

INFORME DE IMPLEMENTACIÓN VMAST-RTPP

Municipio de Ciénaga

Red Turística de Pueblos Patrimonio de Colombia – RTPP

Metodología VMAST – Gestión de Visitantes



1. INFORMACIÓN

Información	Registro
Municipio	Ciénaga
Departamento	Magdalena
Fecha(s) de implementación	09 y 10 de septiembre 2026
Lugar(es)	Auditorio UniCaribe
Número total de participantes	52 participantes
Equipo facilitador	Nayra Sayed Velasquez Escalante, Valeria Berbero y Ángela Martínez Bernal
Relator/a	Valeria Berbero y Ángela Martínez Bernal
Entidades acompañantes	Administración municipal y actores institucionales; Policía de Turismo; instituciones educativas; estudiantes y docentes; prestadores y empresarios turísticos; artesanos; gestores culturales; artistas; organizaciones y actores comunitarios.

Caracterización de la participación

Tipo de actor	N.º participantes	Principales entidades, organizaciones o sectores representados
Institucional	6	Administración municipal y actores vinculados a la gestión turística local; Policía de Turismo; informadores turísticos y profesionales relacionados con procesos institucionales y de apoyo a la actividad turística.
Económico empresarial /	8	Empresarios y operadores turísticos, administradores, prestadores de servicios, emprendimientos e iniciativas turísticas

		locales, incluyendo representación del Río Toribio, además de trabajadores independientes vinculados a la cadena de valor del turismo.
Comunitario / social	21	Amplia presencia del sector educativo, particularmente estudiantes y docentes, incluyendo representación de la Institución Educativa 12 de Octubre; jóvenes en formación, representantes de asociaciones y organizaciones locales, profesionales y otros actores sociales del municipio.
Cultural / patrimonial	12	Gestores culturales, artesanos, artistas plásticos y otros creadores locales, además de actores relacionados con la producción artesanal, las expresiones artísticas y la gestión y valoración de la cultura y el patrimonio cienaguero.
Otros	5	Pensionados, profesionales y participantes independientes cuya ocupación registrada no permite una adscripción precisa a los sectores anteriores.
TOTAL	52	

Valoración de la participación

Las jornadas de implementación de VMAST en Ciénaga contaron con una participación diversa y multisectorial, integrando actores institucionales, turísticos, empresariales, educativos, culturales y comunitarios. Se destacó la presencia de estudiantes y docentes, empresarios y operadores turísticos, artesanos, artistas, gestores culturales, Policía de Turismo y organizaciones locales, junto con actores comunitarios y representantes de distintos grupos y sectores del territorio.

Esta diversidad permitió incorporar múltiples miradas sobre el territorio, sus identidades, saberes y dinámicas sociales, enriqueciendo la comprensión de la relación entre turismo, patrimonio cultural y natural y vida comunitaria. La participación de jóvenes, comunidad educativa y diferentes actores sociales constituye una base favorable para fortalecer una gestión de visitantes más participativa, incluyente y articulada con las realidades de Ciénaga.

2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA IMPLEMENTACIÓN

Aspecto	Resultado principal
Principal fortaleza territorial	La fortaleza de Ciénaga está en la complementariedad entre su centro histórico y su patrimonio vivo y natural. Los participantes reconocieron la arquitectura y espacios emblemáticos como la Plaza del Centenario, pero también playas, paisaje, gastronomía y cocina tradicional, pesca, artesanías y expresiones culturales. Esta combinación permite comprender a Ciénaga como un territorio patrimonial que va más allá de su centro histórico.
Principal reto o brecha	Existe una brecha entre la riqueza patrimonial reconocida y las condiciones actuales para gestionarla. En los recorridos se identificaron deterioro físico, residuos y contaminación, inseguridad, dificultades de accesibilidad y movilidad, debilidades de señalización e información turística y necesidades de mantenimiento. A ello se suman limitaciones de presupuesto y coordinación señaladas en el componente de gobernanza
Principal oportunidad	Conectar el centro histórico con el territorio natural, cultural y productivo de Ciénaga. Los ejercicios muestran oportunidades para articular recorridos patrimoniales con playas, pesca, gastronomía, artesanías y productos locales, generando experiencias que distribuyan mejor la visita y el gasto turístico y vinculen directamente a comunidades, productores y emprendimientos cienagueros.
Hallazgo relevante sobre gobernanza	La implementación muestra una preocupación concreta por la capacidad de gestión turística municipal: el presupuesto concentra la mayor priorización individual del componente, seguido por aspectos como protección, cultura ciudadana y participación. Además, se plantea la necesidad de fortalecer la coordinación entre turismo, cultura y patrimonio, administración municipal, policía de

Hallazgo relevante sociocultural y patrimonial	Turismo, sector educativo, prestadores y comunidad, pasando de actuaciones aisladas a responsabilidades y acciones compartidas. En Ciénaga se identifica como hallazgo central la necesidad de fortalecer la apropiación social del patrimonio y el reconocimiento de lo propio como base de la experiencia turística. Los ejercicios evidencian que la identidad del municipio no se limita a su arquitectura y centro histórico, sino que se construye también desde la cocina tradicional, los saberes locales, las artesanías, las expresiones artísticas, las prácticas productivas y las formas de vida de sus comunidades. En este sentido, el reto está en fortalecer la transmisión, divulgación y salvaguardia de estos valores, vinculando especialmente a jóvenes, comunidad educativa, gestores culturales y portadores de saberes, para que el turismo contribuya a mantener vivo el patrimonio cienaguero.
Hallazgo relevante sobre sostenibilidad y gestión de visitantes	El componente ambiental presenta la señal de alerta más marcada de la implementación. La protección y la educación ambiental concentraron claramente la votación, mientras los recorridos por zonas de playa y centro histórico registraron residuos, contaminación, problemas de seguridad y accesibilidad y necesidad de mayor presencia institucional. Se señaló expresamente la necesidad de mejorar iluminación y vigilancia, reparar aceras, retirar obstáculos, instalar señalización y generar espacios de descanso.
Hallazgo relevante económico	En Ciénaga se identifica una débil conexión entre el flujo turístico y la generación de beneficios para la economía local, pese a la existencia de productos y actividades con potencial para capturar mayor gasto del visitante. Los ejercicios destacan especialmente las artesanías y productos “hechos a mano”, la cocina tradicional, la

		pesca y los servicios ofrecidos por actores locales, pero evidencian la necesidad de integrarlos mejor a los recorridos y experiencias turísticas. A esto se suma la preocupación por los usos del suelo, que inciden en la organización de las actividades económicas y turísticas. El reto concreto es lograr que la visita a Ciénaga genere mayores oportunidades de compra, consumo y contratación directa de productos, servicios y experiencias ofrecidos por su población local.
Principales identificadas	prioridades	Los resultados convergen en prioridades específicas para Ciénaga: fortalecer presupuesto y capacidad de gestión turística; proteger y educar ambientalmente; fortalecer la apropiación del patrimonio bajo la lógica de “Amor por lo nuestro”; atender riesgos y contingencias; mejorar seguridad, accesibilidad, señalización, limpieza y condiciones de los espacios visitados; ordenar los usos del suelo; y fortalecer productos, artesanías y actividades “hechas a mano” que permitan que el gasto turístico permanezca en el territorio.
Orientación general de la Hoja de Ruta		La Hoja de Ruta para Ciénaga deberá orientarse a fortalecer la gestión de los espacios de mayor uso turístico y conectar el centro histórico con el patrimonio natural, cultural y productivo del municipio, priorizando la protección patrimonial y ambiental, el manejo de residuos, la seguridad, accesibilidad, señalización y mantenimiento de los espacios de visita, así como la apropiación de lo propio y la cultura ciudadana. Deberá además fortalecer la articulación entre institucionalidad, sector turístico, comunidad educativa, actores culturales, pescadores, artesanos y comunidades, incorporando la cocina tradicional, la pesca, las artesanías y los productos locales a la experiencia turística, mediante acciones concretas con responsables, recursos y seguimiento.

Lectura general

La implementación de VMAST permitió reconocer que Ciénaga requiere ser comprendida turísticamente desde una escala territorial más amplia que la del centro histórico. Los ejercicios muestran que la experiencia del municipio se construye a partir de relaciones entre el núcleo patrimonial, el litoral, los paisajes y ecosistemas, las actividades productivas y las prácticas culturales de sus habitantes. Esta lectura cambia el enfoque de gestión: no se trata simplemente de sumar nuevos atractivos al centro histórico, sino de comprender cómo se relacionan estos espacios, qué papel cumplen para las comunidades y cuáles pueden vincularse responsablemente a la experiencia turística sin alterar sus valores o funciones locales.

Un segundo elemento que emerge de manera transversal es que la comunidad no aparece únicamente como receptora de los efectos del turismo, sino como parte esencial de aquello que da contenido y sentido a la experiencia de Ciénaga. Pescadores, artesanos, gestores culturales, artistas, jóvenes, docentes, empresarios, comunidad indígena y otros actores locales representan conocimientos, prácticas y formas de relacionarse con el territorio que difícilmente pueden separarse de su identidad turística. Esto plantea la necesidad de evolucionar de una lógica centrada principalmente en lugares y atractivos hacia otra que reconozca también a las personas, sus saberes y sus actividades cotidianas como parte del valor territorial, procurando al mismo tiempo que su incorporación al turismo genere beneficios y no implique su transformación o desplazamiento.

En conjunto, los resultados sugieren que Ciénaga no necesita construir una nueva identidad turística, sino gestionar de manera más coherente la diversidad que ya posee. El desafío está en lograr que patrimonio, naturaleza, cultura, economía local y vida comunitaria dejen de abordarse como componentes separados y se conviertan en una visión compartida de destino. Desde esta perspectiva, VMAST puede servir no solo para ordenar la visita, sino para orientar decisiones sobre qué poner en valor, qué proteger, dónde intervenir, qué dinámicas fortalecer y qué límites establecer, de manera que el crecimiento turístico responda a las particularidades del territorio y contribuya a preservar aquello que hace diferente a Ciénaga.

3. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES FOCALES

3.1. Jornada 1 – Gobernanza y articulación territorial

Resultado de las actividades focales

Aspecto de análisis	Principales resultados
Actores estratégicos identificados	El ejercicio evidencia que la gestión turística de Ciénaga involucra actores vinculados con cuatro ámbitos territoriales complementarios: centro histórico, litoral y playas, patrimonio cultural-productivo y Sierra Nevada de Santa Marta. Se identifican la Alcaldía y sus dependencias, corporación ambiental de Magdalena, Policía de Turismo, prestadores y empresarios turísticos, instituciones educativas, gestores culturales, artistas, artesanos, pescadores, organizaciones sociales y comunidades locales, así como las comunidades indígenas Kogui presentes en el territorio de la Sierra Nevada. Esta diversidad confirma la necesidad de una gobernanza turística que reconozca las particularidades de los ámbitos urbano, costero, rural y de montaña de Ciénaga.
Capacidades y relaciones existentes	Ciénaga cuenta con capacidades que no están concentradas únicamente en el sector turístico. Los gestores y artistas aportan conocimiento sobre patrimonio e identidad; artesanos y productores conectan cultura y economía local; pescadores poseen conocimiento y relación directa con el litoral; y las instituciones educativas, docentes y estudiantes representan una capacidad importante para procesos de apropiación y cultura ciudadana. La participación conjunta de estos sectores durante VMAST demuestra una base favorable para gestionar el turismo desde una perspectiva territorial más amplia.
Relaciones o articulaciones que requieren fortalecimiento	La articulación requiere superar una gestión turística concentrada principalmente en los actores y dinámicas del área urbana, para incorporar de manera más efectiva a quienes habitan y gestionan otros territorios de Ciénaga. Esto implica fortalecer la relación de las áreas municipales de

	turismo, cultura, ambiente y planeación con pescadores y comunidades del litoral, comunidades rurales, organizaciones comunitarias y comunidades indígenas Kogui de la Sierra Nevada de Santa Marta. El aspecto central no es únicamente ampliar la participación, sino reconocer que estos actores poseen conocimientos, prácticas y formas de gestión del territorio que deben incidir en las decisiones sobre qué espacios pueden vincularse al turismo, bajo qué condiciones y con qué medidas de protección. Así, la gobernanza turística de Ciénaga requiere conectar la gestión institucional del centro histórico con las dinámicas ambientales, culturales y comunitarias del litoral, la ruralidad y la Sierra Nevada, evitando construir una visión turística del municipio exclusivamente desde su núcleo urbano.
Actores que requieren mayor vinculación	Se identifica la necesidad de ampliar la participación de actores que representan la diversidad territorial y cultural de Ciénaga, especialmente aquellos con menor presencia en los espacios habituales de gestión turística. Esto incluye comunidades rurales, pescadores y comunidades del litoral, organizaciones comunitarias y comunidades indígenas Kogui de la Sierra Nevada de Santa Marta, cuya relación directa con el territorio resulta fundamental para incorporar sus perspectivas en las decisiones turísticas. Asimismo, es estratégico profundizar la participación de jóvenes, instituciones educativas, artesanos, gestores culturales y portadores de saberes, no solo como participantes de actividades puntuales, sino como actores con capacidad de aportar a la protección del patrimonio, la interpretación del territorio y la construcción de experiencias turísticas con identidad local.
Principales fortalezas de gobernanza	La principal fortaleza de gobernanza identificada en Ciénaga se encuentra la diversidad de actores, que presenta la valoración colectiva más favorable del componente y evidencia la existencia de capacidades y personas sobre las cuales puede apoyarse la gestión turística. De manera complementaria, se observan avances parciales en -estado de lo nuestro, medición, control de flujos y cultura ciudadana-, que constituyen puntos de apoyo para continuar fortaleciendo la gestión. En conjunto, el resultado muestra

	que Ciénaga dispone de capacidades humanas y algunas prácticas de gestión, pero requiere consolidarlas mediante mejores instrumentos de planificación, coordinación, participación y asignación de recursos para convertirlas en una capacidad institucional y territorial sostenida.
Principales brechas o retos	La principal brecha de gobernanza se encuentra en la capacidad para convertir las necesidades identificadas en intervenciones coordinadas y sostenidas. La relevancia otorgada al presupuesto evidencia preocupación por los recursos disponibles para gestionar el turismo, mientras que protección, cultura ciudadana y participación muestran que las necesidades no dependen de una sola dependencia municipal. En Ciénaga, el reto es particularmente territorial: coordinar decisiones e inversiones sobre el centro histórico y, simultáneamente, atender playas, zonas rurales, Sierra Nevada y otros espacios donde confluyen turismo, ambiente, actividades productivas y vida cotidiana de las comunidades.

Hallazgo central de la jornada

La jornada evidencia una brecha entre las capacidades humanas existentes en Ciénaga y las condiciones institucionales y organizativas para convertirlas en una gestión turística sostenida. El equipo humano constituye la principal fortaleza del componente; sin embargo, esta capacidad convive con debilidades en presupuesto, reglas y planes, trabajo en equipo, socialización, protección, reglas de juego, formación y participación. Esto indica que el desafío no radica principalmente en la ausencia de actores o capacidades, sino en generar las condiciones para que estos puedan coordinarse, contar con recursos, asumir responsabilidades y dar continuidad a las decisiones.

Este reto adquiere una dimensión particular en Ciénaga porque la gobernanza turística debe responder a un territorio que trasciende el centro histórico e integra litoral y playas, ruralidad y Sierra Nevada de Santa Marta. Por ello, fortalecer la gobernanza implica ampliar la capacidad de decisión y articulación con pescadores, comunidades rurales, organizaciones comunitarias y comunidades indígenas Kogui, además de los actores institucionales, turísticos, educativos y culturales. El resultado apunta hacia una gobernanza más territorial, capaz de conectar actores y capacidades diferenciadas según cada espacio y convertir la participación en decisiones, recursos y acciones concretas.

3.2. Jornada 2 – Patrimonio, identidad y dinámicas de visitantes

Aspecto de análisis	Principales hallazgos
Elementos identitarios y patrimoniales más valorados	La cartografía construida por las mesas muestra una valoración patrimonial que trasciende ampliamente el centro histórico de Ciénaga. Junto con el patrimonio arquitectónico urbano aparecen la Sierra Nevada de Santa Marta, el mar Caribe, la Ciénaga Grande, ríos, aguas termales, paisajes rurales y sitios arqueológicos. En la zona de montaña adquieren relevancia los territorios y saberes asociados a las comunidades Kogui y al Resguardo Indígena Kogui-Malayo-Arhuaco, además de las actividades campesinas y productivas. Los mapas permiten leer el patrimonio cienaguero como una combinación de patrimonio material, inmaterial, natural y arqueológico, distribuido entre el área urbana, litoral, ruralidad y Sierra Nevada.
Lugares y prácticas relevantes	Los mapas municipales amplían considerablemente la geografía turística y patrimonial: aparecen Palmor, Palmichal, San Pedro de la Sierra, Siberia, San Javier, Cherúa, San Fernando, El Pozón, El Uranio, Lourdes, Lourdes Bajo, La Reserva y Mamonal, además de sectores pertenecientes al Resguardo Indígena Kogui-Malayo-Arhuaco. Las fichas relacionan estos territorios con producción cafetera, cultivos, actividades campesinas, aguas termales, sitios arqueológicos, naturaleza y conocimientos tradicionales. En la dimensión cultural se mencionan la Fiesta del Caimán y la Fiesta de Buitrago, mientras que entre las actividades asociadas al territorio aparecen recorridos cafeteros, producción agrícola y prácticas propias de las comunidades de la Sierra.
Dinámicas de visitantes identificadas	Los ejercicios muestran flujos diferenciados según el territorio. En el área urbana existe concentración alrededor de referentes patrimoniales y culturales; en el litoral se reconoce una presencia importante de residentes además de visitantes; y

	hacia la Sierra se identifican desplazamientos hacia pueblos y sectores rurales. Las fichas mencionan explícitamente recorridos cafeteros, cabalgatas, pueblos palafíticos y visitas hacia la Sierra Nevada, además de movimientos asociados a festividades. También se registra interés de visitantes internacionales por experiencias especializadas relacionadas con naturaleza, conocimientos tradicionales y territorios indígenas.
Beneficios asociados al turismo	La distribución territorial de recursos permite identificar oportunidades para que los beneficios del turismo alcancen espacios distintos al centro histórico. En Palmor, Palmichal, San Pedro de la Sierra y otros sectores rurales, la producción cafetera y agrícola puede relacionarse con experiencias de visita; mientras que naturaleza, aguas termales, patrimonio arqueológico y conocimientos tradicionales representan otras posibilidades. Los participantes reconocen especialmente la oportunidad de generar beneficios para comunidades rurales e indígenas, aunque su desarrollo debe responder a las condiciones y decisiones de cada comunidad.
Cambios, conflictos o tensiones	La cartografía identifica puntos críticos en distintos sectores urbanos, rurales y de la Sierra Nevada, evidenciando que las condiciones para la visita no son homogéneas en todo el municipio. Entre las tensiones señaladas se encuentra el conflicto armado y la presencia de grupos armados en algunos sectores del territorio, aspecto que condiciona la movilidad, el acceso y las posibilidades de desarrollar actividades turísticas, especialmente en zonas rurales y de montaña. A ello se suman dificultades de accesibilidad, manejo de residuos y condiciones ambientales. En los territorios indígenas se identifica además la necesidad de que cualquier apertura al turismo respete la autonomía, las reglas propias y las decisiones de las comunidades sobre el ingreso y permanencia de visitantes. En conjunto, estos factores muestran que la identificación de un lugar como patrimonio u oportunidad turística no implica necesariamente que cuente con condiciones actuales para su apertura o promoción, por lo que los riesgos y restricciones territoriales deben ser previamente verificados y considerados en la gestión de visitantes.

Elementos que requieren cuidado o fortalecimiento	Requieren especial cuidado los ecosistemas y fuentes hídricas de la Sierra Nevada, la Ciénaga Grande, ríos, aguas termales, sitios arqueológicos y territorios indígenas, además del patrimonio cultural urbano. En lugares como Siberia, San Javier, Palmor, Palmichal, Cherúa y San Pedro de la Sierra, el potencial identificado debe analizarse conjuntamente con accesibilidad, capacidad comunitaria, condiciones ambientales y posibilidades reales de recibir visitantes. La presencia de puntos críticos en los mapas indica que el reconocimiento patrimonial no equivale automáticamente a condiciones adecuadas para el turismo.
Aspectos que requieren contraste en territorio	Se requiere validar la correspondencia entre lo representado en la cartografía y las dinámicas actuales de visita, particularmente en la ruralidad y la Sierra Nevada. El contraste deberá permitir precisar qué lugares reciben efectivamente visitantes, cuáles presentan restricciones o condiciones especiales de acceso y cuáles corresponden principalmente a valores patrimoniales reconocidos por la comunidad, pero no necesariamente a espacios de uso turístico. Asimismo, será importante confirmar con las comunidades rurales e indígenas las condiciones bajo las cuales consideran pertinente —o no— vincular sus territorios, prácticas y saberes a dinámicas turísticas.

