

Mola: un mundo de colores

Estrategia de Turismo, Paz y Convivencia
en el Urabá Darién Caribe



Documento de trabajo acompañado por La Tercera Mirada



LA TERCERA
MIRADA

Noviembre de 2016

Este documento contiene:

1. PARA EMPEZAR	3
2. LA VISIÓN COLECTIVA	6
3. EL TERRITORIO	8
4. LA ESTRATEGIA	11
1) LOS PILARES	11
I. CONSOLIDAR Y PROMOCIONAR EL DESTINO TURÍSTICO Y FORTALECER EL SECTOR	13
3.1.2. SEGURIDAD, PEDAGOGÍA DE PAZ Y CONVIVENCIA	14
3.1.3. PRESENCIA Y COMPROMISO INSTITUCIONAL CON VISIÓN COMPARTIDA	16
3.1.4. INFRAESTRUCTURA	17
3.1.5. FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CULTURAL	18
3.1.6. SENSIBILIZACIÓN AMBIENTAL	18
3.2. LOS PROCESOS	21
3.2.1. CONCERTACIÓN	21
3.2.2. MOVILIZACIÓN	21
3.2.3. RENDICIÓN DE CUENTAS	22
3.2.4. MEDICIÓN Y APRENDIZAJE	22
3.2.5. GENERACIÓN DE ESTRATEGIA	22
3.2.6. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
3.3. LOS PROTAGONISTAS	23
3.3.1. CONOCER EL MERCADO POTENCIAL:	23
3.3.2. ARTICULAR Y ALINEAR A LOS GRUPOS DE INTERÉS LOCALES Y DEPARTAMENTALES	24
3.3.3. ARTICULAR Y COMPROMETER A LAS ENTIDADES NACIONALES QUE FACILITARÁN LA CONSECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:	24
3.4. LO FINANCIERO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5. BIENESTAR: IMPACTOS BUSCADOS EN TURISMO, PAZ Y CONVIVENCIA	30
4. GOBERNANZA	31
5. BIBLIOGRAFÍA	35

1. Para Empezar

El Ministerio de Industria Comercio y Turismo ha priorizado la región de Urabá Darién Caribe como uno de los nodos con potencialidades para el desarrollo de una estrategia de Turismo, Paz y Convivencia. Por un lado, cuenta con el potencial ambiental y cultural para favorecer el desarrollo integral de la región a través del turismo y, por otro, ha sido escenario histórico de los conflictos colombianos, viviendo en los últimos años una nueva etapa más tranquila donde la población ha mostrado sus altos niveles de resiliencia.

El presente documento compila la estrategia para la consolidación de dicho Programa Piloto en la Región. Esta Estrategia fue cocreada por sus protagonistas, los integrantes de la cadena de valor y de la institucionalidad asociada al turismo, la paz y la convivencia de los siguientes municipios: Carepa, Turbo, Apartadó, Arboletes, San Pedro de Urabá, San Juan de Urabá, Necoclí y Chigorodó, 43 asistentes entre integrantes de las comunidad, PNN, Alcalde de Turbo y su equipo de trabajo, delegados de los municipios del nodo, organizaciones ambientales, Policía de Turismo, medios de comunicación, entre otros. Vale la pena aclarar que dentro de los municipios priorizados inicialmente para este nodo no se encontraba Mutatá. Sin embargo, por ser el municipio de entrada por tierra desde la ciudad de Medellín, y dado su potencial turístico (cuenta con el levantamiento del inventario turístico del Municipio), se decidió conjuntamente con los participantes del taller invitar a dicho municipio a la cocreación de la estrategia.

Priorizar esta región a nivel nacional para el proyecto de Turismo, Paz y Convivencia representa una oportunidad para impulsar un desarrollo más equitativo e incluyente en este territorio a través del turismo, sin perder de vista la necesidad sentida que tiene esta población de tramitar sus historias como víctimas del conflicto armado, para así poder construir colectivamente una nueva historia, una historia de paz.

Dos factores confluyen para hacer de la región Urabá-Darién en Antioquia un nodo con potencial: su privilegiada posición geográfica con altos índices de diversidad biocultural relacionadas con sus recursos naturales (hídricos, forestales, terrestres y minerales) y culturales (diversidad étnica), y la alta resiliencia de la población después de décadas de violencia sostenida.

La creación colectiva y colaborativa de esta estrategia se dio durante los días 25 y 26 de julio de 2016 en el municipio de Turbo, utilizando metodologías de Design Thinking (Pensamiento de Diseño) que resaltaron el valor del pensamiento visual (Visual Thinking), mediante el uso de herramientas como figuras, diagramas y notas adhesivas, para construir y discutir

diversos elementos. Dicho ejercicio permite conjugar ideaciones individuales y colectivas alrededor de preguntas que permitieron a su vez configurar la estrategia.

En ese sentido, este documento expresa la visión colectiva sobre el turismo, la paz y la convivencia para el año 2021 definida por los participantes del proceso de cocreación, así como los factores necesarios para cumplir la visión, los protagonistas de la estrategia y el esquema de gobernanza necesario para llevar a cabo los propósitos de esta estrategia.

Este ejercicio colectivo de estrategia arrojó, en primera instancia, que la forma para nominar el nodo será Urabá Darién Caribe como propuesta de los co-creadores y que para la efectiva consolidación como un destino de Turismo, Paz y Convivencia, se requiere: (i) asegurar condiciones territoriales que satisfagan las necesidades básicas de la población, (ii) la consolidación de su tejido social como capital estratégico -mejorando el tema de convivencia entre los prestadores de servicio-, (iii) la comprensión y protección de su socioecosistema y (vi) la adecuación óptima de un entorno habilitante referido a la infraestructura, las capacidades institucionales y las condiciones de acceso al destino que permitan dar respuesta efectiva a las dinámicas del mercado turístico.

Como parte de las **acciones fundamentales** para la estrategia de turismo, paz y convivencia del Urabá Darién Caribe, es fundamental superar las barreras para trabajar de manera colectiva por su visión: mejorar la articulación entre municipios; fortalecer el compromiso y conocimiento, parte de las entidades públicas, de las dinámicas reales del territorio para su apoyo estratégico; vencer el estigma de violencia que carga el destino y ocuparse de las bandas criminales que están asentadas en el territorio; atender y solucionar problemas de basuras; identificar y dar manejo efectivo de las capacidades de carga; y consolidar una sana competencia.

Los retos para esta región son apremiantes, pero un compromiso serio y sostenido para la superación de los mismos representa las numerosas oportunidades que tiene el territorio para continuar un proceso poderoso de consolidación territorial con el turismo como una de las principales herramientas para su crecimiento económico, con sostenibilidad ambiental y equidad social.



