 2020 y 2021, que buscaban profundizar sus conocimientos sobre turismo, especialmente en términos de normatividad y requerimientos técnicos y vinculando la teoría con la práctica del turismo rural sostenible.

Otros egresados también expresaron su interés de aprender de la experiencia de Panaca de turismo rural sostenible y de adaptación tras la pandemia. Algunos egresados también estaban interesados en potenciar iniciativas turísticas comunitarias y compartir los aprendizajes con sus comunidades. No obstante, sobre esta expectativa hubo unos pocos participantes que manifestaron no haberla satisfecho, al considerar que no vieron un verdadero turismo comunitario en Panaca.

“Yo quería conocer más lo del turismo comunitario, cómo era el trabajo, pero por ejemplo allá en PANACA no, no vi el turismo comunitario, nosotros nos llevaron a muchas partes y se supone que, si era comunitario, allá en el lugar donde íbamos nos podían ofrecer el refrigerio, el almuerzo o algo, otra cosita así, para que la ganancia sea para todos, pero PANACA no, ellos nos daban el almuerzo, nos daban el refrigerio, todo lo llevamos en el bus, entonces pues eso como que no se vio. Fue una de las cosas que a mí no me pareció. Porque si es comunitario es para que todos ganemos” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

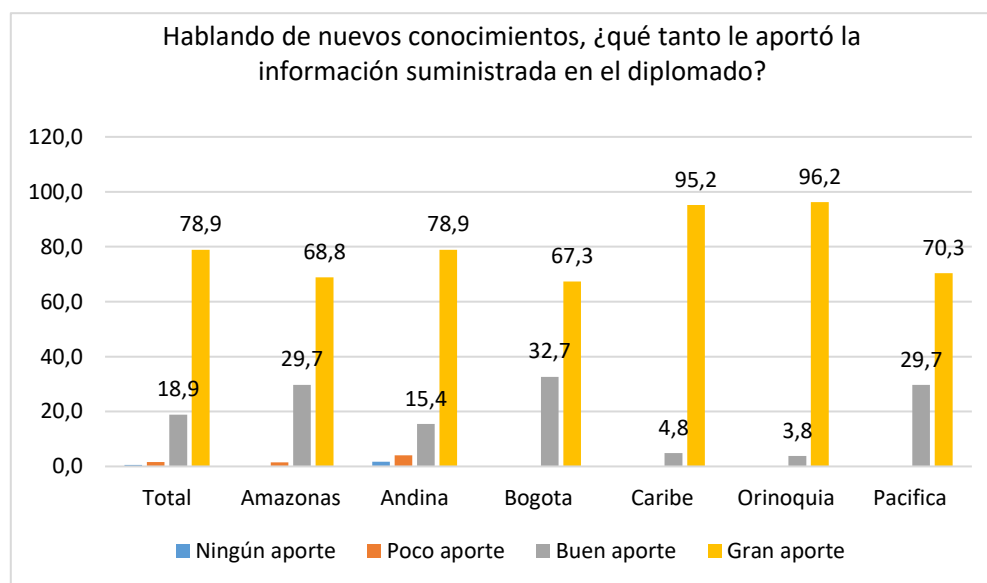
Por último, unos pocos participantes también hicieron referencia a la articulación con otros municipios, personas de sus comunidades y la institucionalidad, como oportunidades que han aprovechado o retos que permanecen después de participar en el diplomado.

3.5.2 Principales aprendizajes del diplomado

Casi la totalidad de los egresados (97,1%) considera que la información recibida fue novedosa. Por su parte, un 76% respondió que esta información le ayudó a mejorar sus ingresos.

La mayoría de los egresados considera que la información suministrada en el diplomado le aportó, tal y como se ve en la siguiente figura, donde se presenta el nivel de aporte de la información, para el total y para cada una de las regiones.

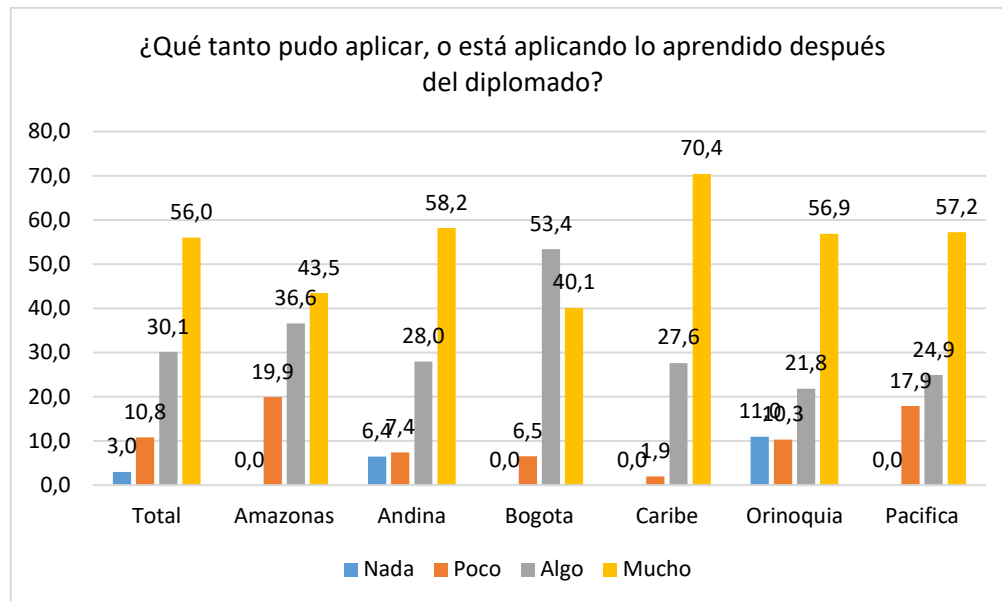
Figura 2 – Aporte de la información recibida en el diplomado



Fuente: UT, Elaboración propia, encuesta a egresados del diplomado 2024

Frente a la aplicación de lo aprendido en el diplomado, un 86% respondió que lo aplicó o lo está aplicando mucho (56%) o algo (30,1%), mientras que un 13,8% respondió que lo aplicó o lo está aplicando poco o nada. En la figura siguiente se pueden ver estas mismas respuestas para cada una de las regiones, donde la región Caribe es donde más lo han aplicado, y las regiones Amazonas y Pacífico es donde esta proporción es menor.

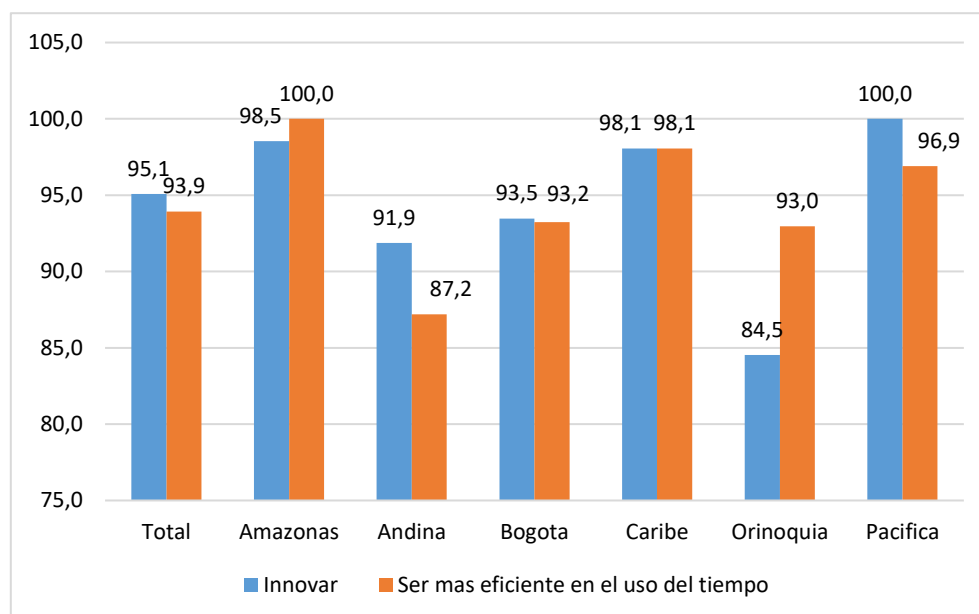
Figura 3 – Aplicación de lo aprendido en el diplomado



Fuente: UT, Elaboración propia, encuesta a egresados del diplomado 2024

En relación con las herramientas que le brindó el diplomado, el 95,1% respondió que estas le permitieron innovar en los servicios de turismo y un 93,8% considera que estas herramientas le permitieron ser más eficiente en el uso del tiempo para los servicios de turismo.

Figura 4 – Proporción de egresados a los que las herramientas del diplomado le permitieron innovar o ser más eficiente en el uso del tiempo



Fuente: UT, Elaboración propia, encuesta a egresados del diplomado 2024

Desde el análisis cualitativo, tanto los egresados de 2019, 2020-2021 y docentes CAT, como los actores institucionales del nivel nacional, subrayan como gran acierto entre los contenidos del diplomado la formación del ser y el desarrollo de habilidades blandas, que ayudaron a los participantes a conocerse a sí mismos, reconocer su potencial, confiar en sí mismos y en los demás, superar sus miedos, regular sus emociones e incluso sanar, para fortalecer su liderazgo y trabajo en los emprendimientos y en el territorio.

“[La] formación del ser, donde lo hacen digamos dar a conocer a uno como persona, sus miedos, sus cosas, toda su parte interior... su, de esos desafíos que a veces uno se pone, esos miedos, entonces cómo romperlos, como trabajar en equipo, como trabajar en el territorio, como ser un buen líder, o sea, todas esas cositas de amarse uno, amar el prójimo y amar lo que uno tiene en ese momento” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

La experiencia misma del diplomado tuvo un impacto sobre las habilidades blandas y forma de ver el mundo de los egresados, ya que les permitió conocer y convivir con personas de otras regiones, intercambiar conocimientos, trabajar en equipo y valorar la diversidad en la diferencia. Estas experiencias de aprender haciendo al trabajar con los otros, enseñaron a los participantes la importancia del trabajo asociativo, que resultó en que efectivamente se haya fortalecido el trabajo colaborativo y en red con otros egresados tras el diplomado (ver sección 3.1.9 sobre la formación de alianzas y colaboraciones a partir del diplomado). En ese mismo sentido, varios participantes resaltaron el valor de aprender desde la experiencia, de lo que pudieron observar en Panaca, en las visitas a otros proyectos turísticos y de compartir con otros participantes, reconociendo prácticas que han podido replicar en sus territorios. Algunos participantes también resaltaron los aprendizajes enfocados en valorar y cuidar el patrimonio natural y cultural en sus territorios.

“También me pareció chévere ver cómo son creativos allá en PANACA, como también en tan poco espacio tienen tantas atracciones y la manera de ellos atender a la gente, es muy bonito, uno aprende mucho” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

Varios egresados también destacaron los aprendizajes adquiridos para la óptima administración de los emprendimientos turísticos, como el manejo de finanzas, uso de redes sociales, marketing, estrategias de contratación, gestión de recursos y costos, también desde lo que observaban en Panaca y los proyectos turísticos que visitaron, aunque algunos manifestaron que es necesario que se profundice el abordaje de esos temas en el diplomado. En ese sentido, también hubo algunos participantes que se refirieron a la calidad del servicio y servicio al cliente, aunque el desarrollo de habilidades de servicio al cliente no fue uno de los efectos más destacados del diplomado (ver sección 3.1.4 sobre impactos de la capacitación en habilidades de servicio al cliente). Otra área de aprendizaje que algunos participantes destacaron se refiere a la normativa

del sector turístico, sugiriendo abordarla con mayor profundidad en futuras versiones del diplomado.

