

Desarrollo turístico inclusivo socialmente. El caso de los desmovilizados en la región del Chocó, Colombia

MONTSERRAT CRESPI-VALLBONA¹ | SOFÍA ALEXANDRA GALEAS ORTIZ²
MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ ZUÑIGA³

Recibido: 19/01/2018 | Aceptado: 05/06/2018

Resumen

El turismo en Colombia constituía una aventura y riesgo durante el periodo de guerra con las FARC (1966-2016). Tal conflicto interno ocasionó una relevante fragmentación territorial que impidió su desarrollo, dejando muchas zonas intactas utilizadas para el resguardo de estas fuerzas armadas. Ahora, tras el acuerdo de paz (2016), y gracias al buen estado de esta área del territorio, se abren oportunidades para aprovechar sus recursos naturales. También para el proceso de desmovilización. Los desmovilizados cuando dejan las armas, ingresan voluntariamente al proceso de reintegración social. Uno de estos canales de reinserción es la inclusión laboral. Sin embargo, esta inclusión presenta una cierta quimera. Las empresas del sector privado tienden a frenar el acceso de las personas desmovilizadas al trabajo. Igualmente, reside también en la sociedad una actitud de rechazo hacia ellos.

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de desarrollo turístico sostenible basado en la inclusión social que surja como respuesta a las necesidades de los desmovilizados de las FARC y de los desplazados por la violencia en Colombia, concretamente en el Departamento o región del Chocó. El objetivo último es promover la integración social y la revitalización económica de este territorio.

Palabras claves: Desmovilizados; turismo inclusivo; sostenibilidad; turismo de identidad; acupuntura turística; Colombia

Abstract

Socially inclusive tourism development. The case of the demobilized in the Chocó region, Colombia

The tourism in Colombia was until a few years ago an adventure and a risk during the period of war with the FARC (1966-2016). This internal conflict caused a territorial fragmentation, which didn't allow the development in many zones of the country, leaving many of these zones intact due to it was only used for the guard of this guerrilla. After the peace agreement (2016) and due to its intact state, it appears many chances to take profit of these natural resources in a sustainable way. It is also an opportunity for the process of demobilization. The people that demobilize, when they leave their guns, are able to link up and return to the society through different channels. One of these channels is the labor inclusion. Nevertheless, this concrete area has been very complex

-
1. Departamento de Empresa. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona, España. mcrespi@ub.edu
 2. Consultora. Arquitectura urbanista.ClusterDevelopmentBuilders S.C.C. Quito, Ecuador. sofiagaleas@hotmail.com
 3. Consultora de Turismo. Guate Go. La Antigua Guatemala, Guatemala. marialejandraalozu@gmail.com

since private companies tend to impose a barrier and restrain the entrance of these people inside their payrolls. Besides, there is also a rejection attitude from the own society. This investigation has the purpose to design a sustainable tourist development model based on the inclusive tourism that arises as an answer to the needs of the people that demobilizes from the FARC, as well as, the people that had to move out due to the violence. This model promotes the social integration and the economic revitalization of the territory.

Key Words: Demobilization; inclusive tourism; sustainability; identity tourism; tourist acupuncture; Colombia

Resumé

Développement du tourisme socialement inclusif. Le cas des démobilisés dans la région du Chocó, en Colombie

Le tourisme en Colombie a constitué une aventure et un risque pendant la période de guerre avec les FARC(1966-2016). Ce conflit interne a provoqué une fragmentation territoriale importante qui a empêché son développement, laissant de nombreuses zones intactes utilisées pour la protection de ces forces armées. Maintenant, après l'accord de paix(2016), et grâce au bon état de cette zone du territoire, des opportunités sont ouvertes pour profiter de ses ressources naturelles. Aussi pour le processus de démobilisation. Les démobilisés lorsqu'ils laissent leurs armes entrent volontairement dans le processus de réintégration sociale. L'un de ces canaux de réintégration est l'insertion professionnelle. Cependant, cette inclusion présente une certaine chimère. Les entreprises du secteur privé ont tendance à ralentir l'accès des démobilisés au travail. De même, une attitude de rejet envers eux réside également dans la société. L'objectif de la recherche est de concevoir un modèle de développement du tourisme durable basé sur l'inclusion sociale qui répond aux besoins des membres démobilisés des FARC et des personnes déplacées par la violence en Colombie, en particulier dans le département du Chocó. L'objectif ultime est de promouvoir l'intégration sociale et la revitalisation économique du territoire.

mots-clés: Démobilisés; tourisme inclusive; tourisme durable; tourisme d'identité; acupuncture touristique; Colombia

1. Introducción

Colombia está atravesando un proceso de posconflicto. El principal hito es la firma del Acuerdo de Paz (26 de septiembre de 2016) para forjar la construcción de una paz estable y duradera que suponga el comienzo de una nueva época para el país y ponga fin al sufrimiento de medio siglo con la guerrilla más antigua del mundo, las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Este proceso incluye una serie de actividades tan diversas como: la inserción de excombatientes y desmovilizados, la destrucción de armas, la repatriación de refugiados, el monitoreo de las elecciones, la protección del medio ambiente, la protección de los derechos humanos, la reforma y el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y jurídicas, el apoyo a la reconciliación de la sociedad y a la promoción de procesos formales e informales de participación política (Rettberg y Guizado, 2002).

Los procesos de desarme, desmovilización y reinserción están teniendo en Colombia básicamente tres objetivos: la participación política de los miembros de los grupos desmovilizados; la se-

guridad ciudadana, la convivencia y la estabilidad ciudadana en los entornos de conflicto; y la recuperación y el desarrollo económico, con el que se busca el retorno de los excombatientes a la vida productiva (Pinto Borrego, *et al.*, 2003). En este sentido, el turismo genera oportunidades y empleo, potencia el crecimiento, desarrolla áreas y reestructura territorios, protege la cultura y el medio ambiente. También da respuesta y oportunidades a las personas más vulnerables, esto es, aboga por la inclusión social (Morgado, 2006).

Así, el propósito de esta investigación es la reinserción de los excombatientes, más conocidos en Colombia como los desmovilizados, aquellas personas que abandonan voluntariamente y por decisión individual las actividades armadas al margen de la ley, esto es grupos guerrilleros y de autodefensa, y se entregan a las autoridades de la República. Su inclusión social es un reto para las autoridades y la sociedad colombianas. Seguramente, el turismo facilitará este proceso de reincorporación de los desmovilizados de las FARC en el sí de la sociedad colombiana, creando un ambiente de aceptación, convivencia, paz y solidaridad. Se entiende que el turismo no es el único camino para la reconciliación entre comunidad, territorio y desmovilizados, sin embargo, se demuestra que, por su carácter multidisciplinar es una de las maneras más completas para hacerlo posible. Por ello, se propone un modelo de desarrollo y de gestión basado en la vinculación de tres ejes principales que ahora son incompatibles entre sí: la sociedad, las víctimas del conflicto y los desmovilizados de las FARC. Es decir, se propone una actuación sostenible y de inclusión social como respuesta a las necesidades tanto de los desmovilizados de las FARC, como de los desplazados por la violencia, y para fortalecer y poner en valor los recursos naturales y culturales del territorio. Varias son las investigaciones realizadas acerca de los desmovilizados y su reintegración social, pero en ninguna de ellas se ha apostado por actuaciones vinculadas al desarrollo turístico sustentable.

Esta aportación se compone de una revisión de la literatura científica en relación al turismo y su interés como motor de desarrollo, así como de la importancia de la gobernanza participativa y de los modelos de inclusión social de las sociedades avanzadas. Le sigue el análisis del caso concreto, el departamento del Chocó en Colombia, con la recopilación de la información, los atractivos y las potencialidades. Una vez se capturan los datos, la metodología cuantitativa permite forjar la decisión e implementación del modelo en el territorio, mediante la asignación de valores numéricos en una matriz de ponderación. Se finaliza con un diagnóstico de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y la propuesta de acciones a implementar en esta región afectada por el conflicto armado, que desarrollen una actividad turística sustentable e inclusiva.

2. Marco Conceptual

2.1. *El turismo como motor de revitalización y crecimiento*

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico, generador de oportunidades y empleo, capaz de crear negocios, potenciar el crecimiento y el desarrollo de un área, estimular la protección del medioambiente, de las culturas autóctonas y conducir a la paz y entendimiento entre los pueblos (Montaner-Montejano, 1996; Santana Turégano, 2005; Kekutt, 2014). Las actividades turísticas están ligadas a recursos que en gran medida son geográficos e implican relaciones que integran una gran variedad de formas territoriales dentro del sistema turístico (Barrado Timón, 2004). El territorio es conceptualizado como una especie de escenario o lugar donde los hechos sociales ocurren; se requiere de la existencia de recursos que tengan capacidad de atracción para

el consumidor y que puedan satisfacer las expectativas durante la experiencia turística (Crespi-Vallbona y Planells-Costa, 2006). Así, el valor turístico de un lugar viene determinado por las facilidades que éste ofrezca, como: la accesibilidad, la disponibilidad de buenas comunicaciones, la existencia de una iniciativa privada que genere productos específicos, la presencia de una normativa jurídica que establezca el marco adecuado para el desarrollo y, evidentemente, los recursos culturales y naturales que atraigan a los visitantes.