Fotografía tomada por María Cecilia Cardona (La Tercera Mirada) durante el trabajo de campo (Turbo, Antioquia. 2016)

La estrategia, denominada por sus cocreadores como “La Mola” es el resultado de varios meses de trabajo diagnóstico colaborativo, a partir del cual se han reconocido las potencialidades y necesidades del territorio con relación a su desarrollo y convivencia para poder establecer un turismo sostenible y competitivo que genere bienestar.

La Mola representa la diversidad cultural de los diferentes pueblos que habitan el territorio. Simboliza historia, cultura, identidad y conversación, pues no sólo es el tejido: en sí misma es un texto, una historia. Además, no hay dos molas iguales, ya que cada una tiene su propia expresión y significado. Hay molas figurativas y otras de protección. De manera que esta metáfora busca comunicar que, para quienes participaron en la cocreación de la estrategia de Turismo, Paz y Convivencia, ésta permitirá que el Urabá Darien Caribe construya y cuente sus nuevas historias.

2. La visión colectiva

Esta región en particular ha tenido procesos previos de definición de visiones y agendas estratégicas relacionadas con el turismo. Durante los últimos dos años se construyeron la Agenda Estratégica de Competitividad Turística para Urabá. Ruta: Un mar de Biodiversidad y Culturas (2015), la cual a su vez tuvo en cuenta el de Visión Estratégica de Turismo Sostenible y Desarrollo de Urabá (2014).

En consecuencia y con el objetivo de reconocer la importancia de esos ejercicios previos, durante el encuentro de cocreación se buscó asegurar la participación en cada mesa de trabajo de al menos una de las personas que participaron en estos últimos procesos.

Los participantes de esta cocreación definieron que la visión para convertir al Urabá Darién Caribe en un territorio de Turismo, Paz y Convivencia es la siguiente:

La región Urabá Darién Caribe será para el 2021 un destino de turismo de naturaleza y cultura, así como un territorio reconocido tanto por sus habitantes como por los turistas como una región unida por su historia y su riqueza biocultural.

Tendrá una infraestructura física y económica sostenible, será un entorno competitivo y contará con un sector empresarial productivo.

El bienestar y la reconciliación harán parte del espíritu de su comunidad.

El Urabá Darién Caribe como destino ofrecerá al visitante nacional e internacional una experiencia de naturaleza y cultura. Será un escenario tranquilo y seguro, propicio para el disfrute del entorno, el agroturismo (muy focalizado inicialmente en el banano y el plátano), y el acercamiento a la diversidad cultural con su historia, gastronomía y expresiones artísticas.

Esta visión colectiva al 2021 reconoce la necesidad de cumplir con la estrategia para alcanzarla. La ruta de trabajo incluye el fortalecimiento que el sector requiere. Sin embargo, en este en particular, la estrategia contempla la meta de lograr una comunidad unida y empoderada, con liderazgos responsables y en un territorio libre de miedos y sin actores armados, donde el turista pueda descansar y disfrutar de costumbres y expresiones diversas, partiendo del mejoramiento de la calidad de vida de su población.

La visión busca consolidar el destino generando una visión compartida de las características y potencialidades turísticas del mismo para su aprovechamiento desde una visión de mercado y en función del bienestar de la comunidad relacionada con sostenibilidad

ambiental, definiendo formas para su aprovechamiento, sus productos-experiencias, tipo de promoción y canales, y precio justo, entre otras clave.

Desde la visión de los co-creadores de la estrategia en el Urabá Darién Caribe, el nodo piloto debería incluir también a Unguía y Acandí, municipios del departamento del Chocó ya que estos se integran y le aportan al desarrollo territorial del nodo. En la actualidad hay un flujo natural de turistas que llegan por el Urabá antioqueño y que no saben a qué departamento pertenecen dichos municipios. No obstante, tal vez porque algunos municipios sirven de paso para llegar a otros, el Golfo de Urabá se ve como un destino turístico en su conjunto. Por esta razón, esta estrategia de Turismo, Paz y Convivencia busca fortalecer la articulación y el reconocimiento de las potencialidades y atractivos turísticos de los municipios mediante una dinámica sinérgica, para ofrecer el destino de manera integrada y más atractiva para los turistas.

Por otro lado, se reconoció que la educación es un motor fundamental para la transformación de diversas problemáticas sociales y para caminar en función del cumplimiento de la visión trazada. Para los participantes de los talleres de cocreación, lo anterior implica priorizar los temas de educación para la paz y la convivencia, educación ambiental, y educación en asuntos relacionados con la cualificación del sector turístico, como: servicio al cliente, normatividad, gastronomía, inglés, administración, la cualificación educativa para la población en general, buscando que los perfiles laborales que la región va a necesitar a la luz de proyectos futuros, puedan ser ocupados en gran medida por los mismos urabaenses.

3. El Territorio



Gráfico: Mapa de la región Urabá Darién Caribe para el proyecto Turismo, Paz y Convivencia. Presenta los 10 municipios priorizados inicialmente: los rojos son los pertenecientes al Chocó y los grises son los de este polo del nodo, adicionando Mutatá, el cual están en banco. Elaboración L3M.

Inicialmente, el proyecto piloto de Turismo, Paz y Convivencia denominaba este nodo Urabá-Darién y estaba conformado por 10 municipios, de los cuales 8 pertenecen al Urabá antioqueño y 2 al chocono. La etapa de mapeo se realizó dentro de este marco, sin embargo, se acordó con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo que para la fase de cocreación de la estrategia se trabajaría de manera diferenciada el Urabá antioqueño y el Urabá chocono por una solicitud de éste último territorio de ser un nodo independiente.

Actualmente, la denominación con la que se sienten identificados los cocreadores es Urabá Darién Caribe, conformada por los ocho municipios iniciales: Apartadó, Arboletes, Carepa,

Chigorodó, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá y Turbo, más Mutatá que se integró al nodo posteriormente por decisión de los participantes y aceptación del Viceministerio de Turismo.

La ubicación geográfica de estos municipios tiene una notable ventaja estratégica frente a otros lugares de Colombia, ya que tiene conexión directa con dos océanos y está a puertas de tener integración socioeconómica con otras regiones por medio de Autopistas de la Montaña, Autopista Las Américas, la Vía Panamericana y el sistema portuario. Es una región reconocida internacionalmente por su riqueza ambiental y su gran biodiversidad. Adicionalmente, en la zona confluyen diversas costumbres y culturas por la presencia de negros, blancos, indígenas y migrantes de países vecinos.