Adicionalmente, hubo algunos aprendizajes mencionados por unos pocos participantes como interesantes y prácticos, así no tuvieron la predominancia de los temas mencionados anteriormente, como el aprovechamiento de recursos, prácticas de agricultura sostenible y la formulación de proyectos:

“Para mí una de las cosas que me pareció maravillosas del diplomado fue saber que se podría aprovechar tantas cosas, o sea, que se podría ser un aprovechamiento de tantas cosas que uno tiene, digamos que en la finca, que a veces uno se enfoca en una sola cosa, en un solo producto, en una sola actividad y se estaban desaprovechando los demás, entonces me pareció súper, supermaravilloso, pues con todos los modelos que nos mostraron de negocios y con el mismo modelo de funcionamiento de PANACA en sí, entonces eso me pareció súper chévere, como que nos abrió la perspectiva de que muchas más cosas se puedan hacer con lo mismo que tenemos” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

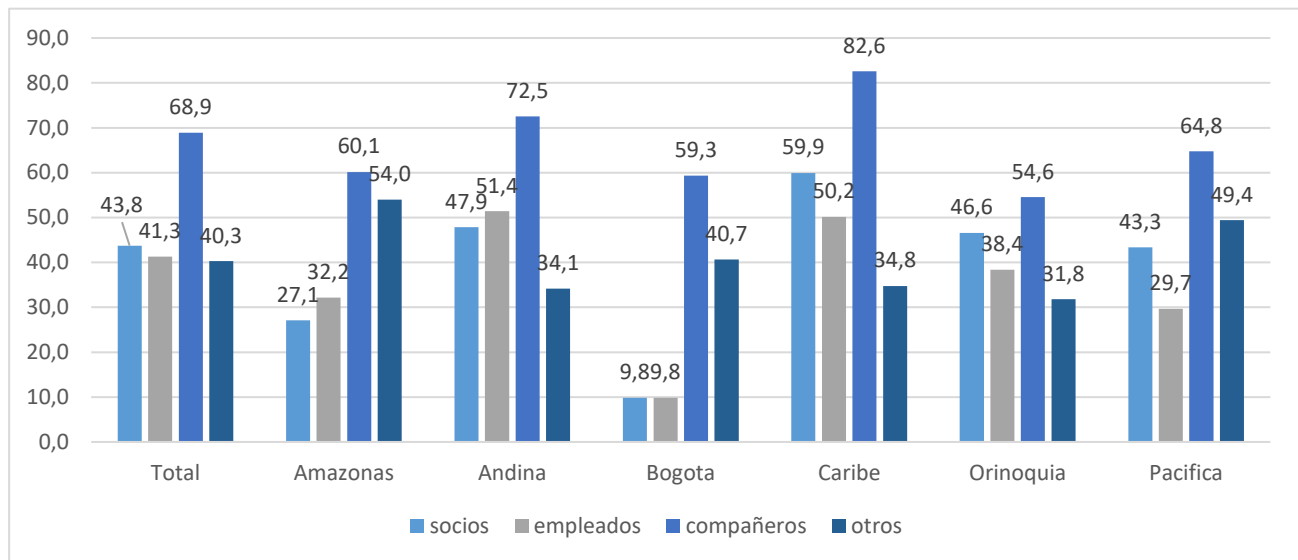
Por último, si bien la gran mayoría de personas se centró en los aprendizajes del diplomado y cómo los incorporaron en sus proyectos turísticos, también hubo ciertas críticas de temas con los que no se engancharon, como un participante que considera que la formación del ser no generó resultados concretos en cuanto a trabajo en equipo; o se mencionaron los cuellos de botella que dificultan la aplicación, especialmente la falta de recursos y la inviabilidad de replicar algunas ideas del diplomado en sus territorios (ver sección 5.1.2 Factores de éxito y cuellos de botella para la aplicación de los conocimientos).

3.5.3 Transmisión de conocimientos

Luego del diplomado un 77,5% de los egresados ha compartido lo aprendido en el diplomado con las personas con las que trabajan. Vale la pena mencionar que un 17% afirma que no tiene un negocio o trabaja solo y solo un 5% manifestó no haber compartido sus conocimientos.

Al preguntar a quienes ha compartido este conocimiento se observa que la mayor proporción ha compartido esa información con los compañeros de trabajo y también cerca del 40% la ha compartido con socios, empleados y otras personas, tal y como se presenta en la siguiente figura.

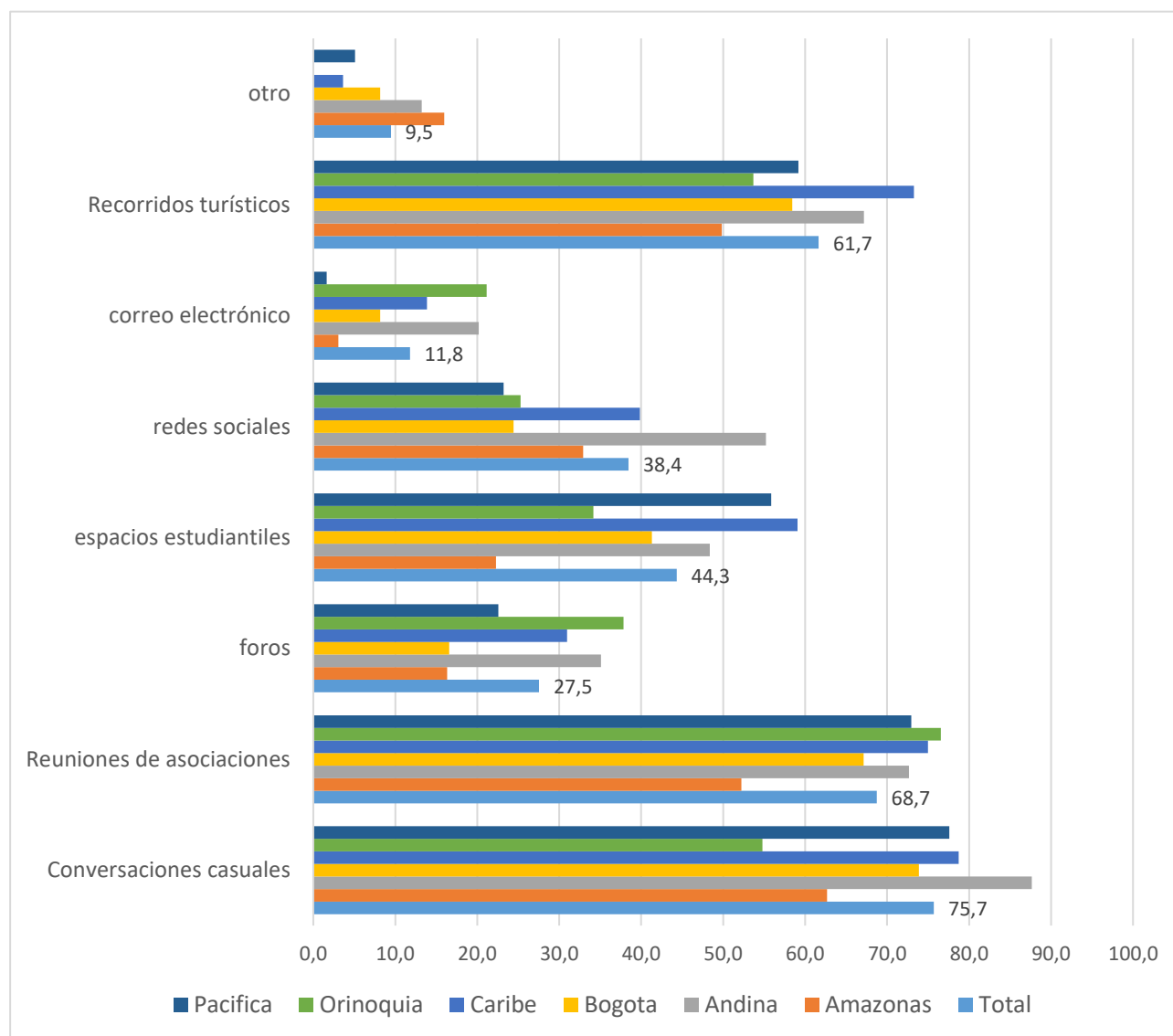
Figura 5 – Proporción de egresados que han compartido los conocimientos adquiridos con personas de su negocio.



Fuente: UT, Elaboración propia, encuesta a egresados del diplomado 2024

Un 87% manifiesta haber compartido lo aprendido con personas de su municipio y en promedio lo han hecho con 17,2 personas. Los principales medios que han utilizado para difundir estos conocimientos han sido conversaciones casuales, reuniones de asociaciones y recorridos turísticos, tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura 6 – Principales espacios que han utilizado los egresados para compartir el conocimiento adquirido



Fuente: UT, Elaboración propia, encuesta a egresados del diplomado 2024

El análisis cualitativo ofrece elementos para explicar y complementar esta información. Al indagar por la transmisión de conocimientos, los egresados de 2019, 2020 y 2021⁹ y los actores institucionales del nivel nacional abordaron distintos temas que permiten profundizar en las dinámicas de transmisión del conocimiento a partir del diplomado: los contextos de transmisión del conocimiento, los factores que facilitaron o dificultaron la transmisión del conocimiento, los

⁹ Cabe aclarar que en esta sección no se incluirá la transmisión de conocimientos en los Colegios Amigos del Turismo, pues se optó por analizar dicha temática en la categoría más amplia de articulación entre el programa de Becas en Agroturismo y Colegios Amigos del Turismo, en la sección 5.3 Articulación del programa con otros programas del Ministerio.

efectos de la transmisión del conocimiento, y aspectos del diseño del diplomado que motivaron la transmisión del conocimiento. A continuación, se profundizará en cada uno de estos puntos.

En primer lugar, en lo que se refiere a los contextos de transmisión del conocimiento, se observa que un gran número de egresados hace referencia al trabajo colaborativo y en red como el contexto que más suscita la transmisión de conocimiento y el crecimiento turístico (para mayor información sobre el trabajo colaborativo y en red de los egresados, ver sección 3.1.9 Alianzas y colaboraciones). En particular, a nivel territorial, los egresados se convierten en multiplicadores de los aprendizajes del diplomado con otras personas de sus regiones, comunidades o familias que no tuvieron la oportunidad de asistir al diplomado, pero reciben los aprendizajes mediante asesorías de los egresados o al participar en redes turísticas formales o informales:

“Yo sí he podido lograr compartir lo que logré aprender allá, por ejemplo, uno de los temas que en mi caso aprendí mucho fue el tema de la asociatividad, allá se miró por ejemplo mucho no trabajar solos, compartir nuestros conocimientos y asociarnos, no trabajar solos, nos decían allá, no sé si a ustedes les decían trabajar como el llanero solitario, no ser ese llanero solitario. Entonces, en mi caso, yo sí he logrado empezar a compartir esos conocimientos con la demás gente y empezar a asociarme con los demás, yo sí lo he logrado muy bien” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024).

En casos particulares, las redes también han propiciado espacios de formación regionales, mediante la gestión de alianzas y actividades formativas que benefician a sus integrantes y las comunidades donde trabajan. Además, algunos egresados han estado vinculados con espacios de educación formal o informal, como docentes, estudiantes o gestores comunitarios, transmitiendo los aprendizajes del diplomado a los estudiantes. Algunos participantes también señalaron las agencias de viaje y empresas como contexto de transmisión del conocimiento, compartiendo los aprendizajes con socios o compañeros de trabajo para propiciar la calidad en la prestación del servicio en el territorio. Unos cuantos egresados también participaron en espacios de socialización con sus comunidades, para transmitirles los conocimientos del diplomado.

En segundo lugar, varios participantes mencionaron factores que facilitaron o dificultaron la transmisión del conocimiento en sus territorios. Para algunos participantes, el apoyo de las entidades gubernamentales de sus territorios les facilitó replicar los conocimientos del diplomado y expandir el turismo:

“Esa fue la idea de todos los sectores de tratar de replicar lo que aprendimos en FUNDAPANACA. Y pues obviamente gracias a la Gobernación de Santander en su tiempo, la persona que estaba ahí en esa secretaría que nos tuvo en cuenta para nosotros poder. Y que el gobierno anterior, el de hace cuatro años, se dedicó a solo y exclusivamente la parte cultural y turística” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

En contraste, las barreras identificadas para conformar o mantener redes también dificultaron la transmisión del conocimiento en redes turísticas, principalmente la falta de interés o compromiso para trabajar de manera colaborativa o en red para fomentar el turismo (ver sección 3.1.12 Alianzas y colaboraciones). Algunos egresados también hablaron de la falta de apoyo gubernamental y la inversión monetaria como barreras para replicar lo aprendido en sus municipios.

“Y yo creo que lo que le pasó a (Nombre propio), que llegaron y dijeron estamos todos muy animados, pero los de la alcaldía le dijeron ‘No, a nosotros no nos interesa’, nos puede pasar a todos. A él le pasó con la alcaldía, a mí me pasó con la red local de acá, o sea, con las personas que están en el lugar donde vivo” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024).

En tercer lugar, algunos egresados dieron cuenta de los efectos de la transmisión del conocimiento en sus territorios, específicamente, la organización de espacios para aportar al bienestar de la comunidad, la generación de apropiación territorial y narraciones culturales positivas, la creación de rutas turísticas y el surgimiento de nuevos emprendimientos turísticos de las personas que aprendieron de ellos.

Y, en último lugar, en lo que se refiere a los aspectos del diseño del diplomado que motivaron la transmisión del conocimiento, los actores institucionales del nivel nacional enfatizan varios aspectos metodológicos que facilitaron la transmisión del conocimiento, particularmente, la metodología (educación experiencial, formación del ser y diseño universal), la selección de perfiles de participantes idóneos por el rol en sus comunidades, el compromiso que adquieren de ser multiplicadores de los conocimientos en sus territorios, y la dinámica de organizar actividades dividiendo a los participantes por departamento, para fortalecer los lazos para el trabajo colaborativo en sus territorios.

“Una de las cosas que más se les recalca a los que van es el rol que se les da, usted no viene aquí solo a estudiar, usted viene a aprender una metodología, el aprender haciendo y su compromiso cuando salga de aquí, es así como el gobierno, el ministerio cubre su alimentación, su estadía y esta oportunidad que no tienen otros 10.000 colombianos. Su compromiso es llegar a territorio y multiplicar, multiplicar a su familia, a su equipo de trabajo, a su comunidad” (Entrevista, Actor nivel nacional. 2024).

En el mismo sentido, unos cuantos participantes destacan contenidos del diplomado que fueron especialmente pertinentes para ellos, como la importancia del cuidado ambiental y la formación del ser para transmitirlos en sus comunidades y a los turistas que visitan sus territorios.

3.5.4 Sostenibilidad de los cambios en los proyectos turísticos

En cuanto a la sostenibilidad y los cambios que se han implementado en los proyectos, los egresados se refirieron a dos aspectos puntuales. Por un lado, la mayoría de los participantes en los grupos focales y las entrevistas manifestaron que el diplomado les ayudó a valorar el territorio y a implementar medidas para la sostenibilidad ambiental y la protección de la naturaleza, como el buen uso de las basuras, el desarrollo de huertas para contribuir a la seguridad alimentaria y el aprovechamiento de los residuos orgánicos por medio de la elaboración de abonos y fertilizantes naturales.