Hallazgo central de la jornada

La jornada evidencia que el territorio patrimonial y turístico reconocido por los actores de Ciénaga es mucho más amplio que los espacios donde actualmente se concentra la visita. La cartografía conecta el centro histórico y el litoral con la Ciénaga Grande, los corregimientos rurales y la Sierra Nevada de Santa Marta, integrando patrimonio natural, cultural y arqueológico, actividades productivas, saberes locales y territorios indígenas. Esto plantea una comprensión de Ciénaga desde la relación entre ciudad, mar, ciénaga, ruralidad y montaña, y no exclusivamente desde su patrimonio arquitectónico urbano.

A su vez, las fichas muestran una brecha entre el valor de estos espacios y las condiciones para su adecuada visita y gestión. Se identifican deterioro, residuos, contaminación, inseguridad, dificultades de accesibilidad, señalización y mantenimiento, mientras que en zonas rurales y de montaña aparecen puntos críticos asociados al conflicto armado y condiciones diferenciadas de acceso. También emerge con fuerza la memoria histórica: la

Masacre de las Bananeras es señalada entre los elementos que permanecen por fuera de los recorridos, evidenciando la oportunidad de incorporar la memoria social y obrera a la interpretación patrimonial, desde criterios de dignificación y manejo responsable. Evidencias VMAST Evidencias VMAST

El hallazgo central es, por tanto, que diversificar el turismo de Ciénaga no significa incorporar automáticamente más lugares a la oferta, sino diferenciar aquellos que ya reciben visitantes y requieren mejorar su manejo, los que necesitan condiciones previas para su apertura y aquellos que, por su sensibilidad cultural, ambiental, histórica o comunitaria, demandan protección y concertación. Esta consideración resulta especialmente relevante para la Sierra Nevada y los territorios indígenas, donde la gestión de visitantes deberá reconocer la autonomía y las decisiones de las comunidades sobre qué puede visitarse, bajo qué condiciones y con qué límites.

3.3. Jornada 3 – Observación y contraste territorial

Matriz de hallazgos del recorrido

Lugar situación /	Hallazgo principal	Fortaleza oportunidad /	Tensión necesidad /	Relación con VMAST
Centro histórico y patrimonio arquitectónico	Se reconoce como uno de los principales espacios de interés y recorrido. Las fichas destacan su infraestructura arquitectónica y valor patrimonial, con presencia de visitantes locales, nacionales e internacionales y actividades	Alta concentración de patrimonio material y reconocimiento positivo de sus valores culturales, con potencial para fortalecer su interpretación.	Se registran deterioro físico, residuos, contaminación, congestión, inseguridad, usos inadecuados y pérdida de valores culturales.	Conservación y experiencia del visitante: gestionar el uso turístico sin afectar los valores patrimoniales y mejorar las condiciones del entorno.

	principalmente contemplativa s y de registro fotográfico.			
Plaza del Centenario y espacios públicos del centro	La cartografía y el recorrido los reconoce como referentes de la experiencia urbana y puntos de encuentro entre patrimonio, residentes y visitantes.	Posibilidad de fortalecer recorridos peatonales, interpretación histórica y apropiación del patrimonio por parte de residentes y visitantes.	Las condiciones de mantenimiento, uso del espacio, limpieza, seguridad y accesibilidad inciden en la calidad de la experiencia.	Gestión de espacios de visita: articular conservación, cultura ciudadana, accesibilidad y calidad del espacio público.
Playa de Ciénaga y frente litoral	Se confirma como un espacio de uso turístico y recreativo donde convergen paisaje, patrimonio natural, comunidad local y actividades asociadas al litoral.	Potencial para conectar la experiencia urbana con el mar, la cultura local y actores como pescadores y prestadores de servicios.	Las fichas de observación señalan necesidades de iluminación y vigilancia, reparación de aceras, eliminación de obstáculos, señalización, limpieza y espacios de descanso.	Gestión de visitantes y calidad de la experiencia: adecuar las condiciones de permanencia, recorrido, seguridad y orientación.
Accesibilidad en los espacios recorridos	La observación evidencia que algunas condiciones físicas dificultan el	El recorrido permitió identificar barreras concretas que pueden ser objeto de	Aceras deterioradas, obstáculos y condiciones que dificultan el tránsito	Eliminación de barreras: avanzar hacia una experiencia de visita

	desplazamiento autónomo y seguro, particularmente para personas mayores o con movilidad reducida.	intervenciones específicas.	peatonal; se requiere incorporar criterios de accesibilidad en la gestión de los espacios turísticos.	incluyente y accesible.
Residuos, contaminación y manejo ambiental	La presencia de residuos y situaciones de contaminación aparece reiteradamente en los recorridos de observación y afecta tanto espacios patrimoniales como naturales. Se reconoce además que la visita puede incrementar la generación de residuos.	Existe reconocimiento comunitario de la necesidad de proteger el entorno y fortalecer la educación ambiental.	Mejorar manejo de residuos, limpieza, sensibilización y corresponsabilidad de visitantes, comunidad, prestadores e institucionalidad.	Protección y educación ambiental: prevenir impactos derivados de la visita y fortalecer comportamientos responsables.
Señalización e información para el visitante	La observación evidencia necesidades de orientación e información en los espacios de visita y de mejor conexión entre los diferentes	La señalización puede contribuir no solo a orientar, sino a interpretar el patrimonio y conectar diferentes puntos de interés.	Se requiere fortalecer información turística, señalización e interpretación, evitando que la experiencia dependa exclusivamente	Información y distribución de visitantes: facilitar recorridos, orientar comportamientos y mejorar la

	referentes del territorio.		del conocimiento previo del visitante.	comprensión del patrimonio.
Relación visitante-comunidad y usos del territorio	Los recorridos muestran que los espacios turísticos son simultáneamente lugares de vida cotidiana, trabajo, recreación y encuentro comunitario. La gestión de visitantes debe considerar a residentes, pescadores, prestadores y demás actores que utilizan estos espacios.	La presencia de comunidad y actividades locales aporta autenticidad y permite vincular la visita con prácticas y economías del territorio.	Evitar que el incremento de visitantes genere deterioro, conflictos de uso o afectaciones a las dinámicas locales; fortalecer participación y corresponsabilidad.	Gobernanza y manejo de impactos: incorporar a los actores locales en las decisiones sobre uso, protección y gestión de los espacios visitados.

Contraste territorial

Resultado	Síntesis
Hallazgos previos confirmados	El recorrido confirmó varias situaciones identificadas previamente en la cartografía y los ejercicios participativos: deterioro de espacios patrimoniales, presencia de residuos y contaminación, necesidades de seguridad, debilidades de señalización e información turística y dificultades de accesibilidad. También se ratificó la importancia del centro histórico y del litoral como espacios donde actualmente se concentran dinámicas de visita y uso recreativo, y la necesidad de fortalecer su protección y mantenimiento.

Hallazgos complementados o modificados	La observación permitió pasar de problemáticas generales a condiciones concretas de manejo del visitante. La accesibilidad, por ejemplo, se tradujo en aceras deterioradas, obstáculos, dificultades para personas mayores o con movilidad reducida y necesidad de rampas y espacios de descanso. De igual manera, la seguridad se relacionó con iluminación y vigilancia, y la protección ambiental con limpieza, control de residuos y educación ambiental. El recorrido también complementó la lectura del turismo al mostrar que la llegada de visitantes genera actividad económica y valoración de los espacios, pero simultáneamente puede aumentar residuos, ocupación y presión sobre el entorno.
Nuevos hallazgos surgidos del recorrido	El recorrido hizo visible una brecha concreta entre el potencial del frente litoral de Ciénaga y las condiciones para recorrerlo de manera accesible y segura. En la Playa de Ciénaga, los participantes destacaron la riqueza natural y cultural y la tranquilidad del entorno, pero, al observarlo desde la experiencia de un adulto mayor o una persona con discapacidad, identificaron dificultades para desplazarse por la arena y sectores irregulares, así como la necesidad de rampas, baños adaptados y espacios para sentarse y descansar. Asimismo, las fichas registran a pescadores, comunidad local, Policía de Turismo, administración municipal y autoridad ambiental como actores directamente relacionados con este espacio, lo que evidencia que la gestión del litoral requiere una articulación específica entre actividad turística, pesca, uso comunitario y protección ambiental.

Hallazgo central de la jornada

La observación permitió identificar que Ciénaga no presenta una única dinámica de gestión de visitantes, aun dentro de los espacios que actualmente forman parte de la experiencia turística. El centro histórico funciona principalmente desde la valoración del patrimonio construido y el recorrido, mientras que en el litoral la visita se superpone con actividades recreativas, pesca, economía local y uso cotidiano de la comunidad. Esta diferencia es relevante para VMAST: las decisiones de manejo no deberían aplicarse de manera homogénea, sino responder a las funciones, actores y valores particulares de cada espacio.

Un segundo hallazgo es que el litoral debe entenderse como un espacio vivido y productivo, además de turístico. La identificación de pescadores, comunidad local, administración municipal, Policía de Turismo y autoridad ambiental evidencia una gobernanza específica

alrededor de la playa. Por tanto, su fortalecimiento turístico no depende únicamente de adecuaciones físicas: requiere incorporar las actividades y actores que ya sostienen y utilizan este territorio, de manera que el turismo genere beneficios sin desplazar sus funciones sociales, productivas y ambientales.

Finalmente, el recorrido introduce una dimensión que la cartografía general hacía menos visible: la experiencia turística cambia según quién recorre Ciénaga. La lectura realizada desde adultos mayores y personas con discapacidad mostró que un espacio valorado como agradable, tranquilo y atractivo puede presentar simultáneamente limitaciones importantes para determinados visitantes. El aporte del contraste territorial es, entonces, pasar de valorar únicamente los atributos del lugar a preguntarse quién puede disfrutarlo, cómo lo recorre y bajo qué condiciones, incorporando la accesibilidad y la diversidad de visitantes como criterios de gestión y no solamente como requerimientos de infraestructura.

3.4. Jornada 4 – Dimensión económica y proyección territorial

Aspecto de análisis	Principales resultados
Beneficios económicos identificados	Los beneficios presentan comportamientos diferenciados según el territorio. En el centro histórico existe oferta comercial, gastronómica y artesanal, pero parte de ella no encuentra una demanda turística suficiente o sostenida. En contraste, la visita a la comunidad del río Toribio permitió reconocer una experiencia donde la organización comunitaria alrededor del recurso natural genera ingresos para la población y, simultáneamente, contribuye a su cuidado y mejoramiento. En los territorios indígenas también se identificaron beneficios asociados a la llegada de visitantes extranjeros, cuyos aportes no se limitan al consumo durante la visita, sino que pueden traducirse en apoyo a proyectos de desarrollo comunitario.
Participación de actores y emprendimientos locales	La economía relacionada con el turismo involucra actores que van más allá de los establecimientos turísticos convencionales. Destacan artesanos, pescadores, productores rurales, comunidades organizadas y sabedores de cocina tradicional vinculados a las denominadas “cocinas ocultas”, quienes preparan alimentos en sus viviendas y los comercializan principalmente mediante pedidos y domicilios.