La riqueza de la región significa también un gran reto para abordar las tensiones socioecológicas que implica. La región se enfrenta a la finalización de la carretera Panamericana en el tramo conocido como el Tapón de Darién, a la construcción de los megapuentes (cuatro de ellos ya en diseños), la expansión de la frontera agrícola con problemas de titulación de predios y venta a grandes terratenientes, a la deforestación y el tráfico ilegal de flora y fauna, y la minería ilegal.

Por ser una zona de frontera, la región enfrenta retos adicionales: por su territorio migran anualmente más de 20.000 personas, de diferentes nacionalidades, la mayoría de Cuba, seguidos de ciudadanos de Haití, Congo, Ghana, Senegal, Nepal y Bangladesh (El Tiempo, 2016), que han decidido buscar su “sueño americano” pasando por esta región. Este fenómeno ha desatado nuevas situaciones sociales, como por ejemplo la reciente emergencia de grupos denominados “coyotes”, los cuales se estaban usufructuando de manera desmedida de los migrantes al cobrarles por su paso ilegal; aunque en la actualidad, el gobierno colombiano tomó la medida de permitirles el paso por el país, la situación se convierte en un problema de orden internacional. De hecho, la estampida de ilegales llevó al gobierno de Panamá a ordenar el cierre de la frontera el 9 de mayo del presente año (El Tiempo, 2016) y muchos de ellos, se represados en algunos municipios de esta zona, tanto en Antioquia como en Chocó.

Algunos de los megaproyectos se encuentran a la vuelta de la esquina y requieren una importante preparación por parte de la comunidad para que logren pasar de ser un reto a una oportunidad. Proyectos de conectividad como las Autopistas de la Montaña y el Túnel del Toyo, o los macro puertos del Golfo, podrían abrir las puertas al desarrollo local y contribuir a la mejora del nivel de vida de la población, pero también implican grandes retos en el tema ambiental y social.



Fotografía tomada por María Cecilia Cardona (La Tercera Mirada) durante el trabajo de campo (Turbo, Antioquia. 2016)

Esta biodiversidad y ubicación geoestratégica que tiene la zona ha atraído a grupos armados al margen de la ley, puesto que su paisaje selvático dificulta el acceso a las instituciones oficiales de seguridad nacional. Asimismo, las condiciones climáticas y geográficas garantizan óptimas condiciones para el desarrollo de cultivos ilícitos como amapola y coca. En una zona donde se limitan las opciones de trabajo formal, la oportunidad de vincularse a actividades económicas derivadas de dichos cultivos es atrayente y a veces necesaria para muchos habitantes de la zona.

Por tal motivo, ser una de las zonas elegidas para este Proyecto Turismo, Paz y Convivencia posibilita un desarrollo equitativo e incluyente a través del turismo, buscando espacios de encuentro constructivos entre las comunidades y los actores armados, desde un proceso resiliente y de construcción colectiva. Igualmente, por medio de este proyecto se podrá visibilizar más el territorio, a nivel nacional e internacional, así como también fomentar la conservación ambiental y cultural.

4. La Estrategia

Para alcanzar la visión de Turismo, Paz y Convivencia, los representantes del eslabón de la cadena productiva del turismo han definido los siguientes objetivos, categorizados en distintas perspectivas que aseguran que nada falte. Estos hacen referencia a las grandes acciones que conducirán a la Visión 2021. Es a partir de estos grandes objetivos desde donde se diseña la estrategia y su gestión es corresponsable entre los integrantes de la cadena de turismo local, las autoridades locales y nacionales y demás entes relacionados.

Para alcanzar la Visión 2021, se requiere gestionar estos grupos de objetivos que tienen que ver con:

1. Lo que es necesario para los integrantes de la cadena productiva de turismo de Teyuna, que son los gestores de la estrategia, en términos del despliegue del proyecto de Turismo, Paz y Convivencia, el aprendizaje, mejoramiento y crecimiento de manera sostenible. Esta categoría de objetivos se nombrará en lo adelante: **Los pilares.**
2. Los pasos que se deben seguir siempre, como un circuito o un sendero de acciones de valor que permitirán lograr los objetivos. Esta categoría se nombrará en lo adelante: **Los procesos.**
3. Los grupos de interés y de qué forma se deben relacionar con ellos para cumplir con la Visión. Esta categoría se nombrará en lo adelante: **Los protagonistas.**
4. La forma en que se obtendrán recursos económicos y técnicos gracias a la estrategia. Esta categoría se nombrará en lo adelante: **Lo financiero.**
5. Los logros que se busca obtener con la estrategia a nivel de la comunidad y la preservación del medio ambiente. Esta categoría se nombrará en lo adelante como: **El bienestar.**

1) Los Pilares

Como se explicó, los pilares corresponden a los factores críticos de éxito o asuntos fundamentales en los que se asienta la estrategia y que ayudan a los gestores de la misma a crecer y a sostenerse.

Surgieron de las actividades de cocreación desarrolladas in situ durante el taller de estrategia y es muy positivo para el proceso identificar que tienen una correlación directa con la FLOR (fortalezas, limitantes, oportunidades y retos) levantada durante la etapa de

diagnóstico. Si bien este proceso se realizó y sistematizó de manera integrada entre los actuales nodos: Urabá Darién Caribe y el Darién Chocoano, puesto que en esta etapa aún eran entendidos como un solo nodo, la información levantada en su mayoría es de Antioquia, es pertinente para ver las siguientes correlaciones:

La estrategia parte de la aspiración de potenciar las fortalezas que tiene el nodo y que en sí mismas han sido favorables para ser elegidos como uno de los pilotos del Proyecto Turismo, Paz y Convivencia: la riqueza y diversidad de los capitales natural y cultural, la existencia oferta y demanda turística, los avances institucionales y la resiliencia de sus comunidades para pasar la página de la violencia y avanzar hacia los nuevos caminos de paz.

Dando respuesta a los limitantes identificados, los cuales tienen que ver principalmente con la formalización del sector turístico, el trabajo interinstitucional que favorezca el desarrollo del mismo y las condiciones del entorno, donde por un lado se encuentra una condición sin la cual no es viable este proyecto y es lo concerniente a la seguridad, la paz y la convivencia; por otro, las demás condiciones habilitantes como: infraestructura, fortalecimiento de la identidad cultural y el respeto y cuidado del ambiente.