Por otra parte, se constata el auge de un comportamiento viajero que se adecua a las concepciones de un turismo responsable, justo y solidario que considera crucial la participación de la población, que contribuye al desarrollo de la economía local, que tiende a la democratización en la toma de decisiones y de gestión, que permite una distribución más equitativa de los recursos generados y que perturba en menor medida el sistema socio-económico y ambiental del lugar de acogida (Bringas y González, 2004). Insiste en el contacto y entendimiento entre las comunidades receptoras y el turista; es consistente con los valores naturales, sociales, y comunitarios que permiten una relación positiva entre locales y turistas; engloba a micro y pequeñas empresas y de propiedad de habitantes locales; busca un menor impacto en el medio natural y social, creando vínculos con otros sectores (agricultura, artesanía, pesca, etc.) de la economía local para conseguir la retención de las ganancias en la localidad (López-Guzmán *et al.*, 2006). Este turismo justo, solidario y responsable pretende minimizar el impacto sobre el entorno, buscando conservar el patrimonio local, las culturas, las tradiciones, el medio ambiente, entre otros. También busca fortalecer las sociedades locales, gracias a dinámicas económicas autónomas, garantizando unas condiciones mínimas de vida para todos (Palomo, 2006). Lo que busca, en definitiva, es aportar desarrollo local sustentable, en base a las iniciativas de la comunidad, convirtiéndose en una estrategia de diversificación productiva y un complemento y refuerzo de las economías locales ya existentes (Pingel, 2007; Sebele, 2010; Hao *et al.*, 2011). Por último, este turismo es también inclusivo socialmente ya que permite la igualdad de oportunidades de todas las personas, para desarrollar en su totalidad las acciones que componen la actividad turística de una manera segura, cómoda, autónoma y normalizada. En este sentido pues, el turismo inclusivo no sólo centra su interés en el espacio receptor, dispersando las barreras de acceso a los excluidos y vulnerables y apostando por el desarrollo y enriquecimiento equitativo de la comunidad local; sino que también vela para dar opciones en el espacio emisor, ya que abre las puertas a viajeros con necesidades especiales, grupos excluidos por su discapacidad. De ahí que se hable de turismo accesible o inclusivo, tanto desde la vertiente de la oferta como de la demanda.

2.2. Los modelos de desarrollo turístico inclusivo socialmente

El turismo es considerado como un instrumento para la construcción de nuevos espacios de crecimiento y desarrollo territorial. Existen distintos modelos teóricos que explican la evolución y desarrollo del espacio turístico, sin embargo, el que mejor se adapta para aplicar en el caso del turismo inclusivo socialmente en Colombia, objetivo de este artículo, es el modelo de Miossec (1977). Éste se basa en el análisis de un destino de sol y playa, a partir de un modelo deductivo, en el que se explica la configuración de nuevos espacios de consumo recreativo y turístico en las periferias geográficas a raíz de un núcleo originario o pionero. Según esta propuesta a medida que se expande a la periferia se desarrolla un sistema jerárquico cada vez más complejo de destinos vacacionales y redes de transporte, modificando la conducta de los residentes y los turistas. Los diferentes núcleos turísticos pasan por diferentes fases postuladas de la siguiente manera: pre-turística, pionera, de desarrollo, de organización, de saturación, y finalmente, de reestructuración, orientada al mantenimiento del dinamismo del territorio y a la transformación.

Cada destino precisa de un planteamiento específico para su desarrollo según sean las características de su territorio (López-Bonilla y López-Bonilla, 2007). Así pues, los países buscan y aprovechan todas sus posibilidades y oportunidades turísticas (Fainstein, 2005) para posicionarse en el mapa mental y visual de los potenciales viajeros. Sin embargo, cuando un turista tiene una imagen negativa (debido a aspectos como la inseguridad, los conflictos armados, la inestabilidad política, ataques terroristas o desastres naturales) no resulta sencillo cambiarla (Álvarez y Campo, 2014). Modificar la imagen del destino es un proceso largo, que debe planificarse y presupuestarse a medio y largo plazo (Murphy *et al.*, 2000; Muñoz Mazón, 2002), incidiendo en aquellos elementos indispensables para generar una buena imagen, esto es, la familiaridad, la reputación, la confianza y la satisfacción. Arribados a este punto, es cuando se introduce el concepto de acupuntura turística. Éste deriva de Lerner (2003), quien argumenta la necesidad estratégica de la acupuntura (urbana), es decir de buscar aquella pérdida de la memoria y de la identidad de un territorio como los puntos clave para planificar, cambiar, renovar o innovar. Y más aún, en aquellos destinos que han protagonizado conflictos armados, en los que renovar y recuperar la imagen es esencial. Toda esta acupuntura está basado en los puntos de referencia que se tienen respecto a la identidad, la autoestima y los sentimientos de orgullo y privilegio de pertenecer a algo. Lo que se pretende con la acupuntura territoriales generar proyectos sostenibles concretos que sirvan para revitalizar el espacio mediante intervenciones en lugares específicos o estratégicos, para que las personas vuelvan a revalorizar aquello que en algún momento dejó de ser apreciado por diversos factores. Esta acupuntura territorial tendría su paralelismo en lo que se denomina el turismo de identidad, es decir, aquel que pretende restablecer el pasado, reproducir las vivencias de sus gentes, impregnarse de la esencia del territorio, penetrar en el carácter identitario de la comunidad. En cualquier caso, el objetivo último que se pretende es regenerar una imagen y contribuir a la inmersión e inclusión social y cultural. La inclusión se centra en la solidaridad ciudadana y los derechos sociales que enfatizan los problemas distributivos en términos de grupos y no de individuos. En este sentido, la inclusión social ha pasado a ser un antídoto contra la pobreza y la desigualdad contra los desajustes asociados a la globalización y contra el descontento generalizado ante políticas pasadas (Buvinice *et al.*, 2004). La inclusión social abarca mucho más que solo la pobreza, implica entender que «los pobres» o grupos excluidos, vulnerables, no son una masa homogénea, sino que son más bien diferenciados en función de la ocupación, la etnia, el lugar de residencia o la raza. Así, el término inclusión social ayuda a explicar por qué existen algunas desigualdades (Oxoby, 2009).

En definitiva, se entiende que hablar de inclusión supone que haya exclusión (Arellano, 2011). Algunas veces es más fácil explicar lo que es la exclusión social, que acostumbra a agruparse con los conceptos relacionados de pobreza y desigualdad. Los individuos y grupos son excluidos o incluidos basados en la identidad. Entre las identidades grupales más comunes que resultan en la exclusión están el género, la raza, la casta, la etnia, la religión y el estado de discapacidad. Por tanto, se define a la inclusión social como el proceso de mejorar las condiciones de las personas y los grupos excluidos, para que formen parte realmente de la sociedad y también como el proceso de mejorar la capacidad, las oportunidades y la dignidad de las personas desfavorecidas y vulnerables debido a la identidad (Labonte, 2004; Hall *et al.*, 2012).

Para Tewes-Gradl, *et al.* (2014), la inclusividad implica fortalecer los vínculos entre las empresas y las comunidades, generar negocios conjuntos y aportar al desarrollo. Solo de esta manera se puede asegurar que los beneficios del turismo lleguen a la gente que se encuentra en situación de pobreza, impulsándoles a salir de ella mediante el desarrollo de oportunidades sostenibles en el tiempo. Así mismo, los principales campos de inclusión de las personas con pocos recursos en la

cadena de valor del turismo son el mantenimiento y el sector de servicios, la conducción de actividades, la creación de artesanías, la producción y preparación de alimentos y bebidas, el transporte, la conservación y la construcción (Tewes-Gradl, *et al.*, 2014), es decir, el escalón operativo de base en la pirámide laboral o estructura organizativa.

2.3. Desmovilización y acupuntura turística

Es en este escenario que se vislumbran los desmovilizados en Colombia. La situación de desmovilización se define como el proceso de licenciamiento del personal de las fuerzas armadas regulares o irregulares (guerrillas, milicias, paramilitares), generalmente tras la finalización de un conflicto y, en el marco de un proceso de paz, como paso previo a la reintegración socioeconómica (Ortega, 1996). Con esto se refiere a que los excombatientes dejan de ejercer la actividad para reintegrarse a la sociedad. La desmovilización puede ser de manera colectiva o individual. La primera se asocia con los acuerdos de paz ante un grupo armado, y la segunda con la desvinculación de algún miembro de ese grupo por propia voluntad (Pinto *et al.*, 2002; Theidon *et al.*, 2006).

El proceso de desmovilización consiste en la clausura del acuartelamiento o campamento de las tropas en zonas especificadas; la entrega, almacenamiento, custodia y eliminación de las armas; y la puesta en práctica de programas temporales para satisfacer sus necesidades inmediatas y ayudar en su reintegración socioeconómica, de modo que sean capaces de mantenerse a sí mismos y a sus familias. Estos programas suelen proporcionarles documentación, raciones de comida, vivienda, material de construcción, acceso a la tierra e insumos agrícolas, dinero, micro créditos blandos para la reconstrucción de las propiedades o para la creación de microempresas, así como cursos de capacitación (Méndez y Gamboa, 2008).

Existen diferentes etapas: desarme, desmovilización, reinserción y reintegración. Los procesos de desarme, desmovilización y reinserción tienen básicamente tres objetivos: el primero es político que implica la participación política de miembros de los grupos desmovilizados; segundo el de seguridad ciudadana y convivencia de todos ellos; y el tercero el económico, con el cual se busca el retorno de los excombatientes a la vida productiva (Pinto *et al.*, 2002; Caramés *et al.*, 2006; Nussio, 2009).