Por otro lado, otros participantes comprenden la sostenibilidad como el equilibrio entre todos los actores y factores involucrados en el turismo para lograr que sea duradero en el tiempo.

Sin embargo, aunque se respondió sobre el enfoque que los proyectos le han dado para lograr la sostenibilidad, no se identificó si se ha logrado o no la sostenibilidad económica o ambiental a lo largo de los años después del diplomado. A pesar de esto, se reiteró en los grupos focales y las entrevistas la importancia del apoyo de las entidades públicas para asegurar dicha sostenibilidad. Finalmente, un número pequeño de egresados afirmaron que, de acuerdo con su percepción, una proporción importante de los participantes del diplomado no continuaron trabajando en sus proyectos turísticos, apuntando a una posible dificultad en la sostenibilidad económica de estos a pesar de la implementación de las innovaciones.

3.6 CONTRIBUCIÓN DEL ESQUEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Para entender la contribución del esquema de monitoreo y seguimiento, es clave analizar la pertinencia de este tanto para los egresados como para los funcionarios entrevistados. En este orden de ideas, según la mayoría de los testimonios de los egresados, Fundapanaca ha tenido la disposición de orientar a los proyectos cuando los contactan con inquietudes, en otras palabras, los egresados saben que pueden tener conversaciones informales con sus profesores o con cualquier miembro de la fundación con quien hayan formado un vínculo para que estos los ayuden con cualquier inquietud que les surja.

Además de la orientación a distancia que se mencionó por parte de los egresados, tanto en los grupos focales con docentes CAT como con egresados de las cohortes 2020 y 2021, afirmaron haber participado en encuentros nacionales organizados por Panaca, en los cuales se han capacitado, estos eventos y capacitaciones también se realizan por medio de la red de amigos del turismo, pero a varios de los participantes se les ha dificultado participar por la lejanía de los eventos y, en el caso de los docentes, por falta de permisos de los colegios.

Sin embargo, fueron pocos los que afirmaron haber recibido una visita formal de seguimiento en su territorio por parte de la fundación, y quienes la recibieron afirman que estas fueron cortas y superficiales.

“Yo tuve la oportunidad... de acompañar una misión que vino de Panaca vinieron tres y nosotros estuvimos en diferentes sitios. Bueno, primero se generó, pues un conflicto porque, pues claro, los unos querían visitarme a mí, a mí, entonces se hizo un muestro (...) porque ellos tenían nada más medio día de un día y otro medio día del día siguiente porque llegaban aquí como a las 11 de la mañana (...) y pues, o sea, como seguimiento como tal o como acompañamiento, no, ellos vinieron (...) ellos tenían que llenar unos formatos de que efectivamente hicieron eso...” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

En este orden de ideas, la mayoría de los egresados que participaron en los ejercicios cualitativos fueron claros en afirmar que existe un vacío en cuanto al acompañamiento técnico, pues no han recibido ningún seguimiento a pesar de que les dijeron que lo iban a recibir y en algunos casos, no lo recibieron aun cuando lo solicitaron directamente, esto ha generado que algunos no se sientan apoyados por Panaca, MinCit y Fontur una vez culminado el diplomado. Específicamente los docentes CAT afirmaron que el acompañamiento está más enfocado en los emprendimientos turísticos que en los colegios amigos del turismo.

“Nosotros quedamos, pues como en el aire (...) desde ahí para acá, pues ya todo queda en el aire, entonces sería chévere que ellos tuvieran la percepción de poder realizar una segunda etapa del desarrollo del diplomado con ese fin con filtrar emprendimientos sólidos que ya estén desarrollándose en los territorios...” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

En contraste con las experiencias de los egresados, los funcionarios de Fundapanaca y del gobierno a nivel nacional afirmaron que los objetivos del acompañamiento fueron, por un lado, buscar la asociatividad entre el sector público y privado para atender las necesidades específicas de cada departamento, fortalecer alianzas entre los participantes para motivar el turismo y, medir la formalización de los proyectos después del diplomado.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios, el acompañamiento tuvo efectos tales como: el establecimiento de apoyo de las instituciones públicas a los proyectos turísticos, motivación de las personas a replicar lo aprendido y realizar alianzas entre ellos y en una menor proporción, se habla de la vinculación de egresados en el proceso de formación del diplomado después del acompañamiento. Sin embargo, estos efectos no se pudieron corroborar con los egresados, pues como se mencionó anteriormente, de las personas que asistieron a los ejercicios cualitativos, solo un porcentaje pequeño había recibido visitas de acompañamiento y seguimiento. Además, como se verá en el siguiente capítulo, existen todavía vacíos en la articulación del programa con las entidades territoriales.

En términos de la contribución del monitoreo y seguimiento, también se pueden ver contrastes en las experiencias y percepciones de los egresados y los funcionarios de la fundación y de gobierno. Los primeros siguen afirmando que el acompañamiento técnico ha sido corto y superficial, por lo que no ha servido para fortalecer sus proyectos

“Digamos que no ha habido como un seguimiento ni una formalización, ¿cómo le digo yo?, bien estructurada para que haya y se creen unas redes fuertes, porque, pues yo creé la red en el 2021, pero, pues imagínate que para los seguimientos de los líderes (...) han elegido otras personas, a lo cual, pues yo no he tenido idea de cómo va el proceso ni nada. Entonces hasta un momento yo dije, bueno, voy a seguir hasta aquí y les dije, bueno, yo me desligo completamente de Fundapanaca como tal, pero sigo trabajando la red que creamos acá a nivel nacional...” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

Mientras que los funcionarios afirman que este permite que los egresados sigan fortaleciéndose, manteniendo un contacto con otros egresados, identificando oportunidades de trabajar de forma conjunta en el territorio y sentirse apoyados por MinCIT, Fontur y Fundapanaca. También, manifestaron que el acompañamiento técnico ha sido un acierto pues permite al programa conocer la realidad y necesidades de los egresados y ajustar los contenidos del diplomado para que sea más pertinente, así como recoger información para que el gobierno sepa lo que está pasando con el diplomado.

“Como es gente de la ruralidad, gente que no tiene la cultura del estudio, el estar acompañándolos los hace seguir fortaleciéndose, que no están solos, que siguen contactándonos a nosotros, “Oiga, estoy haciendo mi plan de negocios y no sé qué hacer acá en esta parte, ayúdenme”, “Estoy generando mi marca, ayúdenme”. Entonces, siempre quedan conectados con la fundación y esos seguimientos han sido indispensables para que se reconozcan en el territorio, para que sepan qué están haciendo...” (Entrevista, Nivel nacional. 2024)

En ese sentido, se ve una clara dicotomía entre las percepciones del alcance de las acciones de monitoreo y seguimiento entre los egresados del diplomado y los funcionarios del nivel nacional y Fundapanaca. En los informes de seguimiento y monitoreo elaborados por Fundapanaca se evidencia que se visitaron múltiples territorios y que contaron con presencia de egresados con quienes se llevaron a cabo ejercicios de caracterización y de apoyo adicional al dado en el diplomado, pero no todas las visitas contaron con presencia institucional territorial, de tal manera que aquellas articulaciones no se dieron el 100% de las veces.

Finalmente, durante los ejercicios cualitativos se identificaron una serie de aspectos por mejorar del acompañamiento técnico. En primer lugar, es necesario que haya un acompañamiento enfocado específicamente a los docentes CAT, pues es especialmente difícil para ellos asistir a las actividades de seguimiento, además las necesidades y potencialidades de los CAT son diferentes a las de los proyectos productivos, por lo que necesitan un acompañamiento con un enfoque más pedagógico.

“Hay más acompañamiento al sector productivo y nosotros como instituciones CAT somos instituciones sin ánimo de lucro, por lo tanto, nuestras líneas serán siempre pedagógicas, siempre serán pedagógicas. Entonces, sí se requiere mayor acompañamiento, más que estos eventos donde se nos hace como la encuesta, como para ver cómo estamos, que de pronto se sigan proponiendo..., qué sé yo, más acompañamiento, como lo que dice el profesor, que necesitan crear una ruta turística...” (Grupo focal, Docentes CAT. 2024)

Por otro lado, el acompañamiento técnico debería incluir un reconocimiento de los retos y proyecciones que enfrentan los proyectos turísticos, junto con una orientación de acciones de mejora que puedan implementar los egresados. Además, se necesita mayor personal y recursos para que el acompañamiento llegue de forma constante a los territorios y es clave involucrar a las autoridades turísticas territoriales, tanto municipales como departamentales, para potenciar los resultados del diplomado. Los egresados son conscientes de que Fundapanaca no tiene la capacidad de hacer acompañamiento técnico a todos los egresados, pero consideran que debería haber una articulación con otras entidades que apoyen ese acompañamiento.

Otro aspecto por mejorar es el tiempo de las visitas en territorio, según los participantes es necesario que sean de mayor duración o se distribuya mejor el tiempo, pues las visitas que realiza Fundapanaca son cortas y algunos egresados se molestan porque no visitan sus proyectos turísticos. Relacionado con esto, algunos opinaron que el acompañamiento técnico funcionaría mejor si se hiciera en los territorios, porque para los egresados puede ser difícil desplazarse a los lugares donde se realizan los encuentros y consideran que se recogería información valiosa observando directamente los retos que enfrentan.

4 IMPACTOS DEL PROGRAMA EN LOS MUNICIPIOS

Tal y como se plantea en la metodología y como se definió desde la matriz de consistencia, los impactos del programa de Becas en Agroturismo en la productividad y competitividad de los municipios en los que ha sido implementado se van a analizar principalmente desde la información cualitativa, y, por lo tanto, los resultados se centrarán en las experiencias de los municipios visitados de las regiones Pacífico, Orinoquía, Andina, Caribe y el distrito capital.

Para entender los impactos del programa en la productividad y competitividad de los municipios, primero se realizará una contextualización que incluye el nivel de conocimiento e involucramiento de las autoridades locales en el desarrollo del programa, la caracterización de las tipologías de turismo de los municipios analizados y la identificación de los retos y necesidades del sector turismo en esos territorios.

En segundo lugar, se analizarán los efectos del programa, identificando primero la productividad y competitividad de los municipios antes de la llegada del programa a sus territorios, para luego profundizar en los impactos de las Becas de Agroturismo en estas dos variables clave para la evaluación

4.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

En términos generales se puede concluir que, de los municipios entrevistados en el trabajo de campo cualitativo, solo uno no conocía nada sobre el diplomado. En los cuatro municipios que afirmaron saber algo sobre el diplomado, se identificó una falencia en términos de articulación directa con el programa, pues reconocieron no tener información sobre su desarrollo o sobre el estado actual de los proyectos turísticos de los egresados, ni haberse involucrado en el proceso de seguimiento posterior. De estos cuatro municipios solo dos afirmaron que aportaron algún tipo de recurso para apoyar a quienes estaban interesados en participar del diplomado con transporte para llegar al Eje Cafetero.

La siguiente tabla presenta las tipologías de turismo identificadas en cada región visitada. Se puede destacar como la tendencia más alta el turismo de naturaleza, que según las personas entrevistadas abarca ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo, a esta le siguen en orden de frecuencia el turismo cultural, que también incluye turismo patrimonial y gastronómico, el turismo de eventos, el comunitario y el de bienestar. Finalmente, y como era de esperarse, solo en la región Caribe se mencionó el turismo de sol y playa, además, solo en la región Andina se mencionó el “turismo de experiencias”, que agrupa otras tipologías como las de turismo de salud, de romance (según el testimonio), de aventura, entre otros.

Tabla 34 - Tipologías de turismo identificadas

REGIÓN	TIPOLOGÍAS
Andina	Turismo de bienestar Turismo de naturaleza, ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo Turismo de experiencias
Bogotá	Turismo de Eventos Turismo cultural, patrimonial y gastronómico Turismo comunitario Turismo de naturaleza, ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo Turismo de bienestar
Caribe	Turismo de naturaleza, ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo Turismo de Eventos Turismo de sol y playa Turismo comunitario Turismo cultural, patrimonial y gastronómico
Orinoquía - Amazonas	Turismo de naturaleza, ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo Turismo cultural, patrimonial y gastronómico
Pacífico	Turismo de naturaleza, ecoturismo, aviturismo, senderismo y agroturismo Turismo cultural, patrimonial y gastronómico

Fuente: UT Econometría – SEI, 2024

Dentro de la contextualización que se levantó de los municipios entrevistados, se lograron identificar los retos y las necesidades clave del sector turístico en dichos territorios. En primer lugar, se habla de la necesidad de descentralizar la oferta del mercado turístico a nivel nacional para poder fomentar el crecimiento de dicho sector en regiones menos conocidas y poder posicionar de mejor manera los servicios y productos que cada municipio ofrece. Esta descentralización también se debe reflejar dentro de las mismas regiones y municipios para diversificar el mercado turístico y fomentar el desarrollo de proyectos turísticos y cadenas productivas más consolidadas.

En este orden de ideas, la mayoría de los municipios entrevistados, al reconocer la necesidad de descentralizar su mercado turístico, también evidenciaron el trabajo que han venido realizando por consolidar un sistema de información sobre el municipio y los visitantes, para guiar las estrategias para consolidar el turismo en sus territorios. Con este trabajo, se identifican otros retos del sector turístico, como la necesidad de acompañamiento y financiación para consolidar proyectos turísticos de pequeños empresarios, además, se evidencia que siguen faltando espacios de formación para que los pequeños empresarios adquieran las habilidades, experiencias y herramientas para ser competitivos, como la formalización, el aprendizaje de otros idiomas y la participación en redes turísticas.