		También sobresalen formas colectivas de participación, como la organización comunitaria observada en el río Toribio y las dinámicas propias de las comunidades indígenas frente a la recepción de visitantes.
Capacidades económicas existentes		Ciénaga presenta distintas formas de economía turística coexistiendo en un mismo municipio: comercio y servicios en el centro histórico; pesca y actividades del litoral; cocina tradicional y producción artesanal; actividades rurales y cafeteras; y experiencias de base comunitaria asociadas al patrimonio natural y cultural. El caso del río Toribio evidencia capacidad comunitaria para vincular conservación del recurso, organización y generación de beneficios, mientras las comunidades indígenas muestran capacidad para gestionar relaciones con visitantes internacionales bajo dinámicas propias.
Principales brechas		Se evidencia una desconexión entre la oferta existente y la capacidad de convertir los flujos de visitantes en demanda local. Esta situación es visible en el centro histórico y también en actividades con fuerte identidad cultural que permanecen poco visibles, como las cocinas ocultas. La formalización mediante establecimientos físicos tampoco resulta necesariamente viable para todos los actores; los ejercicios territoriales registran además referencias a extorsiones a prestadores de servicios, condición que puede incidir en decisiones de inversión, formalización y exposición comercial.
Oportunidades de encadenamiento y generación de valor local	de	Los casos observados muestran que Ciénaga puede avanzar hacia diferentes modelos de generación de valor, y no únicamente hacia la creación de nuevos establecimientos. En el centro histórico, el reto es conectar mejor visitantes y oferta existente; para las cocinas tradicionales, generar canales de visibilización y comercialización compatibles con su forma de operación; y en espacios como el río Toribio y territorios indígenas, fortalecer modelos donde los beneficios de la visita se traduzcan en ingresos colectivos, conservación y proyectos comunitarios.
Necesidades de fortalecimiento	de	Se requiere una estrategia diferenciada según los actores y territorios: fortalecer comercialización y demanda en el centro histórico; identificar y visibilizar cocinas tradicionales,

	artesanos y productos locales; articularlos con alojamientos, operadores y otros prestadores; y fortalecer experiencias comunitarias que ya muestran capacidad de reinvertir beneficios turísticos en el territorio. En estos últimos casos, el acompañamiento debería fortalecer las formas de organización existentes, respetando los mecanismos comunitarios de decisión sobre la visita, la distribución de beneficios y el uso de los recursos.
--	---

Hallazgo central de la jornada

La jornada evidencia que la economía del turismo en Ciénaga no funciona bajo un único modelo. Mientras en el centro histórico existe una oferta comercial, gastronómica y artesanal que no siempre encuentra una demanda turística suficiente, en otros sectores se identifican formas diferentes de generación de valor. Las cocinas ocultas muestran una economía basada en saberes culinarios que funciona desde los hogares y permanece poco conectada con el visitante; en contraste, la experiencia del río Toribio evidencia cómo la organización comunitaria puede convertir la visita en beneficios económicos y, simultáneamente, en cuidado y mejoramiento del recurso natural.

La experiencia de las comunidades indígenas amplía esta lectura: la llegada de visitantes extranjeros puede producir beneficios que trascienden el gasto individual y se vinculan con iniciativas y proyectos de desarrollo comunitario. Esto permite identificar una oportunidad particularmente relevante para Ciénaga: avanzar de una lectura centrada únicamente en cuánto gasta el turista hacia otra que examine quién recibe el beneficio, cómo circula y en qué se reinvierte, especialmente cuando la actividad ocurre en territorios comunitarios.

En consecuencia, el reto económico no consiste simplemente en aumentar la oferta o crear nuevos negocios, sino en fortalecer diferentes mecanismos de generación y distribución de valor según las realidades del territorio: activar la demanda para la oferta existente en el centro histórico, conectar al visitante con cocinas tradicionales y producción local, y fortalecer modelos comunitarios donde el turismo contribuya simultáneamente a ingresos locales, conservación del patrimonio y desarrollo colectivo.

4. SEMÁFORO DE ACCIONES VMAST – RESULTADO CONSOLIDADO

4.1. Consolidado territorial

Indicador	Resultado consolidado 	Principales argumentos / evidencias	Diferencias relevantes entre actores o mesas
GOBERNANZA			
A1-1 Reglas y Planes		El municipio no cuenta con un Consejo Municipal de Turismo formalizado e independiente. Asimismo, aunque dispone de un PEMP aprobado en 2020 y plenamente vigente, la comunidad no percibe una incidencia real de este instrumento en la gestión del patrimonio cultural.	Mientras en algunas mesas se reconocen avances sectoriales en el marco de la RTPP, en otras se cuestiona la falta de voluntad institucional a nivel local para conformar espacios de planificación y gobernanza participativa de la cultura y el turismo en Ciénaga.
A1-2 Trabajo en equipo		Existen organizaciones y actores activos, pero persiste una desconexión entre la institucionalidad pública local y los actores privados, comunitarios y culturales, que dificulta planificar, acordar y sostener acciones conjuntas y sostenidas en el tiempo.	Los actores muestran visiones divididas sobre la necesidad del liderazgo institucional para la conformación y puesta en marcha de espacios de planificación participativa, como el Consejo Municipal de Turismo.
A2-1 Presupuesto		El turismo no cuenta con una asignación presupuestal	Se reconoce la labor de la persona encargada del turismo en el municipio,

		independiente en el plan municipal, por lo que sus recursos quedan supeditados a los presupuestos de otras secretarías.	pero se advierten sus limitaciones frente a la falta de presupuesto institucional.
A2-2 Equipo humano	●	El municipio cuenta con una persona encargada de turismo, cuyo trabajo y compromiso son reconocidos por los actores privados, culturales y comunitarios.	Las mesas advierten que el alcance de su gestión es reducido, debido a las restricciones presupuestales y operativas derivadas de la falta de voluntad institucional.
A3-1 Hoja de Ruta	●	Se reconoce la necesidad de definir una visión de mediano y largo plazo mediante un instrumento de planificación turística y de gestión de visitantes que garantice acciones continuas y de alto impacto, consolidando la cultura y el turismo como activos estratégicos del desarrollo local.	Ante la desactualización del Plan de Desarrollo Turístico (2016-2025), el sector depende del Plan de Desarrollo Municipal y del PEMP, aunque los actores locales coinciden en que falta un compromiso institucional decidido para consolidar el turismo como renglón económico clave en Ciénaga
A3-2 Socialización	●	Los actores reconocen que no se cuenta con una estrategia de gestión de visitantes acordada colectivamente y en funcionamiento.	Los actores de la cultura y el turismo actúan de manera individual, y sus enfoques sobre la gestión de visitantes varían según el caso
A4-1 Inventario	●	El reconocimiento comunitario del patrimonio y los atractivos turísticos del municipio es	Existe acuerdo en la necesidad de extender y fortalecer la educación a los locales, en el reconocimiento de los

		fragmentado, por lo que se carece de una visión integral y de un diagnóstico sobre sus condiciones de conservación y gestión.	sitios de interés natural y cultural del territorio
A4-2 Protección	●	Se identifica la necesidad de capacitar a la población local en el cuidado del patrimonio natural, cultural y la gestión del espacio público, como condición previa a las dinámicas de uso y visita.	Mientras algunos actores comunitarios salvaguardan el patrimonio natural y cultural y promueven su cuidado, otros carecen de pautas básicas de cultura ciudadana y educación ambiental.
A5-1 Medición	●	Las mediciones sobre volumen, distribución e impactos de los visitantes son sectoriales y fragmentadas	Predomina una lectura crítica sobre disponibilidad y uso de datos.
A5-2 Control de Flujos	●	No se dispone de información consolidada y sistematizada sobre los flujos turísticos, lo que dificulta la toma de decisiones orientada a la gestión de visitantes.	Mientras algunos actores identifican el perfil de sus visitantes y aplican protocolos de capacidad de acogida en sus sitios, otros carecen de esta caracterización y de herramientas de gestión.
A6-1 Reglas de Juego	●	La comunidad señala la falta de pautas claras sobre los usos del suelo y del uso del espacio público; la gestión de residuos y la convivencia, tanto en el área urbana como en la rural.	Las tensiones se atribuyen a que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) se encuentra desactualizado, y a la falta de cumplimiento y control institucional.

A6-2 Cultura ciudadana		Aunque existen iniciativas y capacidades comunitarias, persiste la necesidad de un compromiso institucional que fortalezca la corresponsabilidad, la vigilancia y el cumplimiento de las normas de cultura ciudadana.	La comunidad percibe que los mayores impactos negativos del turismo provienen de los visitantes locales y nacionales, mientras que los turistas extranjeros suelen ser más respetuosos con el patrimonio y la normativa local.
A7-1 Formación y medios		Aunque el municipio cuenta con actores capacitados para la formación y la divulgación, no se implementan procesos de comunicación sistematizados que promuevan la apropiación social del patrimonio natural y cultural.	Valoraciones diferenciadas según acceso de los actores a procesos de formación.
A7-2 Participación		La ausencia de espacios formales y efectivos de participación ciudadana limita la incidencia de los actores sociales en la toma de decisiones del territorio.	Algunos actores organizados concentran mayor presencia que otros grupos del territorio, lo que genera la percepción de que los espacios de participación recaen siempre en los mismos sectores.
AMBIENTAL			
B1-1 Protección		Se identifican debilidades en la protección efectiva de ecosistemas y espacios naturales frente a usos e impactos. Es la segunda prioridad	Aunque en algunas mesas se reconocen iniciativas puntuales, estas resultan insuficientes para avanzar hacia la sostenibilidad

		ambiental identificada (18 votos)	ambiental integral del municipio.
B1-2 Educación Ambiental	●	Las acciones existentes no se perciben como suficientes o continuas para generar prácticas ambientales consistentes entre comunidad, visitantes y prestadores. Es la principal prioridad ambiental (21 votos)	Amplia coincidencia sobre su carácter crítico.
B2-1 Gestión eficiente	●	Persisten necesidades relacionadas con manejo de residuos y uso eficiente de recursos en espacios asociados a actividad turística.	Predomina valoración crítica.
B2-2 Ahorro	●	Las prácticas de ahorro y uso responsable de recursos no aparecen suficientemente generalizadas o verificables.	Se reconocen prácticas aisladas, pero no una dinámica territorial consolidada.
B3-1 Monitoreo de molestias	●	El control del ruido, la gestión de residuos y la reducción de la contaminación exigen un seguimiento sistemático y medidas efectivas, especialmente en puntos críticos del centro histórico y en los entornos fluviales.	Hay diferencias sobre intensidad y localización de las afectaciones.
B3-2 Normativa	●	La falta de un consenso claro entre los actores	Los actores coinciden en la necesidad de avanzar en

		locales sobre las normas aplicables compromete la sostenibilidad ambiental, tanto del área urbana como rural.	educación ambiental, reglas claras y un mayor compromiso institucional.
B4-1 Movilidad sostenible	●	Mientras que en el centro histórico surgen tensiones por la coexistencia entre peatones, vehículos y motocicletas, en el malecón el tránsito vehicular —especialmente nocturno— entra en conflicto con la vocación pasivo-recreativa del espacio público.	Mientras algunos actores consideran que la mejora de la movilidad es un aspecto crítico para la gestión de visitantes, otros no lo reconocen como un aspecto a mejorar (contraste entre rojos y verdes, con 4 rojos sobre 2 verdes)
B4-2 Adaptación	●	La comunidad percibe que el municipio no está preparado para afrontar lluvias extremas ni sequías, debido a la fragilidad de su patrimonio e infraestructura, la vulnerabilidad de su entorno natural y la falta de planes de gestión del riesgo para el sector turístico y cultural. Es la tercera prioridad ambiental, con 8 votos.	Existen opiniones divididas sobre el nivel de preparación del municipio, pero un consenso claro sobre el evidente deterioro de su patrimonio cultural inmueble.