Los conflictos armados remodelan profundamente el Estado colombiano y las relaciones entre éste y la sociedad. Son escenarios extremadamente destructivos que dejan un legado de pobreza y desigualdad, infraestructuras pulverizadas, economías arruinadas, instituciones políticas débiles y sociedades fracturadas. Para dar transformación a tal decrepitud, se diseñan una serie de acciones para revertir la situación. Actividades tales como: la inserción de excombatientes, destrucción de armas, la repatriación de refugiados, el monitoreo de elecciones, la protección del medio ambiente, el avance en la protección de los derechos humanos, la reforma y el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y jurídicas, el apoyo a la reconciliación de la sociedad y la promoción de procesos formales e informales de participación política (Rettberg y Guizado, 2002). Esto es, la práctica de la acupuntura territorial. Esto es planificar el desarrollo turístico. Esto es acupuntura turística, para la inclusión social, la redistribución de la riqueza y el impulso del crecimiento, el bienestar de los excluidos (Ávila Bercial y Barrado Timón, 2005; Velasco Salamanca y Londoño Pérez, 2011).

3. El caso de estudio: El Chocó (Colombia)

3.1. Contextualización histórica, social y política

Los países manifiestan una preocupación constante sobre la imagen que proyectan en los mercados y contextos internacionales (Harvey, 2001; Kavartzis, 2004; Capel, 2007). Colombia no es ajena a este interés. En este sentido, Colombia se ha caracterizado por tener dos percepciones: una productiva y positiva reflejada en el sector cafetero y minero; y otra negativa, y tal vez más conocida, que muestra los vestigios de un país fragmentado y dolido, de narcotráfico y terrorismo. Por ello, Colombia se ha esforzado encarecidamente por mejorar su imagen con distintas campañas con el objetivo de generar sentimiento de pertenencia de sus ciudadanos y atraer inversión, exportaciones y aumento del turismo.

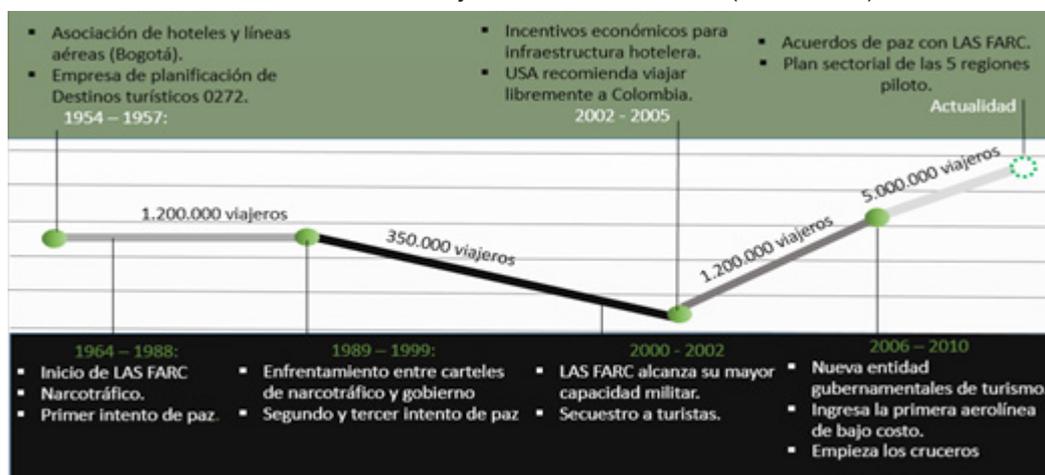
No en vano, Colombia tiene una diversidad de atractivos naturales y culturales, con cientos de sitios de interés. Goza de costas en el océano Pacífico y acceso al Atlántico a través del mar Caribe; de ciudades coloniales y plantaciones cafeteras; de selva, montaña, manglares e islas. El territorio se divide en seis grandes zonas: Amazonía, Andina, Caribe, Insular, Orinoquía y Pacífico. La *Amazonia* es la región menos poblada de Colombia, hogar de los paisajes de la selva amazónica, el bosque tropical más extenso y con mayor biodiversidad del planeta. Destacan las localidades de Leticia, Florencia, Mocoa y Guainía, con entornos privilegiados para la práctica de ecoturismo. *Andina* es la región más poblada de Colombia, y donde se localizan las principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Valle de Cocora y el Eje Cafetero (conformado por Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia, Valle y Tolima). Esta zona se caracteriza también por albergar paisajes montañosos (aquí se cruzan las tres cordilleras: Occidental, Central y Oriental), numerosos valles, cañones, mesetas y ríos. *Caribe* es la región más turística del país, famosa por sus playas paradisíacas y las grandes alturas de la Sierra Nevada. Cuenta con una extensa variedad de ecosistemas, pasando desde las nieves perpetuas a los bosques tropicales. Destaca Cartagena de Indias, Santa Marta, Barranquilla y el Parque Nacional Tayrona. *Orinoquía* es también conocida con el nombre de los Llanos Orientales. Esta zona se caracteriza por sus paisajes de sabana, con extensas llanuras cubiertas de pastos, dedicadas a plantaciones agrícolas y crianza de ganado, junto a una fuerte tradición cultural en torno a la figura del llanero y a las costumbres del campo. Destacan los Parques nacionales de Sierra de la Macarena y El Tuparro. La región *Pacífico* está considerada una de las zonas de mayor biodiversidad y pluviosidad del planeta. Se caracteriza por sus caudalosos y profundos ríos, paisajes selváticos y playas rodeadas por bosques de manglares. También es el escenario de las migraciones de las ballenas jorobadas, que arriban cada año a las costas pacíficas para procrear. Los puntos de interés son Nuquí, Bahía Solano, Cartago, Popayán y Puerto Buenaventura. Por último, la región *Insular* abarca todas las islas de Colombia, tanto las bañadas por el Atlántico como las islas del Pacífico. Destacan San Andrés, Archipiélago de San Bernardo, Islas Corales del Rosario e Isla Gorgona.

Así, el país apuesta por el sector del turismo desde la creación del Servicio Oficial de Turismo en 1931, tras reconocer el impacto potencial de esta industria en el crecimiento económico. Sin embargo, en 1966 nacen las FARC fruto de las luchas agrarias y la violencia de los años cincuenta, con el objetivo de implementar un estado comunista. Según el gobierno de Colombia, de Estados Unidos y la Unión Europea, las FARC son una organización terrorista que se financia a partir de las extorsiones, el secuestro y el narcotráfico.

Inicialmente, las operaciones de las FARC son reducidas y se limitan a zonas rurales. A partir de los años 80 del siglo XX, su actividad se multiplica por todo el país ganando con esto más seguidores. Su influencia es tal que se autodenominan el «Ejército del Pueblo». Sus constantes acciones violentas ocasionan una notable caída del turismo. Tímidamente, algunas actuaciones gubernamentales intentan paliar este efecto negativo. Así, por ejemplo, en los años 90, American Airlines inicia vuelos internacionales desde Bogotá y Cali a Miami, y la aerolínea colombiana Aero República ofrece rutas nacionales hacia Bogotá, Cali, San Andrés, Santa Marta y Cartagena de Indias. Esto potencia el desarrollo de algunos destinos de Colombia y genera también una división territorial limítrofe, en donde las FARC se encuentran ubicadas. Es decir, los departamentos de Cauca, Nariño, Putumayo, Guaviare, Caquetá, Chocó y la zona fronteriza con Venezuela. Consecuentemente, se crea una sociedad dividida, con exclusión de grupos vulnerables, desplazamientos de personas de zonas de conflicto, falta de oportunidades e inseguridad a nivel nacional. Además, los ministerios de asuntos exteriores internacionales empiezan a recomendar a sus conciudadanos a no viajar a Colombia por temor a los secuestros y a la inseguridad.

El Gráfico 1 muestra la evolución del turismo internacional y de residentes colombianos por el país y fuera de éste, junto con el conflicto interno en Colombia, así como la importancia del acuerdo de paz para el reinicio del desarrollo turístico. Se observa como de 1989 a 2005, la mayor época de violencia y ataques en el país coincide con un menor número de visitantes extranjeros y de movilidad de nacionales (englobados ambos grupos en el concepto de viajeros); y a medida que el conflicto ha ido pacificándose los visitantes han ido aumentando, augurando una oportunidad de posicionamiento en el mapa mundial de destinos turísticos.

Gráfico 1. Relación viajeros- conflicto interno (1964-2010)



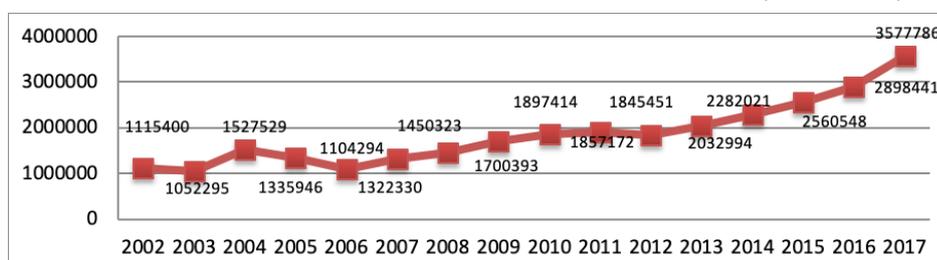
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del MINCIT (2012).

Si concretamos con cifras absolutas de entradas propiamente de turistas extranjeros en los pasos fronterizos (por aire, mar y vía terrestre), así como los pasajeros de los cruceros, se constata en el Gráfico 2 esta evolución del turismo internacional desde 2002 a 2017.

El Gráfico 2 muestra que el turismo internacional no cede ante el terrorismo y el conflicto armado y continúa creciendo en el país, culminando esta evolución positiva en las cifras de los últimos años, en los que la firma de la paz se auguraba. Así pues, en 2012 se inicia la Mesa de Negociaciones para el Acuerdo de Paz. En 2014, se crea el Plan Sectorial con el fin de integrar a las comunidades que habían sido víctimas o formado parte del conflicto armado (los conocidos

como desmovilizados) y generar un desarrollo equitativo en todo el país. En 2016 se firma el tratado de paz, lo que marca el inicio de una nueva etapa de recuperación progresiva del territorio y de la imagen que proyecta Colombia al mundo. La Tabla 1 muestra la población víctima del desplazamiento forzado.