“Los aspectos principales es el tema de la organización, lo que es la organización en sí de cada uno de los prestadores de servicios y también el tema esencial de la formación, la capacitación. La gente desconoce muchos aspectos, muchos elementos importantes que deben hacer parte integral para ofrecerle a un turista una buena experiencia, se desconoce desde el gremio de transporte, sí, muchas cosas...” (Entrevista, Autoridad territorial. 2024)

4.2 EFECTOS EN LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS MUNICIPIOS

Como se mencionó en la introducción de este capítulo, para entender los efectos del programa de Becas de Agroturismo en la competitividad y productividad de los municipios entrevistados en el trabajo de campo cualitativo, es importante describir las situaciones de los sectores turístico para poder posteriormente explicar los efectos evidenciados.

En este orden de ideas, el análisis de la información cualitativa evidenció que la mitad de los municipios entrevistados, buscan hacerse *más competitivos* desarrollando rutas y portafolios turísticos, así como fortaleciendo los sectores que en la actualidad ya se han venido consolidando como los atractivos turísticos en sus territorios.

“Alrededor de la gastronomía (...) nosotros empezamos a desarrollar todo el trabajo a partir de este festival, y estamos trabajando con la UNESCO también, empezamos a trabajar con la UNESCO para ver cómo nos contribuyen ellos, como ellos trabajan con... lo de Ciudad Creativas, con Ciudades Creativas, entonces pues, queremos nosotros a través de la gastronomía que es como nos hemos identificado y nos identifican, pues fortalecer las otras áreas, y es ese acercamiento que a través de la gastronomía que... tenemos que vender el aspecto de alojamiento y que la gente, las agencias de viajes vean que si es potencial ofertar acá...”
(Entrevista, Autoridades locales. 2024)

También, específicamente en ciudades capitales y centros de alta recepción de turistas, se identificó la necesidad de fortalecer los vínculos con municipios vecinos con atractivos turísticos consolidados gracias a la cantidad de turistas que llegan a estos grandes territorios receptores de visitantes. Vale la pena destacar que, específicamente en Bogotá se resaltó el papel clave que para la competitividad han jugado la infraestructura y la amplia oferta turística de la ciudad, mientras que en otros municipios se identifica como la principal limitante de la competitividad turística la falta de formalización y certificación de calidad de los empresarios turísticos.

Por otro lado, en términos de *productividad*, la mayor parte de los municipios entrevistados afirmó que aproximadamente desde la última década han podido evidenciar una consolidación del sector productivo turístico de sus territorios, pues, en palabras de uno de los entrevistados “se mueve mucho” el turismo. El aumento de las agencias turísticas presentes en los territorios, el crecimiento del sector hotelero, de la oferta cultural y gastronómica, son indicativos claros, para las autoridades municipales, de la consolidación de la productividad del sector turístico.

“Hay nuevas agencias que están incursionando en el sector, antes teníamos unas agencias mapeadas. En los últimos años hemos visto que están surgiendo más agencias, entonces yo creo que ahí es por algo, si están surgiendo, es por algo, es porque ven un tema productivo muy fuerte y sin duda el tema de los vuelos internacionales que están llegando mucho al Dorado, que se ha implementado, creo que ahí va. Entonces yo creo que en productividad el tema de agencias y el tema de nueva oferta de ciudad, creo que ahí vamos y cada

vez va aumentando. En temas gastronómicos sin duda ha crecido muchísimo, entonces creo que en los temas de lo que es gastronomía, oferta cultural, creo que cada vez va creciendo...” (Entrevista, Autoridades locales. 2024)

Teniendo en cuenta el contexto en términos de competitividad y productividad analizado anteriormente, se puede entonces profundizar en los efectos del programa de Becas en Agroturismo. La mayor parte de los testimonios recogidos evidencia dos grandes tendencias en términos de los efectos del programa en la competitividad y productividad del sector turístico en los municipios.

Por un lado, se identifica el papel clave que jugó la participación en el diplomado en las iniciativas de trabajo en red de los mismos egresados, lo que a su vez ha aportado en el fortalecimiento del sector turístico en sus municipios. También, a nivel nacional identifican que en la actualidad no solo existen más personas vinculadas a la oferta turística a nivel municipal desde la formalidad, sino que, además, los egresados tienen un rol de mayor liderazgo e inciden en las decisiones que toman las alcaldías para el mejoramiento del municipio, para que sea más atractivo y competitivo para los turistas.

Pero, por otro lado, una cantidad similar de testimonios aseguran que todavía es muy complejo entender y conocer los impactos del diplomado en la competitividad y productividad de los municipios, pues en la mayoría de los territorios no se cuenta con una línea base de las condiciones del sector turístico previo al inicio del programa de Becas. Además, es difícil que el diplomado tenga un impacto en la competitividad del municipio, puesto que existen pocos egresados por municipio y están dispersos entre distintos corregimientos. Finalmente, como se vio en un apartado anterior sigue habiendo un espacio de mejora en la articulación del programa con las autoridades locales para entender con más detalle los efectos reales de la participación de los egresados en el diplomado en el turismo de sus municipios.

5 OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE BECAS

En relación con la operación del Programa, se describen a continuación los resultados encontrados sobre los factores de éxito y cuellos de botella (POV), así como la articulación de este programa con otros programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (POVI)

5.1 FACTORES DE ÉXITO Y CUELLOS DE BOTELLA

5.1.1 Factores de éxito y cuellos de botella para la participación

La participación en el diplomado estuvo influenciada por diversos factores. Algunos participantes destacaron la facilidad para asistir gracias a circunstancias personales, tales como el interés, la formación previa y la flexibilidad de tiempo. Además, contaron con el apoyo económico, emocional y en el cuidado de los hijos brindado por familiares y amigos, lo que facilitó su involucramiento. Por último, muchos conocieron la convocatoria a través de amigos, egresados, conocidos y redes sociales, demostrando la importancia de los canales de comunicación en la difusión del programa.

“La ventaja es que yo estaba sola, entonces se me facilitó y tenía otra persona, que era mi hermana, que me facilitaba las cosas acá mientras yo me preparaba. Entonces, eso fue algo que ayudó. Yo creo que es lo que decía (Nombre propio), el tiempo. El tiempo es que definitivamente es un mes, un mes que se aprovecha al máximo, eso sí, pero un mes que para mucha gente es complicado. De pronto..., si se hicieran como por tiempos..., más cortos, podría asistir más..., más personas y tener este tipo de conocimiento” (Grupo focal, Egresado 2019. 2024).

Para algunos egresados de 2020-2021, tener la flexibilidad de adelantar labores al ser empleados independientes o dejar personas encargadas en sus negocios, fincas, hostales, entre otros, les permitió dedicar toda su atención al programa. En casos puntuales, algunas personas optaron por cerrar temporalmente sus negocios al no contar con alguien en quien delegar las responsabilidades, con el fin de poder asistir.

Muchos participantes recibieron apoyo económico tanto de la comunidad como del gobierno, que cubrieron los costos de transporte, ya que el programa se encargaba de financiar el resto de los gastos. Las alcaldías proporcionaron directamente buses o asumieron el costo de los pasajes, e incluso la Fuerza Aérea colaboró transportando a un grupo desde el Amazonas. En casos donde no hubo respaldo gubernamental, las comunidades organizaron colectas para apoyar a quienes lo necesitaban, aunque algunos participantes tuvieron que cubrir sus gastos de forma independiente, sin ayuda externa.

Precisamente, en la cohorte pasada hubo un caso de personas del Vichada que vivían muy lejos y la fundación contó con el apoyo de la Fuerza Aérea para llegar a un punto estratégico y poderlos recoger, ya que ellos

utilizaron como tres o cuatro medios de transporte para poder llegar allí y se demoraron tres días, tres días viajaban. Entonces, eso es una situación muy especial y estos chicos valoraron muchísimo, toda la estadía. Igualmente, a la hora de irse también el mismo apoyo con ellos, entonces, es muy importante (...) La alianza que la directora de la fundación tiene con la Fuerza Aérea, con un capitán de la Fuerza Aérea, facilitó este accertamiento. (Entrevista, funcionario Fundapanaca. 2024)

Muchos participantes señalaron que su vinculación con ONG, asociaciones de mujeres o entidades locales les permitió conocer la convocatoria y acceder al programa. En algunos casos, líderes de asociaciones locales compartieron la información, como sucedió en Santander, donde un participante destacó que no habría conocido la oportunidad de no ser por la publicación del fundador de su asociación. Además, las alcaldías y entes gubernamentales jugaron un papel clave, al contar con recursos específicos para apoyar estas actividades y reducir barreras económicas, permitiendo así que más personas cumplieran con los requisitos y participaran.

La pandemia creó condiciones que favorecieron la participación en el diplomado, ya que muchos asistentes tenían disponibilidad de tiempo debido a las restricciones y el aislamiento. Además, el programa cubría la mayoría de los gastos, incluyendo transporte, alimentación y alojamiento, lo que redujo barreras económicas. Para algunos, fue una oportunidad de aprovechar el tiempo libre y acceder gratuitamente a actividades enriquecedoras, como el avistamiento de aves y experiencias únicas en el parque. Sin embargo, hubo quienes combinaron su participación con compromisos laborales o educativos, trabajando o estudiando de manera virtual, lo que en ocasiones limitó su interacción con los compañeros. La pandemia no solo facilitó la asistencia, sino que también brindó una oportunidad para desconectarse de la rutina y explorar nuevas experiencias.

“Fue fácil porque en ese momento estábamos, digamos, saliendo ya de la pandemia y no había nada que hacer, nada. Entonces yo busqué la alternativa de irme a Panaca ese mes. Le voy a decir con toda sinceridad porque tenía alimentación, porque tenía transporte. No, tenía todo allá un mes, todo un mes y ese mes yo solo en un apartamento no tenía nada. Entonces aproveché esa oportunidad” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

La selección de perfiles adecuados con disponibilidad de tiempo fue esencial para que los participantes aprovecharan al máximo el diplomado. En las entrevistas se priorizaron a quienes tenían flexibilidad laboral o académica, pudiendo gestionar vacaciones o trabajar de forma remota para cumplir con las exigencias del programa. A su vez, se buscaban personas con proyectos sólidos o iniciativas con potencial de desarrollo comunitario, lo que enriqueció la experiencia colectiva. En áreas rurales como Pizarro, Chocó, la fundación PANACA superó las barreras de acceso, llegando a comunidades remotas en lanchas y motos, lo que permitió incluir a quienes no tenían acceso a internet para inscribirse en el diplomado.

Dentro de los cuellos de botella mencionados, los recursos limitados fueron el principal factor que dificultó la participación, donde no todos podían cubrir los costos de transporte y además dejar de trabajar por un mes. Teniendo en cuenta el contexto de la pandemia, muchos participantes no contaban con los recursos o conocen personas que a pesar de haber pasado al diplomado no pudieron asistir por no tener como costear el transporte. Hacen énfasis en que el gobierno debería brindarles ese apoyo económico teniendo en cuenta los beneficios que traerá para su territorio. Las largas distancias hasta PANACA y los problemas en las vías, como paros, también complicaron el traslado de los participantes.

“Para nadie es un secreto que nuestro territorio es... en Colombia, el segundo más pobre y pues para mí, entre la posición uno y dos no hay diferencia, Chocó y Guajira y acá se dificulta siempre en que el gobierno local pueda patrocinar ciertos viáticos a sabiendas de que eso va a traer desarrollo al territorio y muchas veces le es indiferente entonces desde ese punto de vista es complejo cuando toma la decisión de movilizarse hasta otro territorio salir de esta zona de confort no es fácil acá, pues las fuentes de ingresos son bastante escasa y pues para uno conseguir un recurso es difícil” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024).

Otros egresados mencionaron que la falta de tiempo debido a compromisos laborales o estudios presenciales limitó su disponibilidad para participar. En el caso de las mujeres, se destacó como una barrera significativa el tiempo que debían permanecer lejos de sus familias y la responsabilidad de dejar a otros a cargo de las labores del hogar, especialmente cuando cuidaban de niños o adultos mayores. Además, quienes tenían negocios propios enfrentaron dificultades para delegar responsabilidades, lo que añadió complejidad a su participación en el programa.

“Primero, a mí lo que me costó fue, como tú lo dijiste, yo era recién mamá, mi bebé tenía como seis meses, casi un año, fue durísimo porque nunca me hubiera separado. Entonces yo si me acuerdo tanto que como en la segunda semana, yo lloraba, ya no podía aguantar, ya me voy porque mi bebé me extraña, y gracias a Dios yo contaba con mi abuelita en ese momento, dije no, vaya y aproveché esa oportunidad”. (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

A nivel personal, algunos participantes encontraron dificultades para adaptarse a la convivencia grupal, debido a factores psicológicos y de relación con otros. Los participantes mencionaron que, a pesar de tener flexibilidad, continuaron trabajando o estudiando de forma virtual mientras asistían al diplomado, lo que les obligó a equilibrar sus responsabilidades laborales con las actividades del programa. Sin embargo, esta situación limitó su capacidad para interactuar con sus compañeros durante los tiempos libres, esto influyó en su capacidad de hacer conexiones con otros egresados.