B5-1 Mapas de riesgos		Se requiere disponer y utilizar información actualizada sobre riesgos para orientar visitantes, actividades y decisiones territoriales. Destacado, con 7 votos.	Consenso sobre necesidad de fortalecer información preventiva.
B5-2 Alertas		Existen algunos mecanismos o capacidades de respuesta, pero requieren mayor articulación y apropiación dentro de la gestión de visitantes.	Valoración menos crítica que la relacionada con mapas de riesgo.
SOCIOCULTURAL			
C1-1 Amor por lo nuestro		Aunque se reconoce la riqueza y diversidad del patrimonio y existen instituciones educativas comprometidas con su apropiación social, es necesario extender estos procesos hacia la comunidad en general. Principal prioridad (7 votos).	El reconocimiento de la riqueza y diversidad natural y cultural (verde) coexiste con la percepción de insuficiencia en su transmisión (amarillo).
C1-2 Divulgación		La falta de un reconocimiento amplio del patrimonio natural y cultural impide que las acciones de comunicación e interpretación generen impactos medibles en la gestión de visitantes	Se reconoce la necesidad de fortalecer la divulgación cultural en la comunidad.
C-2		Persisten barreras de accesibilidad física,	Las barreras son percibidas de forma diferente según

Eliminación de barreras		comunicativa y de señalización para garantizar un turismo incluyente, a las que se suman riesgos de seguridad en puntos críticos asociados a la presencia de grupos armados.	los grupos y condiciones de los usuarios.
C3-1 Escucha activa	●	El municipio carece de un sistema periódico y consolidado para medir la percepción de residentes y visitantes, por lo que la recolección de datos depende de iniciativas individuales de los actores económicos locales.	Aunque los actores del sector utilizan canales informales eficaces para su gestión interna, la falta de sistematización, consolidación y difusión de sus datos impide alimentar el sistema de gestión de visitantes.
C3-2 Mejoramiento	●	La falta de canales de retroalimentación entre los actores dificulta la aplicación de mejoras evaluables.	Mientras que algunos actores implementan sus propios sistemas de evaluación y mejora, otros se estancan por falta de información y retroalimentación.
C4-1 Planes de contingencia	●	Se reconoce la debilidad institucional y social para responder ante contingencias de riesgo ambiental y seguridad ciudadana. (Segundo orden de prioridad, con 6 votos)	Existe un consenso unánime en el diagnóstico crítico, reflejado en la totalidad de votos en rojo.
C4-2	●	La coordinación entre actores para responder de	Se reconocen actores disponibles (amarillo) pero

Red de apoyo		manera conjunta ante contingencias requiere fortalecimiento.	no necesariamente una red articulada y conocida por todos (rojo).
C5-1 Prevención ESCNNA	●	Existen acciones y reconocimiento de la importancia de la prevención, pero se requiere continuidad y apropiación por parte del sector.	Percepción dividida sobre el reconocimiento y la importancia (verde) y el cumplimiento generalizado (rojo).
C5-2 Oportunidades	●	La extorsión a los empresarios y la falta de apoyo institucional son algunos de los factores que frenan la formalización y el desarrollo económico y turístico del municipio.	La percepción en las mesas de trabajo se divide entre una postura crítica (rojo) y el reconocimiento de que el turismo puede dignificar y mejorar la calidad de vida comunitaria (amarillo).
C6-1 Salvaguardia	●	Aunque los actores reconocen la riqueza de su patrimonio vivo —como las fiestas del Caimán y de Buitrago, el café especial, los saberes indígenas y la tradición agroproductiva—, señalan la necesidad de fortalecer la apropiación social y el respeto comunitario para salvaguardar la autenticidad del legado cultural.	Aunque la percepción en las mesas de trabajo sobre la salvaguardia del legado cultural osciló entre la necesidad de fortalecimiento y una postura crítica, este tema no figuró entre los aspectos priorizados.
C6-2 Soberanía alimentaria	●	La disparidad en la capacidad de pago entre turistas y residentes,	

		sumada a la estacionalidad turística, compromete la sostenibilidad de los restaurantes locales.	Los actores se dividen entre quienes consideran la estacionalidad y la brecha de precios como un problema moderado pero adaptable (amarillo) y quienes lo evalúan como una amenaza directa e insostenible para la supervivencia de los negocios locales (rojo).
ECONÓMICO			
D1-1 Mano de obra local		Existe participación de la población y los emprendimientos locales en la cadena de valor del turismo cultural (alojamiento, gastronomía, comercio, guianza, operación, artesanía y actividades culturales).	Valoración favorable dividida entre verdes y amarillos, resaltada por algunos actores como prioridad (en tercer lugar de votación).
D1-2 Encadenamiento		El turismo cultural se reconoce como un factor dinamizador de la economía local, señalando la necesidad de necesita fortalecer y diversificar la oferta para competir de manera efectiva con la alta concentración de servicios de Santa Marta, la vecina capital departamental.	El diagnóstico de las mesas se distribuye entre un 60% de opiniones favorables (verdes), que perciben que el gasto turístico se queda en el municipio, y un 40% de visiones de alerta (amarillas), que instan a elevar la competitividad para retener los ingresos en el territorio.
D2-1 Inversión responsable		Los actores reconocen la necesidad de establecer reglas asociadas a las inversiones en turismo,	Percepción dividida sobre el equilibrio entre inversión y beneficios para la protección del patrimonio

		para garantizar la valoración y sostenibilidad del patrimonio cultural	cultural (60% rojo; 20% amarillo; 20% verde).
D2-2 Propiedad local	●	Existe preocupación por los cambios en la propiedad de los inmuebles, así como por la falta de estrategias que garanticen la sostenibilidad económica del comercio local frente a la estacionalidad turística.	La preocupación es significativa (80% rojo, 20% amarillo), aunque no fue uno de los indicadores más votados para intervención inmediata.
D3-1 Hecho a mano	●	La producción artesanal y cultural de Ciénaga cuenta con proyección regional y nacional, además de un alto potencial para integrarse mejor a la experiencia y al gasto de los visitantes. Fortaleza priorizada en la votación de las mesas	Algunos actores identifican mayor presencia de producto local que otros.
D3-2 Vitrina local	●	Hay eventos y espacios de exhibición y comercialización de productos y expresiones locales, pero pueden ampliarse y conectarse mejor con las experiencias turísticas.	Diferencias según sectores y establecimientos.
D4-1 Usos del suelo	●	Se requiere reglamentación, vigilancia y control de los usos turísticos, comerciales y residenciales mediante la	Se registra un alto nivel de coincidencia sobre su importancia, con 80% de votaciones en rojo y 20% en amarillo.

		aplicación efectiva de medidas de ordenamiento urbano y territorial, lo cual implicaría, entre otras acciones, la revisión del plan de ordenamiento territorial municipal. Esta brecha se posiciona en el segundo lugar de la priorización, con un total de 18 votos.	
D4-2 Servicios al turista	●	Se reconocen deficiencias en la infraestructura básica para los visitantes, como la adecuación de andenes y gestión de residuos en el espacio público; señalización, información turística y falta de baños públicos, entre otros aspectos señalados.	Si bien hay consenso respecto de la valoración crítica (100% de calificación en rojo en las mesas), no es un indicador votado para priorización inmediata.
D5-1 Desestacionalización	●	Predomina el consenso sobre la necesidad de diversificar la oferta turística para mitigar el impacto de las temporadas bajas y garantizar la sostenibilidad del comercio local.	Algunas mesas perciben turismo permanente; otros enfatizan la concentración temporal, con esta distribución: 60% rojos; 20% amarillo y 20% verde.
D5-2 Festivales	●	Las celebraciones y eventos culturales dinamizan la economía local y fortalecen la identidad, pero requieren	Existe una percepción dividida entre quienes consideran que los eventos organizados benefician al pueblo (40% verde)

		planificación para maximizar sus beneficios y gestionar el flujo de visitantes.	respecto de los que afirman que sólo traen caos (40% rojo) y los que opinan que, aunque generan ingresos, también implican conflictos que se deben gestionar
--	--	---	--

Lectura transversal del Semáforo

El Semáforo evidencia un contraste entre la riqueza y diversidad del patrimonio natural y cultural de Ciénaga y los instrumentos, capacidades y voluntades institucionales y sociales necesarias para gestionarlo de manera integral.

Las principales fortalezas residen en el reconocimiento del patrimonio material e inmaterial y en el consenso sobre su potencial para el desarrollo económico local. En contraste, las brechas se concentran en el control del ordenamiento territorial, la educación ambiental, el liderazgo institucional y la gestión urbana para residentes y visitantes. Este patrón evidencia la falta de operatividad de los instrumentos de planificación vigentes, por lo que se requiere un liderazgo público efectivo que articule la oferta del centro urbano con la del resto del territorio, consolidando una visión integral y una distribución equitativa de los beneficios del turismo.