Gráfico 2. Evolución del turismo internacional en Colombia (2002-2017)



Fuente: DAS. Banco de la República. Dirección General Marítima. Capitanía de Puerto de San Andrés Isla; Sociedad Portuaria de Santa Marta; Sociedad Portuaria de Cartagena

Tabla 1. Población víctima de desplazamiento forzado

DATOS DANE			OBSERVACIONES
PREGUNTAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE	
Hogares que lograron reunificarse con respecto a quienes solicitaron apoyo	Solicitaron y se reunificaron	47,80%	Estos datos demuestran el apoyo del gobierno para mejorar sus oportunidades.
	Solicitaron apoyo, pero no se reunificaron	52,20%	
Hogares con al menos una persona víctima de desplazamiento forzado	Si	65,50%	Los hogares no incluidos en el Registro Único de Vivienda (RUV) pueden incorporarse a un plan gubernamental
	No	34,60%	
Personas que manifestaron estar registradas en el RUV según años de desplazamiento.	No sabe/ No responde	2,20%	Entre los años 1999 y 2006 fue el período con mayor incidencia, coincidiendo con el conflicto. También se percibe que hasta el 2013 hay una disminución muy acelerada de registros, demostrando que la paz cada vez está más cerca.
	Antes de 1990	1,90%	
	1990 a 1994	3,60%	
	1995 a 1998	10%	
	1999 a 2002	30,80%	
	2003 a 2006	24,40%	
	2007 a 2010	19,90%	
2011 a 2013	7,20%		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2013 - 2014) y la Encuesta de Goce Efectivo de Derechos (EGED, 2013 - 2014), investigación desarrollada por el DANE en convenio con la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV).

Según el Programa de Desarme, Desmovilización y Reintegración (DDR), en Colombia existen siete tipos de desarme y desmovilización (Fisas, 2010), aunque solamente uno de ellos contempla la reintegración y el resto solo se refieren a dejar las armas y la desmovilización de combatientes. En base a este único Programa de incidencia en la participación y reintegración de los desmovilizados en la sociedad, el gobierno crea en el 2003 una unidad administrativa especial, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (DAPRE) bajo el nombre de Programa para la Reincorporación de la Vida Civil (PRVC). Este programa de reintegración so-

cial se concibe para que los desmovilizados logren vincularse y reintegrarse a corto plazo en la sociedad civil, por medio de diferentes canales, como, por ejemplo, a través de atención psicosocial, la capacitación académica o el acceso al sistema nacional de salud. En 2006 se crea la Alta Consejería Presidencial para la Reintegración, ya no como un Programa de Reincorporación, sino como un Proceso de Reincorporación sostenible a largo plazo, incluyendo una mayor capacidad de cobertura y gestión. A través de la *Ruta de Reintegración* personalizada con beneficios de tipo psicosocial, educativo, económico y de oportunidades de generación de ingresos, se busca dar oportunidades a las personas desmovilizadas, con el fin de permitirles encontrar una vida sostenible en la civilidad.

Por ende, a diferencia de otros países en conflicto, Colombia asume toda la responsabilidad institucional del Proceso de Reintegración. En consecuencia, en 2011, la Alta Consejería pasa a ser la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y, posteriormente, Agencia de Reincorporación y Normalización (ARN), lo que certifica la relevancia que el Estado da a la política de reintegración y a su preocupación por garantizar la continuidad y el fortalecimiento de dicha política, al contar con una mayor autonomía administrativa, financiera y presupuestaria, y con una estructura organizativa sólida.

La inclusión laboral fue uno de los canales de reintegración propuestos. Sin embargo, el resultado fue escaso e ínfimo debido a los prejuicios y barreras por parte de las empresas del sector privado de vincular personas desmovilizadas a sus nóminas, generando su retorno a las armas e incrementando la violencia. Para desbloquear esta barrera social, actualmente, la ARN ofrece una reintegración de 6 años y medio para el desarrollo de habilidades y competencias ciudadanas de los desmovilizados, propiciando espacios para la convivencia, acciones de reconciliación y corresponsabilidad con los actores externos. Por ejemplo, cuando una persona decide ingresar al proceso de reintegración, recibe apoyos económicos si asiste por lo menos al 90% de las actividades programadas por la ARN. Además, cada participante en el proceso de reintegración se compromete a desarrollar un mínimo de 80 horas de acciones de servicio social, que son fundamentales para generar espacios de reconciliación (Méndez y Gamboa, 2008).

Este proceso de reintegración trabaja con las personas en ocho dimensiones: la personal, la productiva, la familiar, la educativa, la ciudadana, el hábitat, la salud y la seguridad. Todas estas dimensiones ayudan a reflejar las diferentes variables que inciden en el desarrollo y/o fortalecimiento de las capacidades del individuo y del grupo familiar. El programa cuenta también con un proceso de evaluación y seguimiento, donde profesionales especializados apoyan a estos ciudadanos en el proceso de reintegración para garantizar la reconciliación y la no repetición de conductas violentas. Según el Anuario de Reintegración en Colombia por el ARN (2017), de las personas que se encuentran en el proceso, el 73% cuenta con un trabajo informal y el 27% tiene un trabajo formal.

Paralelamente, se concibe el Plan Gubernamental «Cinco regiones piloto de la estrategia Turismo, Paz y Convivencia hacia la inclusión en el mercado turístico» en los Departamentos de Putumayo, Meta, Chocó, Antioquía y Magdalena. Su pretensión es desarrollar turísticamente las zonas que fueron afectadas por el conflicto, garantizando la sostenibilidad. Se trata de una herramienta para los territorios en proceso de transformación hacia una cultura de la paz y que a la vez contribuye al empoderamiento de las comunidades en los territorios (MINCIT, 2012).

3.2. El caso de Chocó

Ante este contexto de posconflicto y de estrategias políticas para revertir el rechazo al colectivo de los desmovilizados, esta investigación plantea un plan de desarrollo turístico en las antiguas áreas de presencia de las FARC en base a un modelo de inclusión social para los desmovilizados de Colombia. Según varios autores (Santacana, 2008; Villarreal y van der Horst, 2008; Lee, 2013), el desarrollo de un destino a través del turismo debe ser planificado, con el fin de generar beneficios en la comunidad local. Y más, en este caso, puesto que el objetivo último es la integración social de un colectivo excluido como son los desmovilizados.

El caso concreto estudiado es el departamento del Chocó, una de las regiones afectadas por el conflicto interno y en donde estuvieron las FARC. Y se pretende que de este territorio pionero se expanda el modelo al resto de territorios ocupados por tales fuerzas armadas.

El Chocó se encuentra en una zona estratégica, conectada con el Océano Pacífico y Atlántico y con potenciales atractivos naturales. Es uno de los 12 corredores turísticos que presentó el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo (<http://www.mincit.gov.co/publicaciones/37730/info@mincit.gov.co>), para fomentar y mejorar la productividad y la infraestructura turística del país. Así, destacan: el corredor del paisaje cultural cafetero, el corredor de los llanos, el de la Orinoquia, el de la selva, el del golfo de Morrosquillo y Sabana, el del Pacífico, el de Nororiente, el central, el del sur, el de Antioquia y Chocó, el Sea Flower y, por último, el corredor del Caribe. En todos ellos, delimitaciones muy geográficas, se pretende hacer hincapié en su potencial gastronómico, la calidez de los habitantes, los recursos pesqueros, playas vírgenes, manglares y bosques.

Para el caso concreto del Corredor Turístico de Antioquia y Chocó, el Consejo Directivo de la Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó (Codechocó) creó el área natural protegida regional más grande del país, denominada Distrito Regional de Manejo Integrado Encanto de los Manglares del Bajo Baudó (2017). Además, se encuentra en su territorio el Parque Nacional de Los Katíos (parque binacional con el Parque Nacional Darién en Panamá), el Parque Nacional Natural Ensenada de Utría y el Parque Nacional Natural Tatamá. No en vano, el Chocó, con 46.530 km² y 505.046 habitantes (2016), es un departamento con una gran riqueza natural, en la que destacan la minería, la explotación de maderas y la pesca. El turismo de sol y playa también un interés especial. Sobresalen Capurganá, Bahía Solano y Nuquí. Además, para disfrutar de las ballenas, cabe dirigirse a Bahía Solano. En definitiva, el Chocó es un destino de parajes turísticos sin explotar, debido a que fue el lugar afectado por las FARC y la corrupción por el control de tráfico de narcóticos. El conflicto ocasionó fragmentación en el territorio y generó el desplazamiento de sus habitantes, la pérdida de la memoria y de la identidad. No en vano, este departamento es el sexto con mayor cantidad de víctimas de guerra en el país (Botero Fernández, 2017).

No obstante, este plan de desarrollo turístico inclusivo socialmente pretende volver a integrar y dinamizar al territorio, utilizando el turismo como una herramienta sostenible e inclusiva, apostando por la acupuntura territorial, es decir, la selección estratégica de aquellos lugares olvidados y afectados por conflictos armados o en situaciones de violencia. La finalidad es, en definitiva, revitalizar el territorio mediante la creación de espacios y oportunidades para la sociedad, recuperando la identidad, la estima, el aprecio y el apego al territorio, de la mano de los propios desmovilizados. Ello conforma las bases para el denominado modelo de desarrollo turístico de inclusión y reinserción social.