En la siguiente tabla se puede ver la relación entre las grandes categorías de limitantes identificadas por los cocreadores y los pilares definidos por los mismos:

Limitantes identificados en la etapa de diagnóstico	Pilares definidos en la estrategia
Sector Turístico	Consolidar el destino turístico y fortalecer el sector.
Paz, convivencia y conflicto	Seguridad, pedagogía de paz y convivencia
Institucionalidad y gestión	Presencia y compromiso institucional con visión compartida
Condiciones del entorno	Infraestructura
	Fortalecimiento de la identidad cultural
	Sensibilización y compromiso ambiental

A continuación se amplían los objetivos de esta categoría y las acciones urgentes de la misma, las cuales tienen en cuenta gran parte de las oportunidades y retos, también identificados durante el diagnóstico:



a) Consolidar y promocionar el destino turístico y fortalecer el sector

Objetivo estratégico

Desarrollar y fortalecer el destino turístico Urabá Darién Caribe de manera articulada, estratégica e incluyente para posteriormente realizar una adecuada y contundente promoción que permita mover cada vez más el destino.

Urabá Darién Caribe cuenta con un sinnúmero de atractivos naturales y culturales potenciales para el turismo, pero debe superar factores críticos que limitan su consolidación y sostenibilidad como destino turístico.

Los tipos de turismo que se vienen desarrollando en la zona son de tipo agrario y relacionados al ecoturismo de aventura, sol y playa. No obstante, durante el trabajo de campo emergieron otros tipos potenciales de turismo, como el etnográfico, el de negocios, el histórico, el científico y el cultural (memoria histórica). Los anteriores tipos de turismo se han desarrollado de manera informal y espontánea en diferentes lugares de este territorio, pero es necesario fortalecer la cadena con capacitaciones que permitan prestar un mejor servicio, tomar decisiones estratégicas y formalizar la oferta existente. Esto incluye pensar en la señalización de la zona, en continuar con la certificación de playas, hacer controles de prestación de servicio hotelero y de restaurantes, certificar guías, mejorar la atención de

emergencias, definir capacidades de carga y promover la apropiación del potencial turístico, entre otros.



Fotografía tomada por María Cecilia Cardona (La Tercera Mirada) durante el trabajo de campo (Turbo, Antioquia. 2016)

El desarrollo de este pilar permitirá trazar una ruta de acción para consolidar el Urabá Darién Caribe como un destino turístico, fortaleciendo esta actividad económica como un importante renglón de desarrollo para el nodo, siempre y cuando los actores que configuran la cadena del turismo estén identificados y se articulen en función de un mismo propósito y se asuman los grandes retos planteados en los demás pilares para que este tenga las condiciones necesarias para su desarrollo, entre ellas el de cambiar el estigma de zona violenta por un territorio de paz y atractivo turísticamente. Esta articulación es uno de los retos más complejos en territorios que han vivido el conflicto armado pues lo primero que una guerra destruye es la confianza entre los ciudadanos.

b) Seguridad, pedagogía de paz y convivencia

Objetivo estratégico

Fortalecer la seguridad en el Urabá Darién Caribe y mejorar la percepción que se tiene de la región en cuanto a este tema.

El conflicto armado colombiano, con los diferentes grupos que hacen parte de él, ha hecho presencia y se ha disputado este territorio, lo que lo ha convertido en un foco de violencia a lo largo de los años. Este tema es muy sensible e importante para el proyecto, pues no se trata sólo de potenciar el tema turístico, sino de cómo el turismo se convierte en una palanca para la paz y la convivencia, en territorios históricamente azotados por la violencia pero que vienen respirando aires de esperanza como lo es Urabá Darién Caribe.

Su ubicación estratégica ha sido clave para que tanto guerrillas como autodefensas se disputen por su dominio, pues favorece el tráfico de armas, insumos químicos y drogas ilícitas con Centroamérica y Panamá. Adicionalmente, es un territorio estratégico a nivel militar porque sirve de zona de refugio y de corredor al Suroeste y Bajo Cauca antioqueño, el Valle del Sinú y el Nudo de Paramillo (Acnur, 2016). Esto ha generado escaladas fuertes de conflicto, con significativas consecuencias como los constantes desplazamientos de población hacia el interior de la región, desde las áreas rurales a los principales centros urbanos como Turbo y Apartadó y desde estos municipios a otras regiones del país.

Desde hace varios años el Gobierno Nacional y las alcaldías municipales han hecho grandes esfuerzos por controlar la seguridad del territorio y, sumado a los actuales esfuerzos de la Presidencia de la República por llegar al fin del conflicto armado en Colombia de manera dialogada, ha permitido que el mejoramiento de la seguridad de la región sea considerablemente positivo en relación a otros momentos históricos donde el conflicto armado era devastador; pero aún no suficiente, no se puede desconocer la inseguridad actual que está más ligada a bandas criminales asociadas con el narcotráfico. Los actos de inseguridad se han minimizado.

Turbo, por ejemplo, es uno de los municipios que funciona como polo de desarrollo de la región y al mismo tiempo es uno de los epicentros de “Los Úsuga” y lo corroboran hechos sucedidos durante el presente año en el municipio como: la incautación de una tractomula con mil millones de pesos en efectivo para la nómina de la banda, el hallazgo de 9.3 toneladas de coca lista para exportar (una de las cantidades más grandes encontradas en el país), y la captura de uno de los escoltas del Alcalde de Turbo, Alejandro Abuchar González, por la ejecución de una masacre cuando hacía parte de las Autodefensas, al mando de los mismos paramilitares que iniciaron el Clan Úsuga. Esas, entre muchas otras acciones criminales como tráfico de personas, prostitución, y minería ilegal, son las que este grupo paramilitar viene desarrollando en la zona. La Policía asegura que el incremento de estas acciones se debe a que jefes de la banda están operando desde el municipio y desde allí lavan activos y manejan el narcotráfico (El Tiempo, 2016).

Por otra parte, la región cada vez recibe más migrantes de diferentes nacionalidades, como: Cuba, Haití, Congo, Ghana, Senegal, Nepal y Bangladesh (El Tiempo.2016). Quienes han decidido buscar su “sueño americano” y para lograrlo deben pasar por algunos municipios del nodo, en especial Turbo. Este fenómeno ha desatado nuevas situaciones sociales, que deben afrontar los municipios y para las que en la mayoría de los casos no están preparados.