4.2. Lectura estratégica del Semáforo

Lectura	Principales resultados
● Fortalezas: capacidades o condiciones favorables existentes	Las principales fortalezas del municipio radican en el reconocimiento comunitario de su patrimonio, lo que ha permitido a los actores locales articular encadenamientos de turismo cultural y consolidar una oferta segmentada, enfocada en las riquezas del territorio más allá del centro histórico. Aunque los actores locales reclaman mayor presencia institucional, reconocen los avances logrados en instancias como la RTPP y la posibilidad de auto organizarse para

	trabajar unidos en la gestión de un mejor turismo para el municipio.
● Aspectos por fortalecer: existen avances, pero requieren continuidad o mejora	Los indicadores en amarillo reflejan capacidades existentes que aún no se despliegan de forma articulada, continua ni extendida. En gobernanza, aunque destacan el capital humano, la gestión comunitaria y la formación, se requiere consolidar el liderazgo institucional y vincular formalmente estas fortalezas a instrumentos de ordenamiento territorial como el POT y el PEMP. En el ámbito sociocultural, si bien el patrimonio es reconocido, hace falta consolidar la apropiación social y la corresponsabilidad en su cuidado. En lo económico, la integración del turismo rural y etnográfico con el cultural urbano se perfila como una opción a explorar para ampliar los beneficios de la actividad. Finalmente, en materia ambiental, existen valiosas iniciativas comunitarias que pueden servir de modelo para la custodia compartida de los recursos naturales con potencial turístico.
● Brechas: situaciones que requieren intervención o desarrollo	Las brechas se concentran, en términos de gobernanza, en la desconexión institucional, la falta de presupuesto específico y la ausencia de espacios efectivos de participación ciudadana. En el ámbito ambiental, persisten deficiencias en la protección de ecosistemas, el manejo de residuos y la preparación del municipio ante riesgos climáticos extremos. Desde lo sociocultural, las principales debilidades apuntan a la escasa capacidad de respuesta ante contingencias de seguridad y a la falta de apoyo institucional frente a fenómenos como la extorsión. Por último, en materia económica, resulta urgente regular los usos del suelo, subsanar las carencias en infraestructura básica para los visitantes y establecer reglas claras frente a los cambios de propiedad y la estacionalidad turística.

Interpretación

¿Qué está funcionando?

Diversificación y segmentación de la oferta territorial de turismo cultural frente a la gestión integral del destino

Las principales fortalezas del municipio (indicadores en verde) radican en el fuerte reconocimiento comunitario de su patrimonio material e inmaterial. Esta valoración ha servido como base para que los actores locales logren articular encadenamientos en torno al turismo cultural y consoliden una oferta segmentada. Dicha oferta destaca por estar enfocada en aprovechar las riquezas naturales y culturales de todo el territorio, extendiéndose más allá del centro histórico. Además, aunque se reclama mayor presencia institucional, se valoran los avances logrados en instancias como la Red de Pueblos Patrimonio (RTPP) y la capacidad de las comunidades para autoorganizarse y trabajar unidas en la gestión turística.

¿Qué requiere fortalecimiento?

Fortalecimiento de la apropiación social del patrimonio, la integración del turismo territorial y la gobernanza ambiental.

El patrón de los indicadores intermedios muestra que existen capacidades instaladas, iniciativas comunitarias y capital humano, pero estas acciones aún no se despliegan de manera articulada, continua ni extendida en el territorio. Si bien se reconoce el valor del patrimonio y se dan esfuerzos aislados, hace falta dar el salto hacia una verdadera apropiación social y corresponsabilidad en el cuidado de los recursos. Todo esto evidencia la urgencia de vincular formalmente estas fortalezas sociales a los instrumentos de planificación (como el POT y el PEMP) bajo un liderazgo institucional claro.

¿Dónde se concentran las principales brechas?

Riqueza patrimonial versus debilidad en su protección y gestión, que exige ordenar y equipar el municipio como base para el desarrollo turístico integral.

La lectura conjunta revela que existe un fuerte contraste entre la inmensa riqueza natural y cultural de Ciénaga y la carencia de los instrumentos, capacidades y voluntades institucionales necesarios para gestionarla de manera integral. Se hace evidente que los planes de gestión vigentes no están siendo operativos, por lo que es indispensable regular el uso del suelo, mejorar el espacio público y garantizar infraestructura básica antes de incrementar los flujos turísticos. Para lograrlo, se requiere un liderazgo público efectivo con la capacidad de planificar e implementar un desarrollo ordenado y beneficios más equitativos para toda la población.

5. PRIORIZACIÓN: DEL INDICADOR A LA ACCIÓN

El Semáforo permitió reconocer el estado de las capacidades y brechas del municipio, mientras que la priorización colectiva orientó la discusión hacia aquellos asuntos en los que los participantes consideran necesario comenzar a actuar. Los puntos azules (la votación) no modifican la valoración del Semáforo: expresan la importancia asignada por los participantes a cada indicador para orientar la acción territorial. En los cuatro componentes se observa que las mayores votaciones se concentraron en indicadores críticos que requieren intervención estructural e institucional, destacándose especialmente la educación ambiental, que fue la principal prioridad global con 21 votos, y la protección efectiva de ecosistemas, con 18 votos en el componente ambiental. En el componente económico, la votación más alta se centró en la urgencia de reglamentar y controlar los usos del suelo, que también alcanzó 18 votos.

5.1. Indicadores priorizados

Prioridad	Componente	Indicador priorizado	Resultado Semáforo	Justificación de la prioridad
1	Ambiental	B1-2. Educación Ambiental	● 21 votos	Fue el indicador con mayor priorización de todo el ejercicio. Los participantes identificaron que las acciones existentes no se perciben como suficientes o continuas para generar prácticas ambientales consistentes entre comunidad, visitantes y prestadores. Esta carencia fue señalada como un factor crítico de manera generalizada por las mesas, evidenciando la necesidad urgente de fortalecer la cultura ciudadana en este ámbito.

2	Ambiental	B1-1. Protección	● 18 votos	La alta votación muestra que se identifican debilidades en la protección efectiva de ecosistemas y espacios naturales frente a usos e impactos. Aunque en algunas mesas se reconocen iniciativas puntuales, existe un consenso en que resultan insuficientes para avanzar hacia la sostenibilidad ambiental integral del municipio.
3	Económico	D4-1. Usos del suelo	● 18 votos	La alta priorización de este indicador responde a las tensiones observadas entre las funciones residenciales, comerciales y turísticas del municipio, derivadas de la falta de reglamentación y control urbano y territorial. Los actores identificaron como puntos críticos el manejo inadecuado de basuras, el deterioro del patrimonio cultural (y su impacto en el entorno urbano), así como las externalidades negativas generadas por el abandono estatal. Un ejemplo representativo

				es la ocupación de espacios públicos de alto valor histórico y social, como el entorno de la antigua estación de ferrocarril, sitio asociado a la masacre de las bananeras. Aunque estas problemáticas se abordaron desde diferentes componentes de la VMAST, las mesas reiteraron constantemente su importancia central para el diagnóstico territorial orientado al desarrollo turístico integral, subrayando la urgencia de aplicar medidas efectivas de ordenamiento.
--	--	--	--	--

5.2. Acciones construidas

Indicador priorizado	Acción territorial propuesta	Resultado esperado	Actor(es) clave	Primer paso
Gobernanza – A2-1 Presupuesto	- Solicitar la independencia de la oficina turística, hoy subsumida en la Secretaría de Infraestructuras, con autonomía presupuestaria	Que el municipio cuente con una oficina de turismo con independencia administrativa y con autonomía presupuestal	La administración municipal, FONTUR, MinCIT, los actores del gremio turístico; administración	Crear el Consejo de Turismo, Cultura y Patrimonio

	- Crear el Consejo de Turismo, Cultura y Patrimonio, que esté integrado por el gremio turístico; que esté capacitado y que sea representativo y diverso.		n departament al; MinInterior, MinAgricultur a	
Gobernanza – A4-2 Protección	-Gestionar recursos ante FONTUR para la educación ambiental en sitios turísticos - Involucrar a la comunidad en acciones colectivas para el rescate de los bienes culturales	Reducir la incidencia negativa de la actividad agrícola y otras actividades antrópicas en las fuentes hídricas del municipio. Fortalecer la divulgación y promoción de eventos culturales	Las empresas, multinacionales, los empresarios, la alcaldía, la policía de Turismo	Convocar a los actores clave del sector turístico con el fin de planificar y fortalecer el desarrollo local
Gobernanza – A6-2 Cultura ciudadana	Organizar un Protocolo de Buenas Prácticas Ambientales y Buen uso del Patrimonio para propios y visitantes	Transformar la cultura ciudadana y activar la responsabilidad social del sector productivo frente al manejo adecuado de los residuos y el cuidado del espacio público. Con ello se busca garantizar una convivencia limpia y una apropiación sostenible y respetuosa de los Bienes de Interés	Oficina municipal de Turismo; establecimientos educativos, comerciantes y actores de la cadena de la cultura y el turismo)	Formular un plan de acción a partir del Diagnóstico de la VMAST y otros insumos locales

		Cultural (BIC) por parte de residentes y visitantes.		
Ambiental B.1-1 Protección	- Implementar campañas periódicas de concientización para promover la valoración, el cuidado y la salvaguarda de la flora y la fauna.	Garantizar la protección de las zonas naturales frágiles mediante la implementación de rutas claras y señalización efectiva que orienten a residentes y visitantes. Asimismo, se busca transformar la conciencia ambiental de la comunidad para asegurar el conocimiento y el cumplimiento de las normativas vigentes, evitando así el delito de tráfico de flora y fauna.	La Policía de Turismo; líderes de las Juntas de Acción Comunal; instituciones educativas; pescadores, artesanos y comunidad en general, especialmente en zonas turísticas	Implementar eventos puntuales de sensibilización sobre la importancia del patrimonio natural y cultural en compañía de los Policías de Turismo y personas capacitadas en temas ambientales
Ambiental B.1-2 Educación	- Implementar procesos comunitarios de cuidado del medio ambiente y desarrollo turístico sostenible con apoyo de la institucionalidad local	Lograr un compromiso activo de las autoridades locales frente a la conservación del medio ambiente y el desarrollo turístico sostenible, a la par de fortalecer y	Organización comunitaria con reconocimiento legal (ESAL); autoridad ambiental; actores de la sociedad civil.	Desarrollar acciones comunitarias para comprometer a la institucionalidad local en el cuidado del entorno y la promoción de

		diversificar la incidencia ciudadana en la toma de decisiones.		una educación ambiental generalizada.
Cultural – C.1-1 Amor por lo nuestro	Implementar campañas de ornato y embellecimiento en sitios de interés socio-cultural, integrando la participación institucional y comunitaria para su salvaguarda.	Garantizar el compromiso de la administración municipal, las entidades responsables de la prestación de servicios públicos y la ciudadanía en general con la salvaguarda del patrimonio cultural.	Universidad (UniCaribe); Juntas de Acción Comunal; entidades oficiales y privadas.	Diseñar y publicar una cartilla orientadora sobre los sitios representativos y los valores del patrimonio cultural local.
Cultural – C.1-2 Divulgación	Reconocer y dar visibilidad a las «cocinas ocultas» del municipio, rescatando el valor de la gastronomía tradicional que se prepara a puerta cerrada y de manera no formalizada en las casas cienagueras.	Mejorar el servicio al cliente y la percepción de valor en la oferta de productos y servicios de comida tradicional local.	Área de Turismo y Salud de la Administración municipal; SENA, Universidades, estudiantes capacitados.	Desarrollar programas de capacitación en estándares de calidad de materias primas y estrategias de mercadeo, dirigidos a los emprendimientos de cocinas ocultas.