Se proponen 4 etapas: la etapa de análisis del territorio, la de exploración física y turística, la de diagnóstico e implementación y, finalmente, la etapa de evaluación.

3.2.1. Etapa 1: Análisis del territorio

El análisis se refiere al conjunto de datos que se recopilan con el objetivo de realizar el diagnóstico. En este caso, se realiza una exploración de las zonas que tienen potencial turístico, para elaborar un catálogo de sus recursos. A continuación, se hace una cartografía georreferenciada con la información recolectada. Se delimitan las zonas estratégicas en las que se debe intervenir a raíz de las variables principales para el desarrollo de estas zonas, como: planes de desarrollo turístico, accesibilidad a los lugares, zonas vulnerables o de ex-conflicto; características físicas o geológicas con potencial turístico. Con estas variables se realiza una matriz de ponderación para determinar la zona que se debe intervenir y su prioridad.

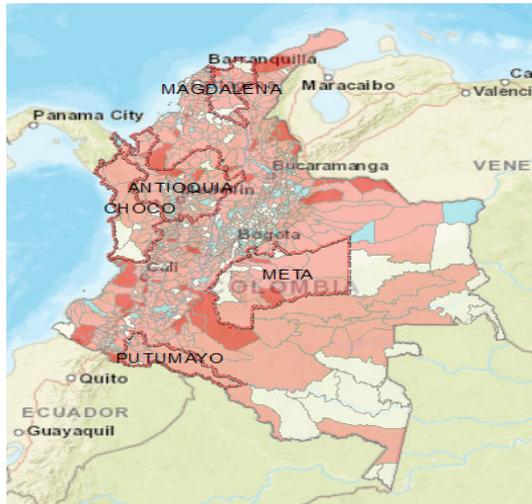
Así, es primer lugar, en esta etapa se identificaron las cinco regiones que contempla el mencionado Plan gubernamental «Cinco regiones piloto de la estrategia Turismo, Paz y Convivencia hacia la inclusión en el mercado turístico», en concreto de los Departamentos de Putumayo, Meta, Chocó, Antioquía y Magdalena. Se consideraron las características físicas o naturales con potencial turístico, la accesibilidad y las zonas vulnerables o conflictivas, extrayendo la información de las bases de datos abiertos, para realizar mapas georreferenciados de los siguientes ítems.

- Características físicas o geológicas con potencial turístico: mapa hidrológico, mapa de relieve o topográfico.
- Los accesos como: aeropuertos, vías terrestres, puertos
- Zonas vulnerables: Parques Nacionales Naturales, mapa de polígonos de las FARC, mapa de polígonos de conflicto y mapa de polígonos de nivel de pacificación de conflicto.

Así pues, se identifican las vías de comunicación como aeropuertos, vías terrestres y puertos marítimos, en definitiva, la red que debe funcionar como un sistema integrado al conectar las distintas zonas protagonistas del conflicto y que sea inclusiva y accesible tanto para los visitantes como para los locales. Se identifican también las zonas que históricamente estaban ocupadas por grupos armados al margen de la ley (Mapa 1), entre las que podían ser paramilitares o de guerrilla; se evidencia que gran parte del territorio se ha logrado pacificar. Sin embargo, existe aún un conflicto vivo y permanente en los departamentos de Meta, Antioquia y Magdalena lo que perjudica la gestión del turismo en estas zonas. Así también, se identifican las zonas donde se ubicaron las FARC (Mapa 2), todas dentro de las zonas pilotos, excepto en el Departamento de Magdalena.

Otro de los aspectos identificados son los Parques Nacionales Naturales (PNN). De los 124 Parques Nacionales Naturales que posee Colombia, 33 están en los departamentos de las regiones piloto (Antioquía, Putumayo, Chocó, Meta y Magdalena), lo que corresponde al 40% de reserva natural del territorio nacional. Esto indica que las 5 regiones tienen gran diversidad y potencial para generar la actividad turística. Igualmente, el relieve de Colombia permite generar riqueza natural con paisajes únicos además de varios pisos climáticos que genera condiciones excelentes para la fauna y flora. En el caso de estudio los departamentos del Chocó, Antioquia y Magdalena son los que poseen mayor cantidad de biodiversidad por estar en la zona costera y ser atravesados por la cadena montañosa andina. Con respecto a los recursos hídricos, destaca el Chocó por poseer el mayor número de ríos, humedales y de costa litoral.

Mapa 1. Zonas de conflicto por varios grupos



Mapa 2. Zonas de las FARC



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2017) y los datos del conflicto armado en Colombia (CERAC, 2015).

Para acotar el sitio de intervención dentro de la zona conflictiva de las FARC, se debe encontrar el lugar que al momento de generar proyectos sostenibles revitalice y dinamice varios territorios y comunidades. Por ello, se realiza una matriz de ponderación (Tabla 2) basada en los aspectos mencionados anteriormente, y se evalúa sobre 5 puntos como puntaje máximo.

Para determinar la puntuación, se realiza un análisis cuantitativo mediante los datos obtenidos y generados en una geodatabase, la cual permite mostrar la información de las regiones de estudio que se encuentran georreferenciadas; es decir mientras más vías de acceso al territorio, parques naturales, características físicas o geológicas existen, mayor puntaje obtiene la región. En cambio, cuando se realizó la ponderación de Paz en el territorio se definió que mientras menos polígonos territoriales con conflicto existan, mayor sería el puntaje.

Tabla 2. Matriz de Ponderación

MATRIZ DE PONDERACIÓN								
	Departamento	Características físicas con potencial turístico	Accesibilidad			Zonas Vulnerables		Total
			Marítima	Terrestre	Aérea	Paz en el territorio	Parques Naturales	
5 Regiones Piloto de la Estrategia Turismo, Paz y Convivencia hacia su inclusión en el Mercado Turístico	Antioquía	4	2	5	4	2	5	22
	Putumayo	2	0	2	0	3	1	8
	Chocó	5	5	2	4	5	4	25
	Meta	2	0	4	2	2	4	14
	Magdalena	4	4	4	0	3	2	17

1.- Muy poco. 2.- Poco. 3.- Regular. 4.- Mucho. 5.- Bastante

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de nuestro estudio, basados en la matriz de ponderación, se prioriza el departamento del Chocó para implementar el modelo de turismo socialmente inclusivo, focalizándose en tres municipios: Bojayá (Provincia de Bellavista), Quibdó y Bahía Solano (Mutis) además del parque Natural Nacional Utría (en la Provincia de Nuquí- Bahía Solano), afectado directamente por el conflicto armado y poseedor de una gran diversidad ecológica.

El departamento del Chocó limita al norte con Panamá y el Océano Atlántico, al sur con el Valle del Cauca, al este con el Océano Pacífico y al Oeste con el departamento de Antioquia. Se considera que la ubicación es estratégica para el desarrollo de un destino turístico al estar rodeado por tres ciudades importantes donde llegan la mayoría de turistas internacionales: Medellín, Bogotá y Cali; comparte frontera con Panamá y al estar rodeado por los dos océanos facilita la conectividad. Su población es de 505.046 habitantes (DANE, 2016) y su capital Quibdó. En cuanto al sistema de comunicaciones, existe una escasa red vial terrestre, destacando una carretera que une Quibdó con Medellín y otras con Bahía Solano, Condoto, Nuquí y Riosucio. El principal sistema de comunicación es el fluvial, siendo la mayor parte de los ríos navegables por medianas y pequeñas embarcaciones. Para las comunicaciones marítimas cuenta con dos puertos, el primero sobre la bahía Solano, en el océano Pacífico, y el segundo en Acandí, sobre la costa del mar Caribe. También existen aeropuertos dentro de la región, con 7 pistas de aterrizaje.

Mapa 3. Ubicación geográfica del Chocó



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2017).

A toda esta recopilación y ponderación de datos, cabe añadir una breve mirada sobre el mercado laboral en el departamento del Chocó. Las características son: una baja remuneración, incompatibilidad de competencias, altos índices de pobreza y altos niveles de dependencia económica del jefe de hogar. La consecuencia del desempleo, la informalidad y la desocupación han ocasionado una importante emigración de jóvenes en busca de mejores oportunidades. Según el DANE (2015) en el municipio de Quibdó para 2015, según ramas de actividad, la población ocupada se distribuyó en comercio, hoteles y restaurantes (33,1%), seguida de servicios comunales, sociales y personales (30,6%) y de transporte, almacenamiento y comunicaciones (13,3%). Sin embargo, las ramas de actividad que mostraron mayor participación fueron servicios comunales, sociales y personales (45,6%), seguida del comercio, hoteles y restaurantes (24,0%).

3.2.2. Etapa 2: Exploración física y turística

Dentro de esta etapa se identifican los hitos o atractivos turísticos. Para el caso de estudio, se recopila toda aquella biodiversidad que se encuentra en el Chocó. Los paisajes naturales de este Departamento se centran en las cuencas de los ríos Atrato, San Juan y Baudó, cubierto en la mayor parte por la selva ecuatorial.; también el Océano Pacífico, el Parque Nacional Natural Utría, los poblados aledaños al río Atrato y la ciudad de Quibdó (Mapa4).

Una vez identificados los atractivos del Chocó y establecidas sus posibilidades turísticas, se prosigue a la implementación de la teoría de desarrollo turístico de Miossec (1997). Así, mediante el concepto de acupuntura territorial (como elemento reparador ante un daño acontecido en un espacio geográfico), utilizando también la innovación y las tecnologías de información y comunicación, se interviene de forma selectiva en los sitios con mayor potencial de regeneración. Así, se reconocen los recursos turísticos mediante el levantamiento de información georreferenciada, asociando aquellos que tienen relación o semejanza para establecer zonas con identidad propia, como paso previo a identificar y delimitar las zonas turísticas (Mapa5) con similares características geológicas.