El programa contaba con unos filtros, por lo cual era importante que los participantes tuvieran un perfil de liderazgo o emprendimiento, lo cual hacía más difícil la admisión de quienes no cumplían con estas características. El requisito de residir en el campo o tener un proyecto turístico

activo resultó excluyente para varios interesados en aprender sobre proyectos turísticos. Por otro lado, aunque no fue una idea tan mencionada, el riesgo de contagio de COVID-19 generó inquietud y fue un factor disuasorio para algunos participantes de la cohorte 2020-2021.

Por último, aunque fue un caso puntual, se mencionó que la falta de información clara y el tiempo para completar los requisitos por poco impide la participación. El participante supo de la convocatoria al diplomado un día antes de las entrevistas, enfrentándose a dificultades para obtener información clara sobre el proceso. Tras contactar a varias oficinas, incluyendo Bogotá y Medellín, logró solucionar las dudas, aunque tuvo que reunir documentos y trasladarse rápidamente, en un proceso apresurado y complicado debido a la falta de claridad inicial.

5.1.2 Factores de éxito y cuellos de botella para la aplicación de los conocimientos

El factor de éxito más mencionado en los grupos focales y las entrevistas para la aplicación de los conocimientos e innovaciones propuestas en el diplomado es la creación de alianzas, redes o asociaciones entre los proyectos del turismo del territorio, pues para los egresados que han logrado trabajar de forma colaborativa o construir redes, esto les ha permitido implementar innovaciones en torno al turismo rural y ambiental, como las descritas en la sección 3.1.9 *Innovación en productos y servicios*. De igual manera, otro factor de éxito mencionado por la mayoría de los prestadores de servicios turísticos fue la lectura que se hizo del territorio, identificando las fortalezas y las necesidades de la comunidad y el territorio, para que los proyectos turísticos se articularan con los procesos de fortalecimiento comunitarios y sostenibilidad ambiental.

“De allá (el diplomado) me vine con otra percepción turismo, o sea, el turismo desde la parte como empresarial, el turismo desde la asociatividad, el turismo desde la parte pedagógica, desde la formación del territorio, el turismo desde la identidad, o sea, ahí comprendí que lo que estaba haciendo era turismo cultural y nunca lo supe. Entonces, esas cosas para mí fue ampliar las posibilidades de cómo valorar lo que yo estaba haciendo y lo que estábamos haciendo en territorio, entonces para mí sí fue un aumento significativo en lo que estábamos haciendo” (Grupo focal, Egresados 2020-2021. 2024)

Por otro lado, tanto egresados como autoridades territoriales mencionaron la importancia del apoyo de las entidades gubernamentales para que sus negocios crecieran y fuera posible implementar las innovaciones deseadas, por lo que muchos consideran que el fortalecimiento y la articulación de los gobiernos a nivel distrital, regional y nacional, con el desarrollo en turismo es clave para lograr efectos en los proyectos turísticos.

En cuanto al contenido y la metodología del diplomado, varios egresados y funcionarios de Fundapanaca mencionaron que las estrategias pedagógicas inmersivas utilizadas, como las visitas a proyectos de turismo rural, los ejercicios prácticos y el componente del diplomado de

“formación del Ser”, enfocado en el autoconocimiento y el desarrollo de habilidades blandas, fueron fundamentales para motivarse y tener una idea clara de la manera en la que se podía implementar los conocimientos en sus proyectos.

Otro factor de éxito mencionado fue la asistencia a capacitaciones y cursos especializados en áreas de interés de los egresados, para complementar lo aprendido en el diplomado. Finalmente, otros factores de éxito que se mencionaron en menor medida fueron los aprendizajes en finanzas y planeación de costos y el uso de tecnología para visibilizar los proyectos y negocios por medio de páginas web y redes sociales.

Ahora bien, de acuerdo con los resultados cualitativos relacionados a los cuellos de botella para la aplicación del conocimiento, hubo varios egresados que indicaron que no lograron asociarse y crear redes entre los proyectos, debido a la alta organización que se requiere y el enfoque individualista que algunos prestadores de servicios turísticos tienen. Mientras que el siguiente cuello de botella que más se mencionó fue la falta de apoyo gubernamental y articulación de las entidades públicas y los diferentes niveles de gobernación con el turismo de los territorios.

“Sé que cada uno de los departamentos, veredas, municipios tiene su fortaleza, pero eso de crear de pronto asociaciones, grupos, el trabajo es arduo, es duro (..), yo me imagino que la asociación de ellos ha tratado de 1000 formas de tratar de sacar sus senderos y demostrar una cosa y la otra, pero no se ha logrado, porque cinco o seis gatos no vamos a ser capaces.” (Grupo focal, Egresados 2019. 2024)

Como se evidencia anteriormente, el factor de éxito más mencionado coincide con el cuello de botella más relevante: la posibilidad o la dificultad de asociarse, crear redes y trabajar colaborativamente. Aunque esto significa que el diplomado no es un factor determinante en la asociatividad, como se ha mencionado a lo largo de informe, sí muestra la gran relevancia e importancia que los egresados le otorgan a la posibilidad de asociarse y trabajar en red. En muchos los casos, la facilidad para la formación de redes y asociaciones se daba por factores contextuales como vivir en municipios que cuentan con un mayor mercado de turismo y una mayor articulación institucional. Por otro lado, la posibilidad de asociarse también se le atribuyó a las amistades y vínculos que se realizaron durante el diplomado.

De igual manera, las respuestas frente a los factores de éxito y los cuellos de botella muestran que tanto egresados como funcionarios de Fundapanaca consideran que el apoyo gubernamental es un factor clave para lograr un mejor funcionamiento de los proyectos de turismo y llegar a aplicar el conocimiento del diplomado, así los egresados provengan de municipios con diferentes grados de apoyo gubernamental. Para algunos el gobierno y las entidades territoriales han sido una ayuda fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de los proyectos, mientras que otros egresados consideran que la falta de una articulación y un apoyo es una deficiencia muy relevante. Otros cuellos de botella están relacionados a factores socioeconómicos y políticos de sus contextos,

como la falta de recursos económicos, la dificultad para acceder a dispositivos tecnológicos e internet para realizar publicidad y otras formas de visibilidad por medio de redes sociales. En algunos casos, también se mencionó la presencia de actividad minera en el territorio que monopoliza la oferta laboral y aleja a los turistas; y la situación de violencia e inseguridad de algunos de los territorios.

Finalmente, se mencionaron en menor medida cuellos de botella como la falta de una clientela constante a lo largo del año, la dificultad para formalizarse y algunos aspectos personales como tener otras responsabilidades y la falta de motivación o de tiempo.

5.2 ARTICULACIÓN DEL PROGRAMA CON OTROS PROGRAMAS DEL MINISTERIO

Con el fin maximizar el impacto del diplomado en turismo rural e identificar oportunidades para dar sostenibilidad al proceso de formación, a continuación, se relacionan las acciones de articulación de los programas sectoriales con el diplomado en turismo rural sostenible. Esta información se basa en las entrevistas y grupos focales, así como en investigación de fuentes secundarias de programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ Gestión de destinos turísticos (gestores territoriales):

Desde el programa de gestión de destinos se apoya la convocatoria y postulación de los actores de la cadena de valor del sector turístico al programa de formación en turismo rural. Se destinan cupos de formación para autoridades de turismo con potencial para contribuir al desarrollo turístico territorial.

➤ Planificación turística:

No se identifica articulación directa de los beneficiarios del diplomado con las acciones de planificación turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ Turismo para una cultura de paz:

El programa apoya la convocatoria y postulación de actores de la cadena de valor del sector turístico ubicados en los denominados “territorios turísticos de paz”. De acuerdo con lo mencionado por los funcionarios de FUNDAPANACA,

a los municipios PDET “... hoy el ministerio les entrega un sello de paz a los proyectos turísticos, donde está trabajando población víctima, población excombatiente, donde la población se juntó para hacer del turismo algo mejor”.

El sello “Colombia, destinos de paz”, tiene como propósito aportar a la construcción de una cultura de paz, impulsar las economías regionales, promover el consumo local como práctica responsable y sostenible en el turismo, y dignificar la memoria histórica de Colombia.

➤ **Colegios Amigos del Turismo:**

Los docentes y estudiantes del programa Colegios Amigos del Turismo cuentan con cupos específicamente destinados para su participación. Los docentes beneficiarios del programa son priorizados en actividades, proyectos y eventos desarrollados en el marco de la estrategia de Colegios Amigos del Turismo por su repercusión en la consolidación de vocaciones para el sector turístico y contribuciones en el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística territorial.

➤ **Calidad turística:**

Además de los contenidos asociados a calidad turística incluidos en el programa de formación, no se identifica articulación directa con el programa de calidad turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ **Turismo comunitario:**

El programa apoya la convocatoria y postulación de actores de la cadena de valor del sector turístico identificados en el marco de procesos de desarrollo comunitario. No se evidencia articulación de los beneficiarios del diplomado con este programa.

➤ **Turismo social:**

No se identifica articulación con el programa de turismo social del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ **Turismo responsable:**

No se identifica articulación con el programa de turismo responsable del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ **Promoción turística:**

Además de los contenidos asociados a mercadeo y comercialización de productos y servicios turísticos, incluidos en el programa de formación (diplomado), no se identifica articulación directa con las acciones de promoción turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

➤ **Formalización turística:**

Si bien en el desarrollo del diplomado se hace énfasis en la importancia de adquirir y renovar el Registro Nacional de Turismo, no se reconocen acciones de articulación adicionales para la formalización de las empresas turísticas gestionadas por los beneficiarios del diplomado.

➤ **EMPRETUR:**

Los beneficiarios del diplomado reciben un puntaje adicional que influye positivamente en el acceso a los estímulos entregados a través del programa EMPRETUR.

➤ **FONTUR:**

Además del seguimiento y supervisión a la ejecución de los proyectos del diplomado en turismo rural, no se identifica articulación directa de los beneficiarios con las actividades desarrolladas por el Fondo Nacional de Turismo. El funcionario de FONTUR entrevistado señala que, si bien es importante la articulación con otros programas o iniciativas sectoriales, bajo su percepción es interesante como los beneficiarios finalizan el diplomado con capacidades suficientes para liderar el crecimiento sostenido de sus unidades operativas.

➤ **Colombia Productiva:**

La entidad desarrolla convocatorias para aumentar la productividad de las industrias y empresas de múltiples sectores incluyendo el rural y el turístico. Si bien las convocatorias no están directamente relacionadas o dirigidas a los becarios del diplomado, estos pueden acceder a los beneficios proporcionados por estas.

➤ **INNPULSA:**

La entidad desarrolla convocatorias para el cierre de brechas sociales y territoriales a través del emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento de las mipymes colombianas. Si bien las convocatorias no están directamente relacionadas o dirigidas a los becarios del diplomado, estos pueden acceder a los beneficios proporcionados por estas.

➤ **ProColombia:**

Los beneficiarios que ya están comercializando sus productos y servicios en mercados internacionales tienen la oportunidad de recibir el apoyo de ProColombia para participar en ruedas de negocios y ser promovidos a nivel global.

6 PRINCIPALES HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos que se derivan de los resultados incluidos en los capítulos anteriores y las conclusiones que se derivan de estos hallazgos.

El programa de becas se formuló en el marco de la política de competitividad, criterio que fue definido dentro de la evaluación con el fin de estudiar las diferentes variables e indicadores que componen este concepto. De manera similar se hizo el análisis para el criterio de productividad, definiendo las principales variables que lo componen las cuales se analizaron en la evaluación de impacto del programa.

Tal y como se presentó en el capítulo 3 de impactos del programa en los beneficiarios, el programa tuvo efectos en varios indicadores y en otros no se observó un impacto del programa, tal y como se presenta a continuación.

6.1 COMPETITIVIDAD

Formalización: en el indicador de formalización, se encontró impacto en la emisión de factura electrónica, sin embargo, en otras variables como contar con Registro Nacional de Turismo, Registro Único Tributario, o inscripción en la Cámara de Comercio no hay efecto. En otras variables de formalización como el cambio en el número de empleados, el número de empleados pagos y en la afiliación a la seguridad social por parte del egresado, tampoco se encontraron impactos. Desde lo cualitativo, se encontró que los beneficiarios reconocen la importancia de la formalización, e incluso reconocen que en algunos casos han recibido apoyo de entidades públicas y privadas, pero hacen mucho énfasis en las barreras o dificultades para la formalización tales como el costo monetario y la falta de información. Dentro del módulo de administración de empresas turísticas está el tema de formalización es decir que, aunque es uno de los temas que el diplomado buscaba transformar no se encontró impacto.

Conclusión: aunque los egresados reconocen la importancia de la formalización los efectos del diplomado son débiles, pues solo se encuentran en una de las variables, mientras que en el resto que son la mayoría, no se tienen impactos

Capacidad para emprender, competitividad de precios y capacitación: en términos de capacidad para emprender, se identificaron efectos del programa sobre los egresados, quienes consideran que tienen mejores oportunidades de emprender, sin embargo, no hay efectos frente al intento de emprender, es decir su situación es similar a la del grupo control. En relación con la competitividad de sus precios, los egresados tienen una mayor probabilidad de percibir que tienen precios competitivos. La capacidad para emprender es una de las principales apuestas del

diplomado, donde se busca aumentar la competitividad, tanto de los negocios como de los municipios. Este interés del programa aplica también para las habilidades para emprender que se presentan a continuación.