Lectura de la priorización

La priorización colectiva muestra que los participantes identifican la debilidad institucional y la falta de autonomía presupuestal como las principales barreras para el desarrollo del

municipio, demandando la independencia administrativa de la gestión turística mediante un ente representativo. Asimismo, se evidencia una profunda preocupación por el deterioro del entorno natural y patrimonial debido a las presiones antrópicas, lo que los motiva a exigir un mayor compromiso de las autoridades locales y del sector productivo. En conjunto, las mesas reconocen que el progreso territorial equitativo solo será posible si se fomenta la corresponsabilidad ciudadana, se consolida la educación ambiental transversal y se empodera a la comunidad en la toma de decisiones para proteger su identidad.

Las acciones construidas representan una hoja de ruta estratégica orientada a transformar la cultura ciudadana y sanar la relación con el entorno mediante la protección ambiental y la salvaguarda activa de sus bienes culturales. Estas propuestas configuran un llamado urgente a la articulación intersectorial entre el ámbito público, el empresariado privado y la base comunitaria, donde iniciativas como los protocolos de buenas prácticas o el rescate de las cocinas tradicionales se conciben como herramientas integrales de desarrollo. En definitiva, reflejan la voluntad de diseñar e implementar un modelo de planificación local en el que la gobernanza sólida, el sentido de pertenencia y el turismo sostenible puedan operar de manera articulada para garantizar la protección definitiva de la riqueza cienaguera.

6. HOJA DE RUTA TERRITORIAL VMAST

Prioridad	Acción	Tareas primeros pasos /	Actor líder	Actores aliados	Necesidades / condiciones	Temporalidad	Evidencia de avance
1. B1-2. Educación ambiental	Diseñar e implementar una estrategia permanente de educación ambiental y cultura ciudadana para la protección del patrimonio natural y los espacios turísticos de Ciénaga.	Convocar instituciones educativas, organizaciones comunitarias y prestadores; identificar prácticas críticas relacionadas con residuos y deterioro ambiental; diseñar actividades pedagógicas; desarrollar jornadas en el centro histórico, playas y	Organizaciones comunitarias ambientales legalmente constituidas, en articulación con la autoridad ambiental competente.	Colegios Amigos del Turismo, autoridad ambiental, Vigías del Patrimonio Cultural, organizaciones comunitarias, prestadores turísticos y academia.	Material pedagógico, coordinación interinstitucional, participación comunitaria y recursos para jornadas territoriales.	Corto plazo: articulación y diseño. Mediano plazo: implementación y continuidad.	Estrategia formulada; jornadas realizadas; registros de participación; materiales pedagógicos; evidencias de intervenciones.

		corredores fluviales.					
2. B1-1. Protección ambiental	Fortalecer la protección y el manejo sostenible de los ecosistemas naturales vinculados a la actividad turística, priorizando áreas sensibles y experiencias comunitarias de conservación.	Identificar ecosistemas y lugares que requieren medidas de protección; revisar información ambiental existente; reconocer experiencias como la del río Toribio; concertar acciones de conservación, manejo de visitantes y cuidado de recursos naturales.	Autoridad ambiental competente, con participación de las organizaciones comunitarias del territorio.	Comunidades rurales, organizaciones ambientales, pescadores, operadores turísticos, academia y autoridades territoriales.	Información ambiental y cartográfica, asistencia técnica, participación de comunidades y articulación con instrumentos de gestión ambiental.	Corto plazo: identificación y concertación. Mediano plazo: implementación de medidas.	Áreas priorizadas; acuerdos de conservación; medidas de manejo definidas; acciones comunitarias documentadas.
3. Usos del suelo y	Fortalecer la aplicación y articulación	Revisar POT, PEMP y Plan de Desarrollo	Administración municipal	Dependencias de Turismo,	Información normativa actualizada,	Corto plazo: revisión y diagnóstico.	Matriz de revisión de instrumentos;

ordenamiento territorial	de los instrumentos de ordenamiento territorial y patrimonial para regular los usos turísticos y proteger los espacios urbanos y rurales.	Turístico; identificar conflictos de uso del suelo y ocupación del espacio público; establecer necesidades de actualización y aplicación normativa; concertar medidas con las dependencias competentes.	– dependencia de Planeación y autoridad urbanística competente.	Cultura, Gobierno y Ambiente; autoridades competentes; comerciantes y organizaciones comunitarias.	capacidad técnica, coordinación institucional y recursos para planificación.	Mediano plazo: formulación y gestión de ajustes.	conflictos identificados; propuestas de ajuste; acuerdos institucionales.
4. Gobernanza y presupuesto	Fortalecer la coordinación institucional y comunitaria y gestionar recursos para ejecutar las acciones prioritarias de turismo	Convocar actores; promover la conformación o activación del Consejo Municipal de Turismo; definir agenda de trabajo; identificar	Alcaldía Municipal – Despacho del Alcalde y dependencia municipal responsable	RTPP, actores culturales, empresarios, gremios, academia, organizaciones comunitarias, FONTUR y entidades	Liderazgo institucional, participación representativa, capacidad de formulación de proyectos y disponibilidad de fuentes de financiación.	Corto plazo: articulación y priorización. Mediano plazo: gestión de proyectos y recursos.	Espacio de articulación establecido; actas; agenda de compromisos; proyectos formulados; gestiones de financiación documentadas.

	cultural y sostenible.	necesidades de inversión; formular proyectos y gestionar fuentes de financiación públicas, privadas y de cooperación.	ble de Turismo.	competente s.			
5. Gestión de residuos y espacios turísticos	Mejorar las condiciones de limpieza, mantenimiento y manejo de residuos en los lugares de mayor uso turístico y patrimonial del municipio.	Identificar puntos críticos de acumulación de residuos y deterioro; priorizar intervenciones en el centro histórico, Plaza del Centenario, playas y otros espacios visitados; coordinar jornadas de recuperación y mecanismos	Administración municipal – Servicios Públicos y dependencias competentes.	Prestadores de servicios públicos, comerciantes, organizaciones comunitarias, autoridad ambiental y sector turístico.	Diagnóstico de puntos críticos, recursos operativos, coordinación con prestadores de servicios públicos y participación ciudadana.	Corto plazo: identificación e intervenciones iniciales. Mediano plazo: mantenimiento y seguimiento.	Inventario de puntos críticos; jornadas realizadas; registros fotográficos; acciones de mantenimiento documentadas.

		de mantenimient o.					
6. Seguridad y gestión de riesgos	Fortalecer la prevención, la seguridad y la capacidad de respuesta ante riesgos que afectan a residentes, visitantes y espacios patrimoniales .	Identificar riesgos asociados a movilidad, accesibilidad, inseguridad, fenómenos climáticos y deterioro de infraestructura ; revisar mapas de riesgo; coordinar protocolos de prevención y respuesta; definir necesidades de señalización y orientación.	Administración municipal - dependencia de Gobierno y coordinación municipal de Gestión del Riesgo, según sus respectivas competencias.	Policía de Turismo, organismos de socorro, autoridades ambientales, prestadores turísticos y comunidades.	Información actualizada sobre riesgos, coordinación institucional, protocolos de respuesta y recursos para medidas preventivas.	Corto plazo: identificación y coordinación. Mediano plazo: implementación y seguimiento.	Mapas de riesgos revisados; protocolos; reuniones de coordinación; medidas preventivas implementadas.
7. Apropiación y salvaguarda	Desarrollar una estrategia de apropiación	Vincular instituciones educativas, gestores	Administración municipal -	Vigías del Patrimonio Cultural, Colegios	Información histórica validada, participación	Corto plazo: articulación y diseño. Mediano plazo:	Contenidos validados; encuentros realizados;

dia del patrimonio	social, interpretación y divulgación del patrimonio cultural de Ciénaga, bajo el enfoque «Amor por lo nuestro».	culturales, historiadores y portadores de saberes; identificar contenidos patrimoniales; desarrollar encuentros sobre historia local, memoria, fiestas, cocina tradicional, artesanías y prácticas culturales; elaborar contenidos interpretativos.	dependencia responsable de Cultura y Patrimonio.	Amigos del Turismo, artistas, historiadores, artesanos, portadores de saberes y comunidades.	de portadores, materiales pedagógicos y recursos para divulgación.	desarrollo de actividades.	materiales de interpretación; registros de participación comunitaria.
8. Encadenamientos y beneficios económicos locales	Fortalecer la articulación entre la oferta turística y las actividades productivas y culturales locales para	Caracterizar la oferta y sus dificultades de comercialización; identificar cocinas tradicionales, artesanos, pescadores y	Dependencia municipal responsable de Turismo y Desarrollo Económico, en	Cámara de Comercio, prestadores, operadores, asociaciones productivas, cocineras	Información de oferta y demanda, capacidades comerciales, acompañamiento técnico y condiciones de seguridad	Corto plazo: identificación y articulación. Mediano plazo: implementación de encadenamientos.	Oferta caracterizada; reuniones comerciales; acuerdos de articulación; iniciativas locales vinculadas a

	mejorar la distribución de beneficios económicos.	productores; promover articulación con alojamientos y operadores; explorar canales de comercialización adaptados a las cocinas ocultas; fortalecer experiencias comunitarias como río Toribio.	articulación con las organizaciones productivas locales.	tradicionales, artesanos y organizaciones comunitarias.	para los emprendimientos.		experiencias turísticas.
9. Gestión territorial diferenciada de visitantes	Definir criterios de manejo de visitantes para espacios rurales, naturales y territorios comunitarios, respetando sus	Revisar los lugares identificados en la cartografía; contrastar accesibilidad y condiciones de visita; identificar zonas	Administración municipal – dependencia responsable de Turismo, para la coordinación	Autoridades ambientales, comunidades indígenas, organizaciones rurales, operadores	Información territorial, participación comunitaria, respeto por la autonomía indígena, evaluación de riesgos y	Mediano plazo: caracterización y concertación. Largo plazo: consolidación de medidas de manejo.	Fichas territoriales; espacios evaluados; acuerdos comunitarios cuando procedan; recomendaciones

	condiciones ambientales, culturales y de seguridad.	sensibles; concertar con comunidades y autoridades propias las condiciones de recepción; establecer recomendaciones diferenciadas de manejo.	ón general; autoridades y organizaciones comunitarias competentes, para las decisiones en sus respectivos territorios.	turísticos y academia.	capacidades de gestión.		s de manejo documentadas.
--	---	--	--	------------------------	-------------------------	--	---------------------------

Condiciones para la implementación

La implementación de la Hoja de Ruta Territorial VMAST en Ciénaga requiere condiciones institucionales, técnicas, sociales y financieras que permitan transformar las prioridades identificadas durante las jornadas participativas en acciones concretas y sostenibles. Los resultados evidencian que el principal desafío del municipio no radica en la ausencia de patrimonio natural y cultural, ni de actores interesados en su protección, sino en las dificultades para articular capacidades, aplicar los instrumentos de planificación existentes y garantizar continuidad a las iniciativas territoriales.