De manera adicional, se considera que el tejido social debe fortalecerse y acompañarse en temas de memoria, reconciliación y convivencia, pues se hace vital que la población esté fortalecida y mejore considerablemente en sus capacidades para trabajar en equipo. Por

eso, este pilar también también hace parte del entorno habilitante requerido para que el Urabá Darien Caribe efectivamente pueda ser un territorio de paz y convivencia que entienda el turismo como un importante apalancador para el desarrollo y el bienestar de la región.

c) Presencia y compromiso institucional con visión compartida

Objetivo estratégico

Generar una articulación interinstitucional entre los municipios que conforman el nodo, de cara a visibilizar la zona como destino turístico, donde se evidencie una voluntad y compromiso político y se garantice una cohesión social en función del turismo como jalonador de desarrollo.

El nodo Urabá Darién Caribe, está compuesto por 9 administraciones municipales, lo cual requiere de una articulación interinstitucional de cara al turismo. Tradicionalmente el compromiso institucional ha sido bajo con respecto a este renglón de la economía, por lo que no existen políticas públicas en la temática ni continuidad de procesos entre administraciones.

Si bien la ciudadanía del Urabá antioqueño presenta gran resiliencia de cara al posconflicto en Colombia, donde están dispuestos a trabajar conjuntamente con desmovilizados de grupos al margen de la ley, existen recelos entre municipios vecinos, particularmente entre Apartadó y Turbo, pues se manifiesta constantemente que las oportunidades y la producción económica se centra allí.

Esta afirmación podría confirmarse cuando se revisa la cantidad de empresas en el Urabá antioqueño; de las 7.641 empresas registradas en la PILA (Planilla Integral de Liquidación de Aportes), el 60% están ubicadas en Turbo y Apartadó. Esto sucede gracias a la cercanía de estos dos municipios con aeropuertos y salidas marítimas, lo que facilita el ingreso y salida de personas y la comercialización de productos, además porque ambos se han consolidado como polos de desarrollo de la subregión. Se hace necesario propiciar el acercamiento entre municipios, donde se fortalezca el trabajo colaborativo con miras a visibilizar el territorio como zona turística.

Actualmente existe un mayor interés y compromiso, pero desde la individualidad de actores políticos, privados y sociales con los que el proyecto ha venido trabajando. Sin embargo, se evidenció una sentida necesidad de mayor sinergia entre actores y gremios implicados. También se visibilizó una voluntad política por parte de algunas administraciones

municipales de cara a la mejoría de vías, conservación natural y trabajo colaborativo con comunidades, lo que favorece notablemente al proyecto.

Es en este punto, donde plantear metas y alcances de origen intermunicipal, donde participen el gobierno departamental, cabeceras municipales y corregimientos y, donde se plantee y acepte un compromiso colectivo de esfuerzos en beneficio de mejorar el turismo, la paz y la convivencia, lo que permitirá a la región consolidarse como un destino integral y atractivo para visitantes, pues se conocerán las potencialidades municipales, muchas veces desconocidas por los municipios vecinos, pero enmarcadas en una visión holística de la región.

d) Infraestructura

Objetivo estratégico

Mejorar la infraestructura y la cobertura de los servicios básicos en la región de tal manera que las comunidades puedan tener un estándar de calidad de vida y los turistas una experiencia con las condiciones básicas mínimas para recibirlos.

La infraestructura y los servicios básicos hacen parte del entorno habilitante que permite establecer unos básicos de soporte para el buen desarrollo de una estrategia. Tanto en la fase de diagnóstico como en la construcción de la estrategia, los participantes fueron enfáticos en la importancia de atender estas necesidades con acciones urgentes que le den soporte al desarrollo de la visión definida.



Fotografía tomada por Ana María Betancur (La Tercera Mirada) durante el trabajo de campo (Turbo, Antioquia. 2016)

Este pilar hace referencia a la revisión y definición de acciones que permitan mejorar la infraestructura en cuestiones de accesibilidad vial (carreteras principales, carreteras intermunicipales y vías terciarias de acceso y comunicación entre las cabeceras municipales y las veredas), infraestructura aérea y marítima, servicios básicos satisfechos (agua potable,

alcantarillado sanitario y pluvial, y electricidad), y conectividad (si bien el destino es de naturaleza y parte de su magia está en la inmersión en ella y la desconexión, los actores identificaron que se debe asegurar una conexión mínima por lo menos en las cabeceras municipales). Por ejemplo, la realización del taller de estrategia sucedió en Turbo, en el Centro Ecoturístico Simona del Mar, lugar donde la conexión a internet era muy baja. Lo anterior puede ser razón para que un lugar como éste, que cuenta con buena infraestructura y servicios de calidad para reuniones, pueda ser descartado o mal calificado al momento de hacer eventos, pues el tema de la conectividad en este tipo de actividades es cada vez más necesaria y común.

Si bien los gobiernos nacional y departamental en los últimos años han emprendido grandes proyectos de accesibilidad a la región, es necesario continuar con su mejoramiento, unos mínimos básicos, tanto para el local como para el turista, se requieren para mejorar la calidad de vida de los pobladores y a su vez para tener mejores condiciones para convertirse en un territorio de Turismo, Paz y Convivencia.

e) Fortalecimiento de la identidad cultural

Objetivo estratégico

Reconocer la multiculturalidad de la que está conformada la región como una riqueza que requiere apropiación por parte de sus habitantes y al mismo tiempo ser entendida como parte estratégica del atractivo turístico del nodo.

En lo que concierne a lo cultural, esta tiene toda la potencialidad y la urgencia de ser narrada. Como lo expresa la Guía Turística de Antioquia, lo cultural en Urabá: “es sinónimo de diversidad. Indígenas, negros, mestizos, paisas, costeños; todos en el mismo escenario multicultural. De su mezcla provienen las manifestaciones artísticas, intelectuales y deportivas que, por siglos, han identificado a sus pobladores. Urabá es tierra de músicos, bailarines y atletas; cuna de historias sobre la esclavitud del pasado, pero testigo de la lucha y liberación de sus moradores en el presente”.

Esta multiculturalidad requiere del cuidado, promoción y apropiación por parte de la comunidad para que se fortalezca y a su vez se pueda potenciar dentro de la estrategia y convertirse en un diferencial.

f) Sensibilización ambiental

Objetivo estratégico

Concientizar a la comunidad en general, y al sector del turismo en particular, sobre la relación estrecha entre la sostenibilidad ambiental y el futuro turístico de la región.

Por su localización geoestratégica el Urabá Darién Caribe cuenta con altos niveles de biodiversidad y endemismo. Además, la migración histórica a la zona hace que confluyan en el mismo territorio indígenas, negros y blancos, lo que da a la región una rica diversidad cultural.

La región constituye el Sistema Regional de Áreas Protegidas denominado “SIRAP DARIÉN – URABÁ” que incluye los Parques Nacionales Naturales Katíos y el sistema de bosque y humedales del Atrato, caracterizado por tener alta pluviosidad e importantes y abundantes recursos hídricos.