También se tiene un efecto positivo, de la capacitación recibida en el programa, en que reconocen que tienen las habilidades para emprender, que tienen menos miedo de emprender y en que tienen la formación para aplicar sus conocimientos en el sector turismo, este resultado cuantitativo se refuerza con el análisis cualitativo donde se identificó un fortalecimiento de las habilidades emprendedoras como, por ejemplo, la comunicación asertiva que mencionan ha facilitado la asociatividad y la creación de alianzas. Se reconocen como empresarios y el diplomado afianzó su confianza

Por su parte, no se encontraron impactos en las habilidades para el servicio al cliente, lo cual coincide con los hallazgos cualitativos donde los egresados afirman que el programa se centró más en el producto turístico, que en el servicio al cliente.

Conclusión: hay una mejora en sus habilidades para emprender, han superado el obstáculo del miedo al fracaso, se reconocen como empresarios y su formación les permite aplicar sus conocimientos al sector turismo, pero no hay efectos en nuevos emprendimientos.

Participación en actividades de turismo: el diplomado no generó una mayor participación en actividades de turismo de los participantes, de hecho, una proporción muy alta (97%) ya tenía relación con el sector, la cual era mayor a la que tenía el grupo control (85%). Para los dos grupos esta participación en el sector turismo disminuyó entre el momento antes versus después del diplomado y este cambio no es diferente entre los dos grupos.

No se encontró impacto en las variables de participación en actividades de turismo, en que la actividad económica principal sea el turismo rural, en el desarrollo de proyectos turísticos, ni en ser empleado o propietario de un proyecto turístico.

Conclusión: el programa no generó impacto en aumentar la participación en el sector turístico, se dio incluso una disminución en la proporción de egresados que participan en actividades del sector turístico, lo cual podría explicarse por factores externos como la pandemia, la situación de seguridad, el cambio en el número de turistas en los destinos de turismo rural, etc.

Acceso a crédito: el haber participado en el programa incrementa la probabilidad de que soliciten un crédito, aunque no hay evidencia específica del fortalecimiento de estas habilidades en la malla curricular del programa. También hay impacto en el uso de plataformas digitales para reservas de servicios, en el uso de plataformas en línea para recibir reseñas o calificaciones, así como en la recepción de medios de pago como Nequi, Daviplata, PSE, transferencia bancaria, tarjeta débito

y tarjeta crédito., lo cual se refuerza desde lo cualitativo donde reconocen que aumentó la utilización de las redes sociales y de la comunicación digital.

Conclusión: la mejora en el acceso al crédito es un resultado que no estaba previsto, pues en la malla curricular del diplomado no está explícito el tema de formación financiera. Si esta incluido el tema de uso de plataformas y comunicación digital donde se identifica un impacto del programa.

En términos de innovación se identificó un efecto en las inversiones realizadas, lo cual puede estar asociado al módulo de administración de empresas turísticas del diplomado. Desde lo cualitativo, los graduados mencionaron inversiones en el turismo rural y ambiental en servicios como el aviturismo, la sostenibilidad ambiental, artesanías y actividades adicionales a las que ya ofrecían, este resultado está muy alineado con las salidas pedagógicas llevadas a cabo en el diplomado.

Conclusión: se encontró impacto en inversiones realizadas y se identificaron nuevas actividades en los proyectos existentes donde se destaca el turismo rural y ambiental promovido en el diplomado

Segundo idioma: no se evidenció impacto en el dominio del inglés ni en el interés por aprender un nuevo idioma. Si se encontró impacto en la probabilidad de estar estudiando un segundo idioma diferente al inglés. El manejo del segundo idioma no es un tema del diplomado, probablemente por el tiempo que se requiere para lograr generar capacidades en este tema.

Conclusión: El diplomado no contempla ningún contenido asociado a la necesidad de contar con inglés como un elemento importante para la competitividad del sector turístico.

Cuidado del entorno: desde lo cuantitativo no se encontró impacto en la variable de cuidado del entorno, aun cuando es uno de los módulos específicos en el contrato 092 de 2019. En lo cualitativo se identificó la incorporación de aprendizajes como el turismo comunitario enfocado en la conservación de la biodiversidad, mayor conciencia ambiental, en especial en la cohorte de 2019 y una mayor conciencia ambiental

Conclusión: aunque no hay impactos del programa si se identificó una mayor conciencia ambiental en los egresados y el desarrollo d algunos proyectos relacionados con turismo sostenible ambientalmente. Vale la pena mencionar que esta variable no esta explícita en el contenido del diplomado de las dos últimas cohortes analizadas.

Se encontró impacto en la realización de actividades turísticas con otras personas y en el encadenamiento productivo con otras actividades de la región. Desde el análisis cualitativo, tanto

los egresados de 2019, 2020, 2021, como los actores institucionales nacionales, funcionarios de Fundapanaca y autoridades turísticas territoriales identifican experiencias de redes entre egresados y el desarrollo de alianzas, no necesariamente formalizadas, a nivel departamental. Sin embargo, los egresados manifiestan que hay dificultades como el trabajo colaborativo, los costos y la falta de apoyo institucional para concretar estas alianzas. Al igual que el emprendimiento, este tema de alianzas y trabajo en redes es uno de los ejes transversales del diplomado.

Conclusión: el diplomado en sus contenidos hace énfasis en la importancia de las redes turísticas para mejorar la competitividad, y se encontraron efectos tanto en el análisis cuantitativo como en el cualitativo.

6.2 PRODUCTIVIDAD

En términos de impactos del programa en productividad se analizó el impacto los negocios o emprendimientos y el impacto a nivel de persona teniendo en cuenta variables de rentabilidad, ingresos, productividad, así como en la capacidad de atención a turistas.

El programa generó impacto en las variables a nivel de individuo. Frente a los ingresos, el programa generó impactos en los ingresos personales de los egresados, es así como estos se incrementaron en un poco más del 50%. También se incrementó la proporción de los ingresos individuales que provienen del turismo, pero no se evidenció impacto la productividad medida en los ingresos por horas trabajadas. Se encontró impacto en la reducción en la probabilidad de declararse desempleado. Esto es un resultado no esperado del diplomado, pues el énfasis de la formación está en el emprendimiento más que en empleabilidad.

Si se toma la unidad de análisis del negocio o emprendimiento no se encontraron impactos en los ingresos del negocio, ni en otros indicadores del negocio como es el número de turistas atendidos, el ingreso por turista y las ventas. El efecto en los negocios en las variables de productividad es un elemento transversal al diplomado.

Conclusión: el diplomado contribuyó a mejorar los ingresos de los becarios a nivel individual, más que a nivel de negocio. De acuerdo con la encuesta, el 76,2% de los becarios afirma que el diplomado le ayudó a mejorar sus ingresos. Esto no se logró a través de los negocios, sino a través de brindar nuevos contenidos y de que los becarios fueran capaces de aplicarlos. El 98,3% de los becarios afirmó que los conocimientos adquiridos durante el diplomado fueron un buen o un gran aporte y el 88,8% afirmó que pudo aplicar algo o mucho de estos contenidos. Desde lo cualitativo, se encontró que los egresados mencionan que el programa fortaleció las habilidades personales y se generaron redes, lo cual les permitió acceder a nuevos trabajos que mejoraron sus ingresos personales. En la variable de rentabilidad no se encontró impacto del programa.

Frente a la cantidad de turistas atendidos, no se encontró efecto en la utilización de la capacidad (# turistas atendidos/capacidad de atención), y esto se complementa con el hecho que hoy en día tienen una mayor capacidad de atención, medida en número de turistas que pueden atender al mes, frente a la situación antes del programa, variable en la que se encontró un impacto positivo. Por otra parte, se observa un efecto negativo sobre la percepción del incremento de turistas frente al año 2023, es decir que perciben un menor número de turistas para este año 2024 frente al anterior. También se encontró un efecto negativo en la percepción de la capacidad actual de atender turistas frente al año 2023. El tema de capacidad de atención se trabajó en el diplomado a partir del módulo de administración de empresas turísticas.

Conclusión: el diplomado logró un efecto en la ampliación de la capacidad de atención y en la percepción del incremento de turistas frente al 2023, pero no hay un efecto en el número de turistas atendidos, es como si no se hubiera logrado efecto en la demanda por sus servicios sino solamente en la oferta.

6.3 OTROS EFECTOS

Liderazgo: Uno de los temas que se buscó en el programa fue el liderazgo de los egresados de hecho uno de los criterios de entrada Hace referencia a la habilidad de liderazgo en sus territorios. Los egresados manifiestan que han compartido su conocimiento en emprendimiento, lo cual está en línea con su capacidad de liderazgo.

Desde el análisis cuantitativo no se encontró un impacto en la pertenencia de los egresados en asociaciones o juntas de acción comunal, desde lo cualitativo si mencionaron la creación por ejemplo de asociaciones de turismo sostenible.

Conclusión: no hay un efecto en esta variable, pero los egresados ya estaban identificados como líderes en el momento de su ingreso y reconocen que han actuado como multiplicadores de lo aprendido.

En relación con calidad de vida de los egresados se encontró un efecto en la percepción de una mejora en la calidad de vida, lo cual se refuerza con los hallazgos cualitativos donde esta mejora de la calidad de vida la asocian con cambios positivos en la dinámica familiar y en la autoconfianza que se generó con la formación impartida en el diplomado, también se menciona el trabajo junto con sus familias.

6.4 CONTRIBUCIÓN DEL ESQUEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Aunque los egresados saben que cuentan con el apoyo de Fundapanaca, y algunos han logrado participar en algunos eventos, sienten que hay un vacío en cuanto al acompañamiento técnico Es distinta la percepción de los egresados de la de los actores institucionales

Conclusión: el esquema no es bien calificado por parte de los egresados y la información que se obtiene al inicio de cada cohorte y posteriormente en el seguimiento no es suficiente para tener indicadores que permitan tomar decisiones que permitan mejorar la operación y efectividad del programa.

6.5 EFECTOS DEL PROGRAMA SOBRE LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LOS MUNICIPIOS

El diplomado ha hecho un esfuerzo por articularse con las autoridades turísticas territoriales, sin embargo, en algunos municipios no se reconoce el diplomado y al ser pocos los egresados es difícil que logren efectos a nivel municipal. Sin embargo, en algunos casos identifican el aporte del diplomado en la conformación de redes y mayor liderazgo de parte de los egresados

En términos de competitividad a nivel municipal se desarrollan rutas y portafolios turísticos para atraer visitantes y se reconoce por ejemplo el fortalecimiento de sectores clave como la gastronomía, que se asocia con iniciativas internacionales (e.g., UNESCO). Sin embargo, se reconocen algunas limitantes como la falta de formalización y certificación en emprendimientos turísticos y la necesidad de articular municipios vecinos con destinos turísticos consolidados.

Se reconoce el efecto del programa en la red de egresados que aporta al desarrollo turístico local y en el liderazgo en decisiones municipales. Mencionan la dificultad de identificar el impacto por la ausencia de líneas base y también que el impacto está limitado por baja densidad de egresados en los municipios.

Conclusión: Los municipios ven un aporte del diplomado en el sector turístico que lo consideran en crecimiento, pero son pocos los egresados para lograr un efecto.

7 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones que se derivan de los principales hallazgos de la evaluación de impacto del programa de becas en agroturismo

7.1 RECOMENDACIÓN 1:

FORTALECER EL DIPLOMADO CONSIDERANDO UNA OFERTA DIFERENCIAL PARA LA PRODUCTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS TRABAJANDO TRES CAMINOS: EL EMPRENDIMIENTO, LA EMPLEABILIDAD Y EL TURISMO COMUNITARIO.

El enfoque del diplomado debe ajustarse en cuanto a la formación ofrecida en materia de productividad de los negocios, esta debe ser diferencial pues cada región tiene necesidades particulares y la oferta debe adaptarse a estas necesidades. Se debe tener en cuenta la oferta de formadores que existe a nivel regional, quienes pueden tener un mayor conocimiento de las necesidades de cada región.

Otro aspecto muy importante que forma parte de esta recomendación es que el diplomado no solamente debe estar focalizado en generar capacidades para el emprendimiento, lo cual se debe mantener; sino que también es necesario mejorar el enfoque de empleabilidad de las personas, al ser uno de los principales resultados de la investigación, así como la gestión del turismo comunitario como una de las formas en las cuales se puede fortalecer la gestión de la economía popular.

Si se decide continuar recibiendo docentes de Colegios Amigos de Turismo (CAT) como participantes en el diplomado, algunas partes del diplomado deberían tener un enfoque diferencial que se adapte a sus necesidades particulares como educadores.

7.1.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

En los resultados de la evaluación de impacto se encontraron impactos en especial en los indicadores de productividad a nivel de individuo, es así como se observó:

- Desde lo cuantitativo, que el programa logró disminuir la probabilidad de que los prestadores de servicio estén desempleados. Este resultado hace referencia a la productividad del individuo egresado del diplomado, en su rol de empleado.

	COEFICIENTE	N
Si está desempleado	-0,787*** (0,229) [0,001]	442

Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p < 0.11$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

- En promedio, haber asistido al diplomado, mejora los ingresos individuales de las personas en \$383.316 pesos mensuales. Esto representa una mejora de 56,8%.

	COEFICIENTE	N
Ingresos mensuales personales	383.315,5*** (140.631,1) [0,007]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p < 0.11$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

- En términos de la proporción de los ingresos personales que provienen del turismo se encontró que quienes participaron de las becas en agroturismo lograron aumentar los ingresos que provienen del turismo en \$504.198 pesos.