En este sentido, la implementación de la hoja de ruta deberá considerar las siguientes condiciones:

Articulación institucional y fortalecimiento de la gobernanza territorial. Una condición fundamental será fortalecer la coordinación entre la administración municipal, las dependencias responsables de turismo, cultura, planeación, ambiente y servicios públicos, así como las autoridades competentes y los actores comunitarios y empresariales. Los participantes señalaron la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión turística municipal, mejorar su autonomía presupuestal y consolidar espacios representativos de participación. En consecuencia, será importante avanzar en mecanismos de coordinación que permitan definir responsabilidades, concertar prioridades y dar seguimiento a los compromisos, evitando que las acciones dependan exclusivamente de iniciativas aisladas.

Participación comunitaria y corresponsabilidad en la gestión del territorio. La implementación deberá reconocer las capacidades de las organizaciones comunitarias, instituciones educativas, gestores culturales, artesanos, pescadores, productores y demás actores locales que participaron en las jornadas. Particularmente, las propuestas de educación ambiental, cultura ciudadana y apropiación patrimonial requieren una participación activa de la población, no solamente como beneficiaria, sino como protagonista de las acciones. Asimismo, será necesario ampliar la vinculación de comunidades rurales, costeras e indígenas, respetando sus formas de organización, autonomía y decisiones sobre el uso de sus territorios y la recepción de visitantes.

Articulación con los instrumentos de planificación y ordenamiento. La hoja de ruta deberá relacionarse con los instrumentos municipales de planificación turística, territorial y patrimonial, especialmente el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Especial de Manejo y Protección del centro histórico. Las jornadas evidenciaron preocupaciones sobre la aplicación efectiva de estos instrumentos, los usos del suelo, la ocupación del espacio público y el deterioro de áreas de valor patrimonial. Por tanto, las acciones propuestas deberán contribuir a orientar decisiones institucionales y priorizar intervenciones que respondan a las

necesidades identificadas, sin sustituir las competencias ni los procedimientos establecidos para la planificación y el ordenamiento territorial.

Disponibilidad de recursos y capacidades para la ejecución. Las prioridades relacionadas con protección ambiental, manejo de residuos, seguridad, accesibilidad, señalización, mantenimiento y recuperación de espacios requieren capacidades operativas y, en algunos casos, inversiones que superan el alcance de las jornadas VMAST. Será necesario identificar recursos disponibles, posibilidades de articulación institucional y fuentes de financiación para las acciones que lo requieran. De igual manera, las iniciativas de educación ambiental, salvaguardia patrimonial y fortalecimiento económico podrán apoyarse en capacidades existentes de organizaciones comunitarias, instituciones educativas, universidades, prestadores turísticos y actores productivos.

Gestión diferenciada de los espacios y dinámicas territoriales. La implementación deberá reconocer que Ciénaga presenta realidades distintas entre su centro histórico, el litoral, los corredores fluviales, los espacios rurales y los territorios de la Sierra Nevada de Santa Marta. Las condiciones de acceso, los usos comunitarios, las dinámicas de visitantes y las necesidades de protección no son homogéneas. En consecuencia, las intervenciones deberán responder a las particularidades de cada espacio, priorizando la conservación de los ecosistemas, la protección del patrimonio cultural, la seguridad y el respeto por las comunidades locales. La identificación de un lugar con potencial turístico no implica necesariamente que deba promoverse su apertura o incrementar sus flujos de visitantes.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones territoriales

N.º	Conclusión
1	Ciénaga cuenta con una inmensa riqueza y diversidad en su patrimonio natural y cultural, que goza de un amplio reconocimiento comunitario. Esta fortaleza ha permitido a los actores locales articular encadenamientos en torno al turismo cultural y consolidar una oferta segmentada orientada al potencial del territorio, apoyándose en la autogestión y el compromiso de la población y los emprendimientos locales.
2	Las principales brechas son: la insuficiencia de acciones continuas de educación y protección ambiental; el deficiente control sobre el ordenamiento territorial urbano y rural; la falta de liderazgo y articulación institucional y las debilidades en la gestión del espacio público para residentes y visitantes. Estas falencias evidencian la inoperancia de los instrumentos de planificación vigentes.
3	Aunque la comunidad reconoce su patrimonio material e inmaterial como su principal fortaleza, en la práctica este activo no se gestiona ni se protege adecuadamente como pilar del desarrollo local sostenible. Por ello, la educación ambiental, la cultura ciudadana y el ordenamiento territorial se perfilan como las líneas de acción prioritarias para fortalecer el turismo cultural y la gestión integral de visitantes en el municipio.
4	Los flujos turísticos varían según el perfil del visitante y se concentran principalmente en el ámbito rural y los sitios naturales, destacándose hitos geográficos como los pueblos palafíticos de la Ciénaga Grande de Santa Marta y los corredores fluviales de los ríos Frío, Córdoba y Toribio. Asimismo, la afluencia se dirige hacia las estribaciones de la Sierra Nevada (en corregimientos como Palmor, San Pedro de la Sierra y Siberia), impulsada por el agroturismo en fincas cafeteras y cacaoteras, el turismo de naturaleza en sus cascadas, y el etnoturismo asociado a los territorios ancestrales de los pueblos kogui. En contraste, el centro histórico urbano recibe una muy baja afluencia de visitantes, que constituyen, principalmente, la población local o de municipios aledaños.

5	La sostenibilidad del turismo requerirá integrar la educación y la protección ambiental con el ordenamiento territorial y la salvaguardia del patrimonio cultural. Para lograrlo, la comunidad propone consolidar espacios de participación, como el Consejo Municipal de Turismo, con el fin de afianzar el liderazgo institucional y asegurar la actualización y aplicación efectiva de instrumentos clave, tales como el POT, el Plan de Desarrollo Turístico (actualmente desactualizado) y el PEMP.
6	Las prioridades identificadas resultan viables al sustentarse en actores y capacidades operativas ya presentes en el territorio. Estas combinan acciones de ejecución local a corto plazo con estrategias orientadas a captar asistencia técnica, promover la articulación institucional y gestionar recursos externos a mediano y largo plazo.

7.2. Recomendaciones para la continuidad

Recomendación	Responsable / actor relacionado	Horizonte
Activar el Consejo Municipal de Turismo para articular a los diversos actores del sector, planificar acciones conjuntas y canalizar el apoyo institucional requerido para cumplir los objetivos que demandan implementación normativa y control estatal.	Actores culturales, empresariales y comunitarios; gremios; Vigías del Patrimonio Cultural; administración municipal.	Corto plazo y continuo
Vincular a los Colegios Amigos del Turismo en iniciativas de educación ambiental e interpretación del patrimonio cultural, fomentando la integración de las familias y la comunidad en la cultura ciudadana y el cuidado de	Colegios Amigos del Turismo con apoyo de Vigías del Patrimonio Cultural, academia, autoridad ambiental, institucionalidad	Corto y mediano plazo

los entornos urbanos y rurales		
Actualizar y articular el Plan de Desarrollo Turístico y el POT. Esta exigencia comunitaria debe enmarcarse en una planificación de mediano plazo que trascienda los ciclos administrativos, consolidando una gobernanza corresponsable que proteja el patrimonio y mejore la calidad de vida local.	Administración municipal y actores territoriales, en articulación con entidades públicas, sector privado y aliados técnicos o financieros que apoyen el desarrollo de estos instrumentos.	Mediano plazo

7.3 Perspectiva del facilitador local sobre la implementación

Por: Nayra Velásquez

1. ¿Cómo valora el desarrollo de las jornadas de implementación VMAST?

Valoro positivamente el desarrollo de las jornadas, estas jornadas permitieron generar espacios de diálogo y construcción colectiva, integrándose en la construcción de propuestas y acciones para el fortalecimiento del turismo.

2. ¿Qué aspectos, reacciones, aprendizajes o reflexiones considera más significativos?

No solo depositar la responsabilidad en la parte institucional, que, si bien es cierto, es de vital importancia para el desarrollo de las actividades en el municipio, sino un llamado a la acción como actores principales: ser nosotros esos protagonistas de esta red que hemos construido durante años y que vale la pena seguir trabajando, de la mano de nuevas generaciones y en un conjunto como la red realizada en el ejercicio.

3. ¿Qué le deja este proceso al territorio y qué considera importante tener presente para su continuidad?

Una oportunidad muy valiosa para fortalecer la visión colectiva del turismo, y con los ejercicios realizados podemos decir que tenemos un informe más objetivo o croquis del municipio realizado con testimonios reales, contruidos por nosotros mismos. Para su continuidad considero pertinente seguir en contacto con los participantes y seguir generando espacios de construcción.







CIÉNAGA

Pueblo Patrimonio de Colombia

Participa y construyamos juntos!

A través de la implementación de la herramienta
de gestión de visitantes VMAST-UNESCO.
Una metodología internacional adaptada al
conocimiento local

9 Y 10 SEPTIEMBRE 2026

8:00AM a 5:00 PM

Auditorio Álvaro Cepeda Samudio

UniCaribe - Piso 2

Calle 10 # 12-22

**¡TU TERRITORIO,
TU LIDERAZGO!**



Expresamos un sincero agradecimiento a cada actor territorial por su activa concertación en este ejercicio colectivo para Ciénaga.

Este informe constituye un punto de partida. Extendemos la invitación a ejecutar las iniciativas planteadas y a sostener este proceso de concertación continua, orientados por la **Escala de Evaluación Territorial VMAST-RTPP**:

«Cada municipio avanza según sus dinámicas locales. La herramienta VMAST-RTPP acompaña dicha evolución, consolidando capacidades colectivas hasta transformar los territorios en referentes para otros destinos.»

Continuemos este trabajo en red para articular los niveles de gestión de visitantes VMAST-RTPP:

- **Emergente (0–20%):** Inicio de la organización territorial identificando los activos patrimoniales.
- **Activo (21–40%):** Desarrollo de compromisos y articulación entre los sectores locales.
- **Estructurado (41–60%):** Continuidad institucional y seguimiento a los consensos alcanzados.
- **Transformador (61–80%):** Impactos positivos en la calidad de vida y salvaguardia del patrimonio.
- **Referente (81–100%):** Consolidación de buenas prácticas y liderazgo en la gestión turística.

¡Sigamos trabajando conjuntamente por el desarrollo sostenible del turismo cultural en Ciénaga!