El ecosistema más característico del golfo de Urabá es quizá el de manglar que ocupa un área de 4908,5 ha de las cuales, el 78% están concentradas en el delta del río Atrato (Urrego et al. 2010). Los recursos hidrobiológicos asociados a este ecosistema en el golfo son esencialmente peces, moluscos y crustáceos. Éstos constituyen el sustento de una actividad pesquera artesanal e industrial que corresponde aproximadamente al 14% de la producción total del Caribe colombiano (CCI, 2010).



Fotografía tomada por Ana María Betancur (La Tercera Mirada) durante el trabajo de campo (Turbo, Antioquia. 2016)

Paralelo a esto, la región tiene grandes retos socio ecológicos como la finalización de la carretera Panamericana, la construcción de mega puertos, la expansión de la frontera agrícola y la minería ilegal. Además de estos retos, la región vive tensiones como la ola masiva de migrantes que cruzan a Panamá, la deforestación y el tráfico ilegal de fauna y flora.

Por otro lado, hay inversiones para hacer conversiones del bosque a gran escala. La extracción maderera y el avance de los cultivos de palma africana han traído consigo la

degradación de los bosques naturales; la expansión de los cultivos de palma no cesa. A lo anterior es necesario sumarle el conflicto armado y sus implicaciones: presencia de actores al margen de la ley, cultivos ilícitos y, entre otros factores, tráfico de armas.

2) Los Procesos

Como se indicó, para llevar a cabo la visión es necesario una serie de procesos que unidos forman un círculo de valor. Para realizar la estrategia de Turismo, Paz y Convivencia de Urabá-Darién-Caribe, a cargo del Comité a crearse para ello y basados en el documento de Política Pública que emerja para este fin es necesario contar con los siguientes procesos, los cuales se expresan primero en el Gráfico 1.



Gráfico 1. Ciclo de Procesos de la Estrategia de Turismo, Paz y Convivencia de Urabá Darién Caribe.

a) Concertación

Este proceso, el cual debe ser liderado por el Comité Coordinador de Turismo, Paz y Convivencia, hace referencia a lo concerniente a generar espacios y metodologías adecuadas para propiciar la concertación. Dado que este es un proceso que impacta a toda la comunidad, la concertación para la toma de decisiones debe realizarse a través de procesos participativos amplios o lo suficientemente representativos para tener legitimidad.

b) Movilización

Este macroproceso tiene que ver con la necesidad de divulgar ampliamente la estrategia para generar nuevas voluntades que ayuden a realizarla. Así, el reconocimiento de los objetivos de la estrategia promoverá un entorno favorable para su cumplimiento dentro de la misma comunidad. Igualmente, se podrán y deberán movilizar intereses de cooperantes, financiadores e inversión de gobiernos locales y nacionales.

c) Rendición de cuentas

La generación de confianza en los grupos de interesados en esta estrategia es un insumo clave para poderla realizar y generar nuevos procesos posteriores que cuenten con legitimidad. Rendir cuentas a los interesados (comunidad en general, integrantes de la cadena, instituciones relacionadas, organizaciones, entre otros) es factor clave para la sostenibilidad del proceso e incluso para la disminución de los fenómenos de corrupción que percibe la comunidad.

d) Medición y aprendizaje

Es fundamental reconocer si lo que se ha propuesto se va logrando, de qué manera, cuáles son las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y la incorporación de esta información para la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Así, la medición y el aprendizaje como procesos transversales justificará los recursos técnicos, económicos y en tiempo invertidos para alcanzar la Visión. Este proceso deberá ser externo al Comité de Turismo, Paz y Convivencia para garantizar la transparencia, la imparcialidad y así evitar el sesgo.

e) Generación de estrategia

Este proceso tiene que ver con la toma de decisiones constante y estratégica para cumplir los grandes fines del Turismo, Paz y Convivencia en el Urabá Darién Caribe, que es realizar un turismo sostenible, que traiga bienestar a la comunidad y preservación al ambiente. La generación de estrategia es un proceso constante de revisión y ajuste de la actual para llegar a la Visión 2021, y una vez vencido este plazo, supone el diseño de una nueva visión y una nueva estrategia para alcanzarla.

f) Ejecución de la estrategia

Llevar a cabo la estrategia asegura alcanzar la visión. Para materializarla, el Comité de Turismo, Paz y Convivencia del Urabá Darién Caribe, deberá incidir para que la estrategia sea Política Pública y así asegurar acciones y recursos de todas las partes; diseñar estándares, prácticas, realizar seguimiento, medición, y toma de decisiones para materializar cada uno de los propósitos aquí definidos.

3) Los Protagonistas

Este grupo de objetivos establece cómo gestionar la participación y acción de los grupos de interés de la estrategia. Todos y cada uno de ellos dan y reciben en este proceso y su participación y gestión es clave.

Los protagonistas de esta estrategia de Turismo, Paz y Convivencia se clasifican en actores locales, departamentales y nacionales tanto públicos como privados y comunitarios y como una categoría diferenciada se presenta al mercado. En la Gráfica 2 se expresa esta clasificación.



Gráfico 2. Grupos de interés de la estrategia de Turismo, Paz y Convivencia en Urabá Darién Caribe.

Para cada uno de estos grupos existen los siguientes objetivos:

a) Conocer el mercado potencial:

Objetivo estratégico

Reconocer el mercado de turistas potenciales y diseñar una oferta que responda a las expectativas con enfoque de preservación socio-ecosistémica. A continuación se listan las acciones inmediatas propuestas:

b) Articular y alinear a los grupos de interés locales y departamentales

Objetivo estratégico

Empoderar a la comunidad y vincular a los grupos de interés públicos y privados locales con la estrategia de Turismo, Paz y Convivencia. A continuación se listan las acciones inmediatas propuestas:

c) Articular y comprometer a las entidades nacionales que facilitarán la consecución de la estrategia:

Objetivo estratégico

Participar e incidir activamente en el Comité Nacional de Turismo, Paz y Convivencia y hacer seguimiento a compromisos nacionales de apoyo de la estrategia Urabá antioqueño. A continuación se listan las acciones inmediatas propuestas:

Los integrantes de la cocreación estratégica identificaron el siguiente mapa de actores para el cumplimiento de la visión 2021. Para cada uno de ellos identificaron “qué ponen”, es decir, cuáles pueden ser sus contribuciones para el cumplimiento de la estrategia; “qué reciben”, entendido como los beneficios o valores obtenidos de su participación en el proceso; y “qué respetan”, pregunta que hace alusión a sus responsabilidades y límites. Los mapas de actores son un inventario dinámico el cual crece en la medida en que se pone en marcha la estrategia. Inicialmente se identificaron los siguientes actores:

ACTORES	¿Qué ponen?	¿Qué reciben?	¿Qué deben respetar?
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Herramientas y garantías para el desarrollo y la promoción del turismo.	Acompañamiento de las instituciones	Los acuerdos. Las comunidades. Las normas.
Ministerio de Cultura	Directrices para fortalecer las expresiones culturales de las comunidades asentadas en el Ministerio. Apoyo técnico.	Inventario de manifestaciones culturales para fortalecer el patrimonio cultural de la nación.	Orígenes ancestrales. Las decisiones y creencias de la comunidad y su identidad cultural. Preservación de los pueblos.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Kioscos digitales que pueden servir como puntos de información turística dada la falta de cobertura de internet. Capacitación y tecnología para la mejora en el servicio.		Las políticas priorizadas para tal fin. Los grupos étnicos.
Ministerio Medio Ambiente	Estrategias y mecanismos que garanticen nuevas alternativas que contribuyan a un desarrollo integral, para la protección del medio ambiente mediante legislaciones y control ambiental. Recursos.	Proyectos y garantías. Asimismo, el acompañamiento y asesoría para la articulación de los procesos de desarrollo ambiental a través de las diferentes instituciones.	Garantizar por medio de políticas el desarrollo a las comunidades y el medio de acuerdo a sus funciones.
Ministerio del Interior	Crear y cumplir con el desarrollo de las políticas establecidas. Acompañamiento en los procesos.	Legitimidad. Sistematización de la información.	Políticas y leyes nacionales. Referentes étnicos. Acuerdos establecidos en los procesos.
Ministerio de la Defensa	Una estrategia y política articulada de generación y sensación de seguridad que brinde la inversión de actores generadores de turismo. Recursos para afianzar la relación entre actores.	Reconocimiento desde el manejo de seguridad para los diferentes actores de turismo, se debe recibir presupuesto para funcionamiento. Respeto por los actores.	Las diferentes entidades que se articulan como comunidades étnicas y culturales.
Cancillerías	Recursos. Capacitar. Involucrar. Derechos humanos.	Reconocimiento. Éxito. Satisfacción.	Nacionalidades. Valores. Trato humanitario. Derechos.
Departamento de Prosperidad Social	Los recursos apropiados para la prosperidad social, para el desarrollo de paz y prosperidad. Realizar políticas públicas necesarias para ser aprobadas por el Congreso.	Legitimidad. Satisfacción. Culminación a cabalidad de los recursos.	Las políticas prioritarias de las personas vulnerables. Sus estatutos y la construcción de política.
Sistema Nacional de regalías	Poner esta bolsa de recursos, con un % significativo (50%) para que sean utilizados por los entes municipales pero a nivel regional (presentar proyectos de una manera flexible y fácil de cumplir con los reglamentos para	Reconocimiento. Satisfacción de ayudar a desarrollar sosteniblemente el sector.	Que se beneficie con otros proyectos las comunidades más vulnerables en regiones con más índice de pobreza y falta de oportunidades para la región y sus habitantes

	buscar aprobación).		
Cooperación Internacional	Gestión de recursos. Vinculación, inclusión. Alianzas público-privadas. Inversión.	Éxito. Reconocimiento. Experiencia. Administrar recursos.	Población.
Parques Nacionales Naturales	Cuidado y garantía de los recursos biogeográficos. Divulgación sobre sus recursos.	Reconocimiento nacional e internacional. Ayuda para el cuidado y la preservación de las especies. Aumento en la asignación de recursos.	El espacio cultural de las comunidades.
Gobernación de Antioquia	Facilita, apoya y promueve los acuerdos o proyectos que se generen en la articulación o unidad de los municipios de Acandí y Unguía con el departamento de Antioquia. Recursos para tener mejores vías y seguridad para tener acceso a lugares estratégicos. Asesoramiento técnico y profesional. Recursos para financiar proyectos. Políticas y líneas de acción. Seguridad jurídica.	Reconocimiento. Ingresos económicos. Mejor educación. Desarrollo y preservación del medio ambiente. Que el Departamento tenga otra cara diferente al secuestro, masacres, entre otros. Insumos para la toma de decisiones. Invitaciones para trabajar en equipo.	El turismo no tiene frontera, y para sostenerlo se debe entender que es un trabajo colectivo, mas no individual. Otras propuestas. Conocimiento de las regiones. Autonomía local. Cultura local.
Secretarías de Agricultura y Medio Ambiente	Lineamientos y áreas delimitadas para un buen agroturismo y turismo ecológico. Orientación en la política pública. Educación en valoración cultural, económica y ambiental. Apoyo a la gestión.	Certificación de calidad por su buen funcionamiento.	Las áreas protegidas. La cultura.
Secretarías de Educación	Financiamiento para programas educativos. Universidades. Programas. Manejo de recursos. Atención al cliente.	Reconocimiento.	La escucha de las comunidades.
Secretarías de Productividad y Competitividad	Desarrollo de agenda de competitividad turística en la presentación de proyectos priorizados. Aporte presencial para el sostenimiento y gestión de las Direcciones de turismo y la EUDC. Afianzar público-	Un destino competitivo, rentable y sustentable. Cumplir con los retos y metas desarrollo de región que tiene como compromiso esta secretaria.	Velar por la continuidad de los procesos establecidos en cada municipio, y mejorar lo que está pendiente de mejoras. Las culturas y las identidades ancestrales de cada municipio y cada

	privado que generen logros tempranos en la comunidad y en el territorio. Ejecución de los resultados generados a través de estudios, investigaciones y diagnósticos realizados. Facilitar los medios económicos para que los prestadores de servicios turísticos puedan implementar la NTS.		región.
Secretarías de Desarrollo Rural	Recursos (capital humano, técnico y financiero). Apoyo a la gestión de recursos de cooperación. Orientación en política pública. Promoción y capacitación. Alianza público-privada-social comunitaria.	Satisfacción del deber cumplido. Sentido de pertenencia de los actores.	La cultura.
Consejos municipales	Crear los acuerdos municipales para que se lleven a cabo las políticas públicas. Crear política pública étnica.	Legitimidad, reconocimiento de la comunidad, recursos	Las políticas públicas étnicas. Los acuerdos firmados y las políticas públicas establecidas. La visión de desarrollo turístico de los municipios
Cámara de Comercio	Legalización de las organizaciones. Capacitaciones. Proyectos. Recursos.	Los dineros por sus servicios. Un reconocimiento.	Los estatutos.
Cajas de compensación	Su experiencia como mayoristas en el tema. Formación técnica en turismo. Apalancar el emprendimiento. Apoyo comunitario.	Reconocimiento de los gremios.	No interferir en las decisiones. Los usuarios. Los derechos humanos
La policía de turismo	Más cuerpo policial.	Acompañamiento y apoyo de la comunidad.	Las normas y las garantías que se establecen de acuerdo a sus funciones.
Findeter	Facilitar a los prestadores de servicio el acceso a los préstamos de inversión.	Presencia institucional. Protagonismo en la transformación del territorio.	Condiciones económicas de cada servidor.
Procolombia	Asesorías. Consultorías. Inversión. Gestión de recursos. Canalización de los	Reconocimiento. Inversionistas. Inclusión social.	Características de la población. El objeto de las organizaciones. Las