Mapa 4. Identificación de atractivos



Mapa 5. Identificación de zonas turísticas



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2017).

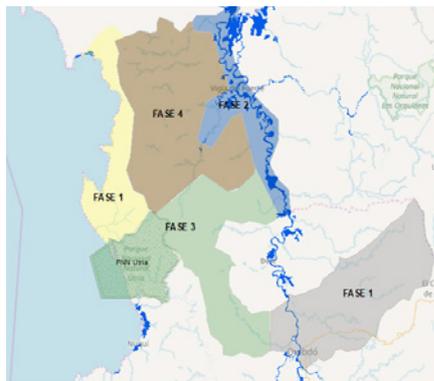
Seguidamente, para cada zona turística se establecen un abanico de actividades turísticas que permitan la inclusión de los desmovilizados de acuerdo a cada territorio, para generar la puesta de valor de los atractivos turísticos, tomando en cuenta los siguientes aspectos: participación e integración local, dar valor a lo histórico y natural, salarios y condiciones de vida justos, distribución equitativa de los recursos generados, beneficios directos e indirectos a la comunidad, priorización de las micro, pequeñas y grandes empresas locales, actividad complementaria a las actividades tradicionales, y por último, minimizar los impactos socioculturales, ambientales y económicos sobre el destino, buscando conservar el patrimonio local, las culturas, las tradiciones, el medio ambiente. Consecuentemente, en base a estos criterios se diseñan servicios e actividades que se pueden generar gracias al recurso geológico.

Así, en la *Zona de montaña*, el principal tipo de turismo que se puede desarrollar es el turismo de aventura como senderismo de montaña, rafting, tubing, rappel, entre otros. En la *Zona litoral*, el turismo de sol y playa es el más cotizado y se proponen actividades sostenibles y complementarias como avistamiento de ballenas y de aves, gastronomía, etc. La *Zona hidrológica* posee pequeños

poblados de comunidades afrodescendientes que están conectadas por el río navegable Atrato por lo que se debe dar un turismo comunitario, y realizar actividades como talleres de artesanías, agroturismo, etc. La *Zona natural* se encuentra en el Parque Nacional Natural Utría del que se requiere un plan de manejo y la investigación sobre su capacidad de carga para ser gestionado de manera sostenible mediante el ecoturismo. Por ende, la *Zona urbana* se delimita en Quibdó, donde se encuentra el aeropuerto. En esta zona se debe realizar las mejoras necesarias y básicas para desarrollar el turismo en la ciudad con los equipamientos básicos como hoteles, restauración y/o comercios. Además, se propone generar un tipo de turismo negro, es decir con museos y recorridos que muestren la historia de los acontecimientos de ese territorio con respecto a los desmovilizados, a las FARC, etc. (Stone y Sharpley, 2008; Korstanje, 2016).

Para que exista un desarrollo endógeno y sostenible se interviene en diferentes fases (Mapa6). En la primera fase, en la zona urbana y litoral pues ahora son los destinos que reciben mayor afluencia de visitantes lo cual les convierte en destinos emergentes. En una segunda fase se debe desarrollar el recurso hidrológico ya que existen comunidades que requieren de atención y servicios básicos, además de actividades económicas. En una tercera fase, el recurso natural, al ser un espacio sensible y vulnerable se requiere contemplar más detalles para la gestión. Por último, en la cuarta fase, el recurso de montaña, ya que aún no cuenta con la accesibilidad que se requiere para recibir a los turistas.

Mapa 6. Fase de Intervención en el Territorio



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC, 2017).

Para ello, debe prepararse la comunidad para involucrar su participación en los programas vinculados al turismo. Se identifican los actores locales principales que van a intervenir en cada zona, considerando también al gobierno, las empresas públicas, las empresas privadas y las ONGs. En el plebiscito del 02 de octubre de 2016 sobre los acuerdos de paz entre el gobierno y la guerrilla de las FARC, los ciudadanos manifestaron su aprobación o rechazo a dichos acuerdos. Al analizar los resultados se concluyó que paradójicamente, en los lugares del país donde la violencia y el conflicto fueron más afectados, la aprobación ganó con contundencia. Dentro de estas zonas más afectadas se encuentra el Chocó junto con el Cauca, Guaviare, Nariño, Caquetá, Antioquia, Vaupés, Putumayo y Meta. Esto demuestra que la población del Chocó está muy dispuesta a trabajar para mejorar su convivencia. Por otro lado, los datos lo evidencian, pues según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE 2017), la tasa de desempleo en Colombia es de 9.2%. A este porcentaje, deben añadirse los desmovilizados que deben ser reintegrados, un total de 11.721 personas de las cuales el 48% corresponde al grupo armado ilegal de las FARC.

3.2.3. Etapa 3: Diagnósis e implementación

En esta etapa se realiza un análisis DAFO para confrontar la situación del territorio con sus recursos e infraestructura turística, con el volumen de visitantes y la posibilidad real de integrar a los desmovilizados y promover oportunidades de negocio.

En cuanto a los recursos naturales, el departamento del Chocó cuenta con 43 prestadores de servicios turísticos de naturaleza, representado un 0.8% del total de prestadores que existen en los demás departamentos (Sanchez y Tsao, 2015), siendo estas actividades las que mástienden a operar y comercializar. Dentro de la oferta hotelera del Chocó, en los principales sitios de concurrencia turística funcionan hoteles, albergues, hostales y posadas. En los lugares de playa y selva existen ecolodges y posadas turísticas. La mayor parte de turistas que recibe el Chocó son nacionales (98,6%) y el resto 1'4% son internacionales (DANE, 2012). Estos visitantes mayoritariamente prefieren pernocta en un hotel (81%) y el 5,6% en alojamiento rural, lo que abre la posibilidad de invertir en el turismo rural comunitario como una de las modalidades de inclusión.

En base a la Tabla 3 que recoge la información relacionada con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Chocó, se proponen una serie de acciones para mitigar los impactos en el territorio e identificar los posibles escenarios en que se pueda dar la inclusión laboral de los desmovilizados. Así, una vez identificados los atractivos naturales potenciales del área de intervención del Chocó, se crea un producto turístico sostenible vinculado a la naturaleza que implica el diseño de senderos para excursiones (en los que los desmovilizados son los guías ya que conocen las zonas) y el diseño de rutas turísticas al río Atrato, puesto que conecta comunidades a lo largo del río, incentivando el turismo comunitario en esta zona.

Estas acciones turísticas iniciales, generan un desarrollo en la economía, un cuidado del medio ambiente y socio cultural local en la zona de intervención. Se precisa capacitar y formar a los locales y desmovilizados en: talleres de administración y emprendimiento para crear microempresas; cursos de gastronomía; formación de guía turístico para fortalecer los conocimientos de los desmovilizados y a la vez complementar con el manejo de grupos para brindar un servicio de calidad; talleres de educación ambiental para promover la preservación, cuidado y conservación de los recursos que se encuentran en el área, etc. Además, de generar una concienciación en el resto de la población de la necesidad de incluirles en el sí de la comunidad.

El siguiente objetivo es posicionar turísticamente a los municipios de la zona de intervención, creando una página web para facilitar la familiaridad con el destino, videos promocionales y educativos de los atractivos naturales y el valor humano, blogs, revistas y redes sociales que pueden manejar los desmovilizados; participación en workshops con el gobierno, ONGs, empresas públicas, empresas privadas y academia con el fin de encontrar más aliados a este programa de inclusión. Una gobernanza que también implica la creación de equipamiento/ infraestructura turística, como una oficina turística o centro de interpretación.

Tabla 3. DAFO del Chocó en su contexto general

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Profunda corrupción a nivel gubernamental</p> <p>Mercado laboral con pocas oportunidades</p> <p>Mala gestión de los recursos naturales (bosque, minería)</p> <p>Muchos recursos turísticos pero pocos gestionados como producto turístico</p> <p>Necesidad de adaptar el proceso al contexto regional</p> <p>Falta de capacitación o formación adecuada de los desmovilizados</p> <p>Los desmovilizados son rechazados por las empresas de servicios puesto que no presentan las aptitudes ni el perfil requerido para cumplir con las obligaciones</p> <p>En el sector privado solo el 19% de empresas están en disposición de emplear a un desmovilizado para actividades básicamente administrativas</p> <p>Costos altos de transporte de materia primas y personas</p> <p>Inaccesibilidad al territorio, pocas vías de primer orden</p>	<p>No contemplar una política integral de desarrollo para todas las zonas afectadas. Ello puede generar nuevos grupos de rechazo y se repita la historia de las FARC.</p> <p>Se mantienen grupos pequeños de guerrilleros.</p> <p>Imagen negativa a nivel mundial por el conflicto interno</p> <p>El programa de reintegración para los desmovilizados se debilita por la gran afluencia de personas</p> <p>La inadaptación a la dinámica de la ciudad y la falta de oportunidades puede generar nuevos grupos organizados de crimen o mendicidad en las calles.</p> <p>Se puede volver dependiente de la ayuda económica del Estado</p> <p>El rechazo de la comunidad hacia los desmovilizados, lo que desmotiva a continuar ejerciendo los trabajos.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Territorio conectado al Océano Pacífico y Atlántico</p> <p>Gran biodiversidad en flora, fauna y elementos geológicos</p> <p>Interés del gobierno para incluir los desmovilizados y rescatar las zonas afectadas</p> <p>Existencia de programas para las empresas privadas que incluyen a los desmovilizados a cambio de incentivos</p> <p>Los desmovilizados conocen de forma precisa el territorio en el que han vivido. Conocen exactamente el territorio y podrían ser los guías y gestores de proyectos</p> <p>Los sectores de construcción y agropecuario tienen una disposición del 100% para emplear a un desmovilizado, pero como mano de obra con categoría de peón</p> <p>Existencia de recursos turísticos y atractivos naturales</p>	<p>Programas de Inclusión a las comunidades</p> <p>Revitalización económica</p> <p>Generar nueva ruralidad en las zonas afectadas por el conflicto</p> <p>Las mujeres que iniciaron el proceso de reintegración y desmovilización por sus hijos</p> <p>Gran inversión pública para nivelar los estudios de los desmovilizados. Tienen la opción de ir a la universidad y trabajar en prácticas en el clúster turístico.</p> <p>Impulso de microempresas para generar un ingreso económico propio y no dependen del Estado</p> <p>La tecnología para monitorear las actividades</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. Etapa 4: Evaluación