	COEFICIENTE	N
Ingresos provenientes del turismo	504.198*** (192.240,8) [0,009]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * $p < 0.11$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

Sin embargo, a nivel del negocio no se encontró impacto:

- En la rentabilidad del negocio, donde no se identificaron efectos causales cuantitativos.
- En los ingresos mensuales del negocio. A pesar de que se encontró un efecto sobre los ingresos personales, no se encuentra un efecto sobre los ingresos mensuales del negocio. En concordancia con este hallazgo, en los grupos focales y entrevistas se encontraron resultados mixtos en el efecto sobre los ingresos, un número significativo de egresados reportaron que, aunque tuvieron un primer aumento en los ingresos después del diplomado, no se han mantenido en el tiempo. La mayoría de los egresados le adjudicaron este efecto a la dificultad de los turistas para llegar a los territorios en donde están ubicados los proyectos, al igual que a la violencia sociopolítica de algunos municipios, especialmente de la Orinoquía y Amazonia.
- En el número de empleados en el negocio, ni en los ingresos por horas trabajadas.

Las conclusiones que se derivan de estos hallazgos es que el diplomado tuvo efectos en los ingresos individuales y menor proporción de egresados que se reconocen como desempleado. Pero no se encontraron efectos en la productividad, ni en los ingresos ni en la rentabilidad del negocio.

Desde lo cualitativo, para los docentes CAT, se identificaron factores de éxito y cuellos de botella diferenciales para la participación en el diplomado y para aplicar los conocimientos adquiridos en la innovación educativa.

Para la participación, se identificó que el interés y apoyo por parte de las directivas y comunidad educativa fue el principal factor de éxito que les permitió participar en el diplomado, mientras que el principal cuello de botella fue la falta de apoyo y dificultades para obtener permisos por parte de las secretarías de educación municipales.

Para la innovación pedagógica, el interés y apoyo de las directivas y comunidades educativas también resultó clave, y fueron especialmente exitosos los casos donde varios docentes CAT de una misma institución participaron en el diplomado y pudieron trabajar en equipo para promover cambios en sus instituciones, mientras que los docentes que tuvieron dificultades para aplicar los conocimientos citaron la falta de interés de docentes que no recibieron la formación como principal cuello de botella.

7.1.2 Acciones propuestas

Para implementar esta recomendación se sugieren algunas acciones que se presentan a continuación:

- Analizar la oferta de formación existente en las diferentes regiones del país, para que el diplomado se acomode a las necesidades de cada región. Se esperaría que estos formadores conozcan o se les facilite profundizar en la identificación de las necesidades específicas de las personas del sector de turismo rural en cada región, candidatos a participar en el diplomado, para que la formación pueda responder mejor a sus necesidades. Se sugiere que este análisis de la oferta lo realice inicialmente el MinCIT y luego el ajuste o inclusión de temas específicos en la malla curricular sea parte del contrato con el formador, con la correspondiente aprobación de parte del MinCIT.
- Definir una malla curricular con los temas a tratar en los tres caminos propuestos y los diferentes perfiles de los participantes: emprendedores, empleados del sector turístico, funcionarios públicos, docentes CAT o líderes comunitarios. El currículo puede organizarse con módulos comunes que abarquen conocimientos transversales sobre turismo en la ruralidad y para el fortalecimiento de habilidades blandas y en módulos

específicos, como el de emprendimiento o empleabilidad. Estos módulos estarían dirigidos a todos los participantes, de manera que se atiendan las necesidades generales y particulares de cada uno.

- Desarrollar un contenido específico dirigido a fortalecer las habilidades de los docentes CAT que contribuya a fortalecer habilidades para educar e intervenir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de los CAT.
- Generar articulación con otras entidades de los gobiernos nacional, departamental y/o municipal que se especialicen en el fortalecimiento del componente productivo, tales como Innpulsa, Colombia Productiva, o las Secretarías de Desarrollo Económico de los territorios.
- Generar articulación con los Colegios Amigos del Turismo y Secretarías de Educación de los municipios de donde provengan los docentes CAT, para optimizar las condiciones de participación e incorporación de los conocimientos adquiridos en el diplomado en las instituciones educativas.

Las tres primeras acciones deberían estar atadas al contrato y ser desarrolladas por el contratista encargado de la formación, en la primera acción se requiere también la intervención del Viceministerio de Turismo, específicamente de la Dirección de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo, para la identificación de la oferta de formación a nivel rural. Las dos últimas deberían estar a cargo del Viceministerio

7.2 RECOMENDACIÓN 2:

AMPLIAR EL ÉNFASIS DEL DIPLOMADO A TURISMO EN LA RURALIDAD

Se debe buscar una evolución en el enfoque del diplomado contemplando la diversidad de las tipologías turísticas que pueden aplicar en la ruralidad, es decir una visión amplia desde el punto de vista de lo físico espacial.

7.2.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

No se encontró impacto en la participación en actividades de turismo, en que la actividad económica principal sea el turismo rural, en el desarrollo de proyectos turísticos, ni en ser empleado o propietario de un proyecto turístico.

En conclusión, aunque no se encontraron impactos en la participación en el sector turístico esto se explica porque la participación ya era alta al iniciar el diplomado para los egresados y postulantes (96% y 85%), y aunque esta proporción disminuyó para ambos grupos (78% y 61%),

disminuyó menos para el grupo de tratamiento. Esta disminución puede explicarse por factores externos como la pandemia, la situación de seguridad, el cambio en el número de turistas en los destinos de turismo rural, etc., pero no se contempla como efecto negativo del diplomado.

Con respecto a las tipologías turísticas, se identificó que los egresados realizan distintos tipos de actividades turísticas de forma integrada, como turismo de naturaleza, turismo de bienestar, turismo cultural, turismo comunitario, entre otros, con lo que se reconoce que el diplomado ha aportado al fortalecimiento de distintas actividades turísticas que se realizan en la ruralidad.

7.2.2 Acciones propuestas

- Incorporar en el currículo contenidos orientados a una mayor diversificación de los proyectos turísticos, en diálogo con instrumentos de planificación turística (urbano, rural y natural) y ordenamiento territorial.
- El concepto de turismo rural debe abarcar todas las posibles tipologías y actividades turísticas que se desarrollen en zonas rurales, tales como turismo de naturaleza, ecoturismo, turismo de aventura, turismo cultural, turismo religioso, turismo gastronómico, entre otros; esta oferta turística diversificada (multiproducto) contribuye a que el destino sea competitivo y exitoso.

Estas dos acciones deberían ser desarrolladas por el Viceministerio de Turismo y por Fontur en la formulación del proyecto, de tal manera que el contratista adapte la malla curricular para darles cabida.

7.3 RECOMENDACIÓN 3:

ENFATIZAR EN EL DIPLOMADO LA NECESIDAD DE FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LOS NEGOCIOS.

El diplomado debería poner un mayor énfasis en la importancia de fortalecer características de competitividad de los negocios, tales como servicio al cliente, bilingüismo, formalización y turismo sostenible.

7.3.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

- Se encontraron efectos en habilidades para emprender, acceso a crédito, uso de TIC, innovación y alianzas.
- Sin embargo, en la evaluación no se encontraron efectos en variables como: la generación de emprendimientos, la percepción de contar con la capacidad financiera para emprender,

en las variables de formalización, en la competitividad en precios, en el manejo de inglés como segundo idioma, en mayor participación en las actividades de turismo y en prácticas sostenibles, atado a líneas estratégicas del Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 tales como, Democratización del Turismo, Transición hacia un Modelo de Desarrollo Turístico Sostenible y Regenerativo, Fortalecimiento de la Gobernanza y la Articulación Institucional, Innovación y Desarrollo de Productos Turísticos Sostenibles, y Promoción de la Sostenibilidad en la Infraestructura Turística.

- Vale la pena profundizar en algunos de los temas mencionados. En lo que se refiere al manejo de un segundo idioma, no se evidenció impacto en el dominio del inglés, ni en el interés por aprender un segundo idioma. Sin embargo, sí se encontró que quienes asistieron al diplomado ahora tienen una mayor probabilidad de estar estudiando otro idioma diferente al inglés. Los idiomas de mayor interés son el francés y el portugués. Se destaca también que dos personas están aprendiendo lengua de señas.

	COEFICIENTE	N
Estudio de otro idioma distinto al inglés	0,654** (0,263) [0,013]	442
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

- En cuanto al nivel de formalización se encontró que, si bien los egresados reconocen la importancia de la formalización, los efectos del diplomado son débiles, pues solo se encuentran en la emisión de factura electrónica, mientras que, en otras variables, como tener Registro Nacional de Turismo, Cámara de Comercio, Registro Único Tributario, número de empleados pagos y cotización a seguridad social, no se tienen impactos.
- En lo que concierne a las prácticas de turismo sostenible, si bien hubo casos de egresados que implementaron acciones para la sostenibilidad ambiental y protección de la naturaleza, esto fue principalmente entre los egresados de la cohorte de 2019, donde el diplomado sí incluyó los temas de turismo sostenible. Con respecto a las cohortes de 2020 y 2021, no se logró identificar un efecto cuantitativo asociado.

En conclusión, el diplomado no contempla un énfasis claro en una gestión competitiva de los negocios.

7.3.2 Acciones propuestas

- Incluir en la malla curricular del diplomado módulo específicos en materia de competitividad, ya sea con contenidos que generen habilidades en las variables mencionadas, o a través de enfatizar la necesidad de fortalecer competencias asociadas a la gestión competitiva de los negocios.
- Promover el apoyo de las entidades públicas y privadas para el proceso de formalización, enfatizando que es necesario que cuenten con su RNT para participar en otros programas del sector turismo, como sucede con EMPRETUR.
- Enfatizar la importancia del manejo de un segundo idioma para la competitividad de los negocios del sector turístico. Esto no significa que la enseñanza del inglés deba estar a cargo del diplomado, lo que se busca es generar conciencia de la importancia de este segundo idioma. Se debe mostrar a los participantes las diferentes opciones que hay para aprender un segundo idioma, tales como el manejo de herramientas digitales y uso de mecanismos, como intercambios de servicios con turistas que sirvan como intérpretes, para mejorar la comunicación con los turistas extranjeros. Además, se debe identificar posibles aliados, como por ejemplo el SENA, que tiene buena capacidad instalada en los territorios y es de fácil acceso, u otros operadores que tengan la capacidad de ofrecer programas continuos de medio o largo plazo con varios módulos, dirigidos a operadores turísticos, para que los egresados puedan iniciar o continuar el proceso de aprendizaje del inglés.
- Incluir en la metodología del diplomado charlas con experiencias testimoniales de empresarios exitosos en el sector turístico que puedan brindar a los estudiantes recomendaciones específicas con base en su propia experiencia, y que les demuestren que sí es posible gestionar emprendimientos exitosos en el sector.

Las acciones propuestas deben estar definidas desde la formulación del proyecto por parte del Viceministerio de Turismo y Fontur, de tal manera que el contratista las desarrolle en el marco del diplomado. Se debe establecer el alcance del tema de bilingüismo entendiendo que es una competencia que toma tiempo en desarrollarse y que el diplomado tiene una corta duración que no permitiría adquirir este segundo idioma, pero si generar la conciencia de la importancia de desarrollar esta habilidad hacia adelante.

7.4 RECOMENDACIÓN 4:

REFORZAR LA ARTICULACIÓN CON LOS MUNICIPIOS DE LOS EGRESADOS PARA APOYAR LA PROMOCIÓN DEL DESTINO Y EL TEMA DE MARKETING PARA FORTALECER LA DEMANDA

El diplomado debe reforzar acciones de promoción turística y marketing territorial, en el marco de la campaña de promoción turística liderada por el gobierno nacional, de tal manera que los egresados logren atraer un mayor número de turistas a sus destinos. En ese sentido, es sumamente importante la articulación con las entidades territoriales, quienes hacen las veces de una Organización de Gestión de Destino, para generar acciones de promoción turística territorial.

7.4.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

- Se encontró impacto en el aumento de la capacidad de turistas que se puede atender al mes hoy en día con respecto al momento de la entrevista para aplicar al diplomado. Los prestadores de servicios que asistieron al diplomado aumentaron más su capacidad de recibir turistas que quienes no asistieron al diplomado.

	COEFICIENTE	N
Capacidad de turistas que puede atender al mes	75,225** (29,936) [0,013]	237
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

- En contraste, aunque la capacidad de atender turistas ha crecido más para quienes asistieron al diplomado entre el momento de aplicación al diplomado y hoy en día, la percepción sobre la capacidad para atender turistas se ha deteriorado con respecto a 2023. Adicionalmente, también se ha deteriorado la percepción sobre el número de turistas atendidos con respecto al año.