Merinero Rodríguez y Pulido Fernández (2009) argumentan la importancia del control, valoración y conocimiento de las percepciones de los actores turísticos del territorio para establecer estrategias (y correcciones) en el desarrollo turístico sostenible. En este sentido, se propone gestionar los recursos naturales mediante acciones con técnicos especializados para realizar evaluaciones, control y seguimiento de la capacidad de carga que soporta el territorio y los recursos naturales. También se recomienda realizar tratamientos psicológicos y de coaching a los desmovilizados para valorar su continuidad en el proceso de reintegración. Por último, gestionar una planificación territorial participativa, trabajando conjuntamente con la comunidad y los desmovilizados para ser incluidos en los planes de manejo, ordenanzas y leyes turísticas. Esta interacción y colaboración, ayudará a establecer estrategias de gestión que beneficiaran a todos los *stakeholders* (Cambrils, 2016).

Se debe pues, llevar un monitoreo y evaluación con la colaboración de la academia y el gobierno central para que se midan los impactos positivos y negativos a nivel ambiental, sociocultural y económico de cada zona turística, con el fin de tomar varias medidas para proteger al recurso natural y cultural. Para que exista un desarrollo integral en un país en ámbitos de turismo se debe realizar intervenciones para que funcione como un sistema considerando siempre los pilares de la sostenibilidad.

En resumen, algunas de las propuestas de inclusión de los desmovilizados que se desprenden de este análisis pasan por impulsar la contratación de estas personas en la cadena de valor turística, en puestos de base operativa de mantenimiento, producción y preparación de alimentos y bebidas, servicios de hospedaje; en la conducción de actividades y paseos guiados por las zonas de exconflicto, con el valor añadido de su conocimiento del territorio, su experiencia y vivencia propias; el impulso y la ayuda económica para la creación de microempresas relativas a la creación de artesanías u otros productos culturales de interés identitario. Ya a escala gubernamental, se debería construir un museo o centro de interpretación dentro de la modalidad de turismo negro, así como una oficina de gestión de la información y de atención al viajero.

En definitiva, la implementación de diferentes actividades y modalidades de turismo podrían ser desarrolladas: el turismo de naturaleza, el agroturismo, el turismo cultural e identitario y el turismo negro.

4. Conclusiones

Colombia durante muchas décadas ha sido conocido por el narcotráfico y el terrorismo, lo cual no ha permitido generar la industria del turismo. Con este modelo se pretende además de dinamizar las actividades turísticas en territorios que antes eran inaccesibles, cambiar la imagen de Colombia ante los ojos del mundo como un país de gran diversidad natural y cultural y que genera oportunidades para las personas vulnerables y excluidas, en este caso los desmovilizados, para dejar en el olvido el conflicto armado.

El departamento del Chocó fue inaccesible durante muchos años debido a este conflicto armado de las FARC, lo que, paradójicamente, permitió conservar una gran cantidad de espacios naturales. Los desmovilizados y el interés por su reinserción social abogan por el desarrollo de un modelo inclusivo socialmente y sostenible en el espacio y el tiempo, basado en oportunidades laborales en condiciones justas y no degradantes. Teniendo en cuenta que el grupo de personas que se desean reinsertar e incluir dentro del modelo en algún momento portaron armas y se involucraron en actividades violentas, se precisa que las actividades a desarrollar garanticen una continuidad para que los mantengan alejados de la reincidencia a la violencia. Este modelo de desarrollo turístico inclusivo también pretende la dinamización de las áreas afectadas por el conflicto armado y la creación de espacios para generar la participación ciudadana, garantizando su sostenibilidad.

La acupuntura turística no es solo un modelo que revitaliza el lugar que fue el escenario del conflicto, sino también revitaliza, recupera y rehabilita a las personas de la comunidad y a los protagonistas de los acontecimientos armados. Con el modelo de desarrollo de turismo inclusivo socialmente emergen núcleos estratégicos mediante proyectos sostenibles para generar una expansión hacia otros territorios que también fueron afectados por el conflicto. Así, se entiende que este modelo se desarrolla inicialmente en el Chocó para después ser implementado en el resto de

las zonas ocupadas por las FARC. Y en la medida que se expanda, se facilitará que las comunidades acepten más fácilmente a los excombatientes. Finalmente, este modelo debería ser exportable a otros grupos vulnerables (y territorios) que por alguna razón son excluidos de la sociedad.

En resumen, lo que pretende el modelo en la etapa de análisis es distinguir mediante la matriz de ponderación cuál es el territorio más favorable para empezar a trabajar teniendo en cuenta su accesibilidad, los recursos, y el nivel de conflictividad. Ello da la pauta para seguir a la segunda etapa: la de la exploración física y turística. Ésta se enfoca en el territorio que se seleccionó a través de la matriz de ponderación y utiliza la cartografía para realizar el reconocimiento de los recursos turísticos y la definición de tipos de zonas con las que el territorio cuenta para luego identificar las modalidades y actividades de turismo que se podrían realizar en la zona. Siguiendo hacia la etapa 3 de diagnóstico e implementación, se utiliza el análisis DAFO para poder tomar decisiones entorno a como ubicar, incluir, reinsertar a los desmovilizados en el sí de la comunidad, para que puedan ejercer alguna labor. Así, por ejemplo, se destaca la posibilidad de ejercer de guías turísticos por los parajes naturales donde se movilizaron y tuvo lugar el conflicto. Con ello, no cabe duda que se realza su inclusión social y laboral (ellos son los máximos conocedores de la historia vivida en estos lugares), se incide en la identidad sociocultural propia del Chocó y, efectivamente, se aúna en el desarrollo económico de la zona. La última fase es la de la evaluación. En todo proyecto es importante controlar su marcha y acontecer, y todavía más en este caso del Chocó, ya que si el modelo logra su objetivo este se podrá ir extendiendo hacia otros territorios internos del país y en un futuro hacia otros países en el que la exclusión social aún sea presente.

El constante seguimiento ante la evolución del desarrollo de un destino es básico para anticiparse a los efectos negativos que automáticamente se desprenden cuando la actividad turística se consolida. Efectos tales como la sobrecarga turística y la saturación del espacio, generando movimientos de rechazo turismofóbicos y conflictos con la sociedad local; animadversión generada ante un desarrollo organizado bajo lógicas empresariales ajenas al entramado social local; o enajenación cultural ante procesos de turistificación y dysneificación. Velar por la sostenibilidad turística es la misión clave de las organizaciones que planifican estos modelos de turismo inclusivo socialmente.

5. Referencias bibliográficas

- Alvarez, Maria y Campo, Sara (2014). «The influence of political conflicts on country image and intention to visit: A study of Israel's image». *Tourism Management*, 40, 70-78.
- Arellano, Alexandra (2011). «Tourism in poor regions and social inclusion: the porters of the Inca Trail to Machu Picchu». *World Leisure Journal*, 53 (2), 104-118.
- Barrado, Diego (2004). «El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial». *Estudios turísticos*, 160, 45-68.
- Botero Fernández, Leonardo (2017). «El Chocó. El turismo después de la guerra». *Revista el Espectador*. <https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/choco-el-turismo-despues-de-la-guerra-articulo-688819>
- Bringas, Nora y González, Igor (2004). «El turismo alternativo: una opción para el desarrollo local en dos comunidades indígenas de Baja California». *Economía, Sociedad y Territorio*, 15, 551-588
- Buvinić, Mayra, Mazza, Jackeline, Pungiluppi, Juliana y Deutsch, Ruthanne (2004). *Social inclusion and economic development in Latin America*. Colombia: IDB.
- Cambrils, Joan Carles (2016). La colaboración público-privada en los entes mixtos locales de gestión y promoción turísticas. La visión de los socios públicos y privados. Madrid: Síntesis
- Capel, Horacio (2007). «El debate sobre la construcción de la ciudad y el llamado modelo Barcelona». *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. XI, núm. 233

- Caramés, Albert, Fisas, Vicenç y Luz, Daniel (2006). «Análisis de los programas de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) existentes en el mundo durante 2005». *Extraído*, 9.
- CODECHOCÓ. 2017. Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó. <http://codecho-co.gov.co/portalwp/index.php/2017/09/07/drmi-bajo-baudo/>.
- Crespi-Vallbona, Montserrat y Planells-Costa, Margarita (2006) *Productos y Destinos turísticos nacionales e internacionales*. Madrid: Síntesis
- DANE, 2012. Encuesta nacional de hoteles. [Consulta: 8 octubre 2017]. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENH/CPB_ENH_nov12.pdf.
- DANE, 2015. Informe Conyuntura Económica Regional. [Consulta: 8 octubre 2017]. ISSN 1794-3582. https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Choco2015.pdf.
- DANE, 2017. Boletín Técnico, Gran Encuesta Integrada de Hogares. [Consulta: 17 noviembre,2017].http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_17.pdf.
- Fainstein, Susan (2005). «Cities and diversity. Should we want it? Can we plan for it?». *Urban Affairs Review*, 41 (1), 3-19
- Fisas, Vicenç (2010). «El proceso de paz en Colombia». *Quaderns de construcció de Pau*, 17, 1-17.
- Gartner, William (1993). «Image Formation Process». *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2 (2/3), 191-215
- Hall, Jeremy, Matos, Stelvia, Sheehan, Lorn y Silvestre, Bruno (2012). «Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: a recipe for inclusive growth or social exclusion?». *Journal of Management Studies*, 49(4), 785-812
- Hao, Huili, Long, Patrick y Kleckley, James (2011). «Factors predicting homeowners' attitudes toward tourism: A case of a coastal resort community». *Journal of Travel Research*, 50 (6), 627-640.
- Harvey, David (2001), *Spaces of Capital. Towards a Critical Geography*. Nueva York: Routledge
- (IGAC) Instituto Geográfico Agustín Codazzi (2017). Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Gobierno de Colombia-
- Kavartzis, Michalis (2004). «From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands». *Place Branding*, 1, 58-73
- Kekutt, Elisa Beatriz (2014). *Turismo: herramienta social*. Buenos Aires: Editorial Dunken
- Korstanje, Maximiliano (2016). *The Rise of Thana-Capitalism and Tourism*. Taylor & Francis.
- Labonte, Ronald (2004). «Social inclusion/exclusion: dancing the dialectic». *Health Promotion International*, 19(1), 115-121
- Lee, Tsung Hung (2013). «Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development». *Tourism Management*, 34, 37-46.
- Lerner, Jaime (2003). *Acupuntura urbana*. Rio de Janeiro: Editor Record.
- López-Guzmán, Tomás, Millán, Genoveva y Sancho, Eduardo (2006). «Nuevas herramientas de cooperación al desarrollo. El turismo comunitario». *Boletín Económico ICE*, nº 2893, 31-41
- López Bonilla, José Manuel y López Bonilla Luís Miguel (2007). «Diferencias territoriales en la planificación y la gestión del destino turístico». *Cuadernos de Turismo*, 19, 71-90
- MINCIT, (2012). *Colombia: nuestros avances y retos para ser un destino de clase mundial*. Gobierno de Colombia
- Méndez, María Lucia y Rivas Gamboa, Angela (2008). Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados: el programa de reinserción a la vida civil y la Alta Consejería para la Reintegración. Fundación Ideas para la Paz.
- Merinero Rodríguez, Rafael y Pulido Fernández, Juan-Ignacio (2009). «Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos». *Cuadernos de Turismo*, 23, 173-193.
- Miossec, Jean-Marie (1977). «Un modèle de l'espace touristique». *Espace géographique*, 6 (1), 41-48.
- Montaner Montejano, Jordi (1996). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis
- Morgado, Héctor (2006). «Turismo comunitario: Una nueva alternativa de desarrollo indígena». *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (2), 228-243.
- Muñoz Mazón, Ana(2002). *La Imagen de un Destino Turístico: Concepto e Instrumentalización. Una Aproximación a la Comunicación como Instrumento de Política*. Papeles OMT

- Murphy, Peter, Pritchard, Mark y Smith, Brock (2000). «The destination and Its impact on traveller perceptions». *Tourism Management*, 21, 43-52
- Nussio, Enzo (2009). «¿Reincidir o no? Conceptos de la literatura internacional aplicados al caso de desarme, desmovilización y reintegración de las Autodefensas Unidas de Colombia». *Pensamiento jurídico*, (26), 213.
- Ortega, Zoilamérica (1996). Desmovilizados de guerra en la construcción de la paz en Nicaragua. Centro de Estudios Internacionales.
- Oxoby, Robert (2009). «Understanding social inclusion, social cohesion, and social capital». *International Journal of Social Economics*, 36 (12), 1133-1152.
- Palomo, Salvador (2006). «El turismo justo y la creación de sistemas de producción de servicios turísticos responsables». *Revista Estudios Turísticos*, 168, 7-46
- Pingel, Cecilia (2007). Turismo solidario en el marco del turismo responsable. Contextos, conceptos y aplicaciones. (Monografía de Graduación), Universidad Nacional de Mar del Plata
- Pinto Borrego, María Eugénia, Vergara Ballén, Andrés y Lahuerta Percipiano, Yilberto (2002). Diagnóstico del Programa de Reinserción en Colombia: mecanismos para incentivar la desmovilización voluntaria individual (Versión para Discusión). Bogotá, Departamento Nacional de Planeación, 14-15.
- Rettberg, Angelika y Camacho-Guizado, Alvaro (2002). Preparar el futuro: conflicto y post-conflicto en Colombia (Vol. 20). Bogotá: Alfaomega.
- Santacana, Francesc (2008). «El planejament estratègic». *Quaderns de Gestió-Model Barcelona*. Aula Barcelona
- Santana Turégano, Manuel Ángel (2005). «Turismo, empleo y desarrollo». *Papers: revista de sociologia*, (77), 79-104.
- Sanchez, Andrea y Tsao, Juan Francisco (2015). *Construcción de estadísticas de turismo de naturaleza: informe consolidado de directorio de establecimientos -prestadores de servicios turísticos del sector turismo de naturaleza Programa de Transformación Productiva*. Gobierno de Colombia. [Consulta: 5 noviembre 2017]
- Sebele, Lesego (2010). «Community-based tourism ventures, benefits and challenges: Khama rhino sanctuary trust, central district, Botswana». *Tourism Management*, 31(1), 136-146.
- Stone, Philip y Sharpley, Richard (2008). «Consuming dark tourism: A thanatological perspective». *Annals of tourism Research*, 35(2), 574-595.
- Tewes-Grادل, Christina, van Gaalen, Mariska y Pirzer, Christian (2014). *Destination Mutual Benefit: A Guide to Inclusive Business in Tourism*. Frankfurt: GIZ.
- Theidon, Kimberly y Betancourt, Paola Andrea (2006). «Transiciones conflictivas: combatientes desmovilizados en Colombia». *Análisis político*, 19 (58), 92-111.
- Velasco Salamanca, Ruth y Londoño Pérez, Constanza (2011). «Calidad de vida objetiva, optimismo y variables socio-jurídicas, predictivos de la calidad de vida subjetiva en colombianos desmovilizados». *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29 (1), 114-128.
- Villareal, René y Van Der Horst, Andrés (2008). «Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana». *ARA, Journal of Tourism Research*, 1(1), 15-28.

Sobre las autoras

MONTSERRAT CRESPI-VALLBONA

Investigadora y profesora en el Departamento de Empresa de la Universidad de Barcelona (UB). Miembro del *Grupo de Investigación en Empresa* (UB) y del Proyecto de Investigación I+D «*Influencia de los cambios en los regímenes de producción y acceso a la vivienda sobre la restructuración social de las grandes ciudades españolas*». Los ámbitos de análisis son los impactos económicos, sociales y culturales del turismo y los cambios en las estructuras del territorio. Gobernanza, gentrificación, turistificación, sostenibilidad, compatibilidad de usos y usuarios son aspectos clave.

Artículos publicados: *La transformación y gentrificación turística del espacio urbano. El caso de la Barceloneta (Barcelona)*. *Eure, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* (2018). *UrbanFood Markets in the Context of a Tourist Attraction – La Boqueria Market in Barcelona, Spain*. *Tourism Geographies* (2018). *Urban food markets and their sustainability: the compatibility of traditional and tourist uses*. *Current Issues in Tourism* (2017). *Food Markets from a Local Dimension – La Boqueria (Barcelona, Spain)*. *Cities* (2017). *Role of food neophilia in food market tourists motivational construct. The case of La Boqueria (Barcelona, Spain)*, *Journal of Travel and Tourism Marketing* (2017). *Food market visitors: a typology proposal*, *British Food Journal* (2016). *Los mercados de abastos y las ciudades turísticas*, *Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural* (2016). *The meaning of Cultural Festivals: Stakeholder perspective in Catalunya*, *International Journal of Cultural Policy* (2007).

SOFIA GALEAS ORTIZ

Presidenta de la empresa Cluster Development Builders S.C.C.; constructora de Hoteles Boutiques en zonas patrimoniales, Diseñadora de urbanizaciones y complejos turísticos; Urbanista y consultora de la Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda del Municipio de Quito. Miembro de la Asociación de Peatones de Quito y la Red de Urbanistas del Ecuador. Conformar parte del proyecto de Centralidades Urbanas de Quito en el Instituto de Investigación de la Universidad Central del Ecuador. En el cual los ámbitos de análisis son las centralidades como identidad barrial, espacio público como lugares de mayor interacción y participación ciudadana como eje importante de la investigación.

Colaboración en Publicaciones: *La ciudad y los peatones, Manual de Espacio Público*.

MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ ZUÑIGA

Interprete y consultora en eventos, grupos misioneros y jornadas médicas para las organizaciones no gubernamentales como Humanity First, Niños de Guatemala y Athentikos para ayudar a las comunidades en su desarrollo a través del turismo sostenible. Supervisora de Reservas y gestión de venta para la agencia de turismo Guate Go. En el cual los ámbitos de análisis son transformar la realidad económica, promover una economía equitativa y justa, conservar y preservar el medio ambiente, y fortalecer a las familias de manera independiente y segura.

Servicio al Cliente, *Manual de procedimientos para el Hotel Bonifaz*, Quetzaltenango, Guatemala.

Desarrollo y mejora de Producto, *Manual de servicios turísticos sostenibles para la agencia Travel Club*, La Antigua Guatemala, Guatemala.