	COEFICIENTE	N
Capacidad para atender turistas	-1,011*** (0,228) [0,000]	219
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

Fuente: UT Econometría-SEI, Elaboración propia, encuesta a egresados del programa y al grupo control, 2024

- Frente a las expectativas del incremento de turistas se indagó si los prestadores de servicios turísticos percibían que el número de turistas se había incrementado. En este caso se

encontró que el haber asistido al diplomado acarrea una percepción negativa al respecto. Quiénes asistieron al diplomado tenían menos probabilidad de percibir que el número de turistas atendidos había incrementado con respecto a 2023. Esta percepción del incremento de turistas puede estar relacionado con temas ajenos al alcance del diplomado

	COEFICIENTE	N
Percepción del incremento de turistas	-0,975*** (0,228) [0,000]	219
Nota: Primer número corresponde al coeficiente, errores estándar en paréntesis y p-valor en corchetes cuadrados. * p<0.11; ** p<0.05; *** p<0.01		

- No se evidenció impacto en la tasa de atención de turistas al mes. Esto se puede explicar porque la afluencia de turistas a un determinado destino o territorio no depende exclusivamente del fortalecimiento de la oferta turística, y tiene más que ver con la promoción turística, las condiciones del mercado, y el posicionamiento de campañas de marketing territorial, entre otros factores. Además, hay que tener en cuenta que el sector turístico fue de los más golpeados por la pandemia del COVID-19, y solamente hasta 2023 el país está recuperando los niveles prepandémicos en cuanto al número de turistas, tanto nacionales como extranjeros.
- Según la información cualitativa, se generaron lazos de amistad que facilitan las alianzas y la disposición para trabajar en forma colaborativa. Comparten información y se han organizado para visitas a otros proyectos y para el trabajo colaborativo para fortalecer sus capacidades, algunos han formado alianzas formalmente constituidas. Sin embargo, reconocen que no es fácil el trabajo colaborativo e identifican barreras como los costos de formalizar las alianzas, la falta de articulación con la institucionalidad, y los intereses individuales que, en ocasiones, dificultan ponerse de acuerdo en el proyecto común.

En conclusión, no se encontró impacto en el número de turistas atendidos, ni en los turistas atendidos al mes, aunque el diplomado si aumentó la capacidad de atender turistas.

7.4.2 Acciones propuestas

Acciones orientadas a promover la demanda de servicios turísticos en los municipios para lo cual se proponen las siguientes líneas de acción:

- Fortalecer las relaciones con las autoridades municipales, a través de los implementadores del diplomado, para buscar y/o mantener el apoyo en la promoción de las actividades turísticas de los municipios, donde están los emprendimientos de los egresados.

- Articular acciones con ProColombia y Fontur para promocionar el turismo en las áreas rurales del país.
- Fortalecer en la malla curricular las acciones de trabajo en red de los egresados y de conformación de alianzas para ofrecer productos conjuntos que puedan atraer turistas.
- Fortalecer en el diplomado el tema de marketing, de manera que los egresados mejoren sus habilidades para la promoción de sus servicios turísticos.

Las dos primeras acciones son responsabilidad del Viceministerio de Turismo ya que se trata de relacionamiento entre entidades públicas, mientras que las dos últimas deben incluirse en la formulación del proyecto y se deben desarrollar por el contratista en el marco del contrato de desarrollo del diplomado.

7.5 RECOMENDACIÓN 5:

PRIORIZAR MUNICIPIOS CON VOCACIÓN DE TURISMO EN LA RURALIDAD Y AMPLIAR EL NÚMERO DE PARTICIPANTES POR MUNICIPIO

Para impactar la competitividad y productividad de los municipios habría que enfocar el diplomado a un grupo de municipios rurales priorizados, teniendo en cuenta su vocación de turismo, sin que esto signifique necesariamente enfocarse en los que ya cuentan con una trayectoria importante en turismo, sino explotando el potencial de aquellos municipios que no tienen actualmente vocación turística fuerte, ampliando el número de participantes por municipio.

Adicionalmente, se debe involucrar y/o fortalecer la relación con los actores municipales y departamentales de manera que puedan apoyar a los egresados y potenciar los resultados.

7.5.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

Desde el componente cualitativo de la evaluación, hay algunos hallazgos de la percepción de los municipios sobre el impacto del diplomado en la competitividad y productividad turística del municipio, por ejemplo:

- El desarrollo de rutas y portafolios turísticos para atraer visitantes.
- El fortalecimiento de sectores clave como la gastronomía, que se asocia con iniciativas internacionales (e.g., UNESCO) el aumento significativo en la oferta gastronómica y cultural.

- Incremento en agencias turísticas y servicios hoteleros en la última década.
- Aporte de la red de egresados al desarrollo turístico local, a una mayor formalización y liderazgo en decisiones municipales.

Sin embargo, se identificaron algunos limitantes o desafíos tales como:

- La falta de formalización y certificación en emprendimientos turísticos.
- La falta de articulación con municipios vecinos con destinos turísticos consolidados.
- Factores que dificultan la formación de alianzas, como los costos, la falta de articulación con la institucionalidad e intereses individuales.
- Limitación del impacto en el municipio dada la baja densidad de egresados en los municipios.
- Ausencia de líneas base los cual dificulta medir impactos precisos.
- Necesidad de mayor articulación con las autoridades locales para evaluar resultados.

En conclusión, los municipios ven un aporte del diplomado en el sector turístico del municipio que lo consideran en crecimiento, pero consideran que son pocos los egresados para lograr un efecto.

7.5.2 Acciones propuestas

- Buscar que el diplomado tenga efectos en la competitividad del municipio, además de mejorar las habilidades de los participantes, dado que es un programa enmarcado en la línea de competitividad.
- Definir si se priorizan algunos municipios vinculando un número mínimo de participantes por municipio para lograr un mayor efecto a nivel territorial.
- Definir los criterios de priorización, y si uno de ellos es que el municipio tenga vocación o potencial de turismo rural en el sentido amplio, no debería ser necesario que se tenga un nivel alto de desarrollo turístico.
- Articular el diplomado con otras iniciativas del Viceministerio de Turismo, y otras entidades públicas de los gobiernos nacional, departamental y municipal, que tengan objetivos similares.

- Articular a los distintos sectores involucrados con el turismo a nivel local y departamental con la academia, el sector privado y las comunidades, para explorar el potencial turístico de los territorios y mejorar los resultados del diplomado a nivel municipal.
- Promover la inversión de recursos de parte del sector público y privado en territorios donde el turismo está menos consolidado.

Las acciones propuestas en esta recomendación deben ser desarrolladas por el Viceministerio de Turismo y Fontur ya que deben estar definidas en la formulación del proyecto al priorizar municipios, ampliar la posibilidad de participación de varias entidades en el desarrollo del diplomado, entre otros.

7.6 RECOMENDACIÓN 6:

GENERAR EVIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los programas o proyectos que se adelanten en este sector turístico deberían contar con información e indicadores que permitan tomar decisiones.

La evaluación incluye una pregunta orientadora frente al sistema de monitoreo y seguimiento del diplomado, la recomendación en este tema le apunta a la necesidad de generar evidencia para poder tomar decisiones informadas a través de evaluaciones de impacto.

La relevancia de este tipo de evaluaciones se deriva de que permite aportar evidencia sobre lo que funciona y lo que no de los programas. De esta manera, permite que se tomen decisiones basadas en evidencia y los programas puedan mejorar progresivamente. Para poder realizar una evaluación de impacto, es importante contar con una línea base que suministre información sobre un grupo tratamiento (beneficiarios) y un grupo control (no beneficiarios) antes y después de la implementación del programa. Para esto, es esencial que el implementador del diplomado se encargue de levantar una línea base que contemple las variables sugeridas por la consultoría desde antes de que se inicie con el programa. Sería recomendable contar con un sistema de monitoreo robusto permitiría recoger línea intermedia del programa, y esto permitiría realizar evaluaciones de impacto intermedias del programa.

7.6.1 Justificación con base en los hallazgos de la evaluación

El desarrollo de la evaluación de impacto no fue sencillo, pues la información disponible de línea base de los egresados era muy poca (en especial la primera cohorte no contaba con línea base), aunque se contó con el apoyo del operador para acopiar la mayor cantidad de información.

Para adelantar la evaluación de impacto, fue necesario reconstruir la línea base a partir de recoger información de varios indicadores sobre la situación inicial (antes de hacer la entrevista de postulación al diplomado) de los participantes con preguntas retrospectivas, lo cual no es deseable porque estas respuestas pueden estar sesgadas por problemas de recordación. Además, no fue posible realizar las preguntas retrospectivas para la primera cohorte, ya que no se contaba con nada de información retrospectiva, ni una base de datos sistematizada para esta cohorte.

No se le ha dado mucha importancia a la caracterización de los participantes en el momento que ingresan al diplomado, esto debería hacerlo cualquier formador que haga parte del diplomado y construir la línea base. Para lo anterior la consultoría proporcionó una sugerencia de preguntas clave que deben realizarse al momento de ingreso, si se piensa realizar una evaluación de impacto más adelante. Se sugiere que el implementador del diplomado en territorio recoja información sobre estas preguntas sugeridas, y de esta manera construya la línea base de cualquier cohorte.

El sistema de seguimiento del diplomado no ofrece información sobre la situación actual de los egresados. Para que el sistema de monitoreo sea robusto, se necesita que se cree una base de datos de los participantes del programa, en donde se midan indicadores claves de competitividad y productividad, de manera que se pueda hacer seguimiento al progreso de estos resultados. No sólo basta con generar una lista de asistencia, sino que es necesario medir los indicadores de interés. Ahora bien, si lo que se quiere es realizar una evaluación de impacto a partir de esta información, es clave que también se mida la misma información sobre los indicadores para aquellos postulantes que no fueron beneficiarios para asistir al diplomado (controles).

Adicionalmente, el esquema de seguimiento y monitoreo permitió a los egresados recibir una orientación a distancia y un apoyo informal, y participar en encuentros nacionales y capacitaciones para el aprendizaje continuo tras la finalización del diplomado. No obstante, el esquema no es bien calificado por parte de los egresados al ser considerado superficial y poco frecuente, porque no incluyó visitas a los territorios o tuvo visitas breves y sin profundidad, generando una sensación de desconexión con los oferentes del diplomado.

7.6.2 Acciones propuestas

- Una primera acción, es que el diplomado debe continuar con su sistema de monitoreo y seguimiento con los siguientes ajustes:
 - El sistema debe recoger información de los egresados antes y después de terminar el diplomado, al menos en dos momentos del tiempo después de su graduación.
 - Esta información debe permitir identificar si estos egresados continúan trabajando en el sector turístico, y si es como emprendedor o como empleado.

- En términos del emprendimiento, debe identificarse si es el mismo que tenía antes del diplomado y qué cambios tiene en términos de capacidad de atención, venta y generación de ingresos para el egresado.
- Definir si, además de recoger información, se les presta asistencia a los egresados o se les da algún tipo de refuerzo a las habilidades trabajadas en el diplomado. Se debe definir la cobertura de este servicio, para no generar expectativas en los que no lo reciban.
- Definir desde el inicio del programa si va a ser objeto de una evaluación de impacto, para poder hacer el diseño de la evaluación antes de la selección de los becarios y poder identificar los grupos de tratamiento y control.
- Las evaluaciones de impacto son relevantes porque:
 - Aportan evidencia sobre lo que funciona y lo que no de los programas, y permite que se tomen decisiones basadas en evidencia, que mejoren los efectos de los programas.
 - Para poder realizar una evaluación de impacto es importante contar con una línea base que suministre información sobre un grupo tratamiento (beneficiarios) y un grupo control (no beneficiarios) antes y después de la implementación del programa.
 - Para esto es esencial que el implementador se encargue de levantar una línea base, antes de que se inicie con el programa.

Estas acciones deben estar incluidas desde la fase de formulación del proyecto, por lo tanto, deben ser responsabilidad del Viceministerio de Turismo y de Fontur, de tal manera que se genere información que permite la toma de decisiones de política pública informadas.

8 BIBLIOGRAFIA

- Attride-Stirling, J. (1991). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 385-405.
- Bernal, R., & Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto: Guía práctica para la evaluación de impacto*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Blake, A., Sinclair, M., & Campos Soria, J. (2006). Tourism Productivity: Evidence from the United Kingdom. *Annals of Tourism Research*, 33, 1099-1120. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.001>.
- Borrón, K., & Castro, U. (2015). Especialización y productividad del sector turístico en México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 8 (No. 5), 45 - 61. , 8(5), 45-61.
- Cunningham, S. (2021). *Causal Inference: The Mixtape*. Yale University Press.
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2016). *Impact Evaluation in Practice*. Washington D.C.: World Bank Group and Inter-American Development Bank.
- Ghate, D. (2018). https://www.researchgate.net/publication/326448200_Developing_theories_of_change_for_social_programmes_co-producing_evidence-supported_quality_improvement.
- Miles, M., Huberman, M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Arizona State University.
- MinCIT -Fiducoldex-Fontur. (2024). *Contrato electrónico FNTCE-264-2024*.
- ONU Turismo. (s.f.). *Glosario de Términos de Turismo*. Organización de las Naciones Unidas - Turismo. . Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos> .
- Perez-Luco, R., Lagos, L., Mardones, R., & Saez, F. (2017). Diseños de investigación y muestreo cualitativo. Lo complejo de someter la flexibilidad del método emergente a una taxonomía apriorística. *Investigación Cualitativa en Salud - Actas CIAIQ 2017*, (págs. 1111-1120).
- Rojas , M., Changala, R., Castañeda, C., García , C., Barahona, M., & Quiros, M. (s.f.). Teoría del cambio en la evaluación de proyectos de cooperación internacional. *Cuaderno de Ciencias Sociales n 168*.
- Secretaría de Turismo y Universidad de Anáhuac del Sur A.C. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)*. México: Lid Editorial mexicana.

Sinergia. (2014). *Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación de las Políticas Públicas*. Bogotá.

UNSDG. (s.f.). *UNSDG. (s.f.). Theory of change. United Nations Development Group. Recuperado de <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theory-of-Change.pdf>*.