	recursos.		políticas internacionales.
Finagro	Facilidad de crédito a bajas tasas para comunidades vulnerables. Dinero para fortalecer el gremio turístico sin mucha exigencia.	Credibilidad. Más afiliados.	Los mercados.
INNPULSA	Recursos a través de la estrategia de "Rutas Competitivas". Recursos para apoyar las iniciativas. Recursos para las Mipymes.	Una iniciativa Clúster. Productos. Prestigio. Aumento y cumplimiento de metas bases.	El sector productivo que los beneficiarios escojan. Creatividad: varios.
FONTUR	Recursos para la ejecución de los proyectos turísticos. Ayudar a la formulación del plan sectorial de turismo. Apoyo a los empresarios del sector turístico.	Reconocimiento como proactivos del cumplimiento de su objeto social.	Acuerdos internacionales en materia de turismo. La constitución y la ley. Los acuerdos y las políticas establecidas en los proyectos culturales y naturales.
Bancoldex	Recursos de financiamiento para las Mipymes. Recurso económico para el fomento de apalancamiento de proyectos económicos.	Financiación. Utilidades. Inyección de recursos.	Capitales propios y acompañamiento a pequeños empresarios.
Universidades	Su experiencia para lograr buenos profesionales. La capacidad intelectual. La investigación. El saber.	Reconocimiento. Redistribución económica por los servicios prestados en las entidades privadas.	Pertinencia educativa. El ecosistema. Las culturas y etnias.
Corporaciones turísticas	Conocimiento. La experiencia en los procesos turísticos. Las bases de datos. Recursos. Apoyo técnico. Conocimiento del territorios y negocio turístico.	Prestigio. Reconocimiento de proyectos. Sostenibilidad económica y credibilidad.	La identidad de las comunidades.
Corpourabá	Recursos, herramientas técnicas, tecnológicos y financiación. Recursos financieros. Cofinanciación.	Información, equipos, recursos. Apoyo de cada municipio en cuanto a la información de reservas naturales y cuencas hídricas.	Recursos autóctonos. Las competencias internacionales
Actores armados	Devuelvan las tierras que poseen al pueblo. Disposición de cambio para un país mejor. Construcción de estrategias de resocialización y	Inclusión. Capacitación académica. Oportunidades laborales. Reconciliación.	Los acuerdos. Las ideologías. Las comunidades. Las normas. La ley.

	reintegración a la vida civil.		
Comunidades Afro	Patrimonio y cultura. Saberes ancestrales, historia, gastronomía, danza. Disposición constante a compartir conocimientos con los demás.	Apoyo para la conservación y preservación de su cultura a través de la generación de proyectos.	La red que decida formarse. Compartir, construir sin ningún tipo de barreras.
Comunidades indígenas	Conocimiento de sus culturas. Muestras artesanales. Herramientas de participación comunitaria. Otra mirada del territorio. Conocimiento ancestral.	Apoyo de sus conocimientos. Fortalecimiento de sus culturas. Socializar sus tradiciones. Dar a conocer su cultura. El reconocimiento da importancia de sus antepasados.	La enfatización sobre conflictos ancestrales que dificulte la reconciliación sobre el territorio. La identidad y su autonomía.
Medios de comunicación	Difusión de la imagen de la región de Urabá.	Fortalecimiento y reconocimiento. Respeto.	La imagen. Los procesos internos privados de la Región.
Aerolíneas	Campaña publicitaria. Porcentaje en recursos económicos. Tarifas especiales. Ganancias a través de responsabilidad social empresarial. Cumplimiento de objetivos y programas de vuelo.	Incentivos de reconocimiento.	Identidad cultural. Saberes ancestrales. Clientes/usuarios.
Medios de transporte	Excelente servicio. Microbuses. Recorridos por los sitios turísticos. Guías turísticas.	Empleo. Ingresos. Buena imagen.	La organización. Los usuarios. Las normas de transporte.
Puertos	Buenas infraestructuras. Buen servicio y responsabilidad. Puestos dignos de trabajo. Ingreso de mercancías. Dinamismos en la economía.	Recursos. Diferentes tipos de clientes. Rentabilidad por operación, licencia de funcionamiento. Inversiones.	El medio ambiente. Licencias. Permisos.
Bancos	Créditos blandos. Fomento de emprendimientos turísticos. Apalancamiento de créditos blandos.	Utilidades. Reconocimiento como garante del desarrollo turístico. Inversión del estado. Banco de la República.	Los sobrecostos en las tasas de intereses. Tramitología. Plazos.
Instituciones Educativas	Modelo educativo. El conocimiento y el transmitir el saber. Estructurar o	Retribución económica a las instituciones privadas. Honores y	La calidad. Las etnias y la cultura. el entorno. pertinencia educativa.

	<p>moldear seres humanos para la paz. Escuelas especiales para turismo. Publicidad positiva para impulsar el turismo. Investigación, ciencia y tecnología.</p>	<p>condecoraciones por excelencia. Mejoras en infraestructura.</p>	
<p>Oficina de Medio Ambiente Departamental</p>	<p>Formulación y ejecución de proyectos que movilicen recursos humanos, financieros y técnicos en pro de la conservación, investigación y recuperación ambiental, para garantizar el sostenimiento del capital ambiental de la región. Dar lineamientos.</p>	<p>Cumplimiento de propósitos misionales y metas del Plan de Desarrollo Departamental.</p>	<p>La dinámica de la relación entre el hombre y el ecosistema. Hábitat.</p>

4) Bienestar: Impactos buscados en turismo, paz y convivencia

El propósito último de esta estrategia es generar bienestar para la comunidad. Los objetivos descritos hasta ahora contribuyen a dicho bienestar el cual se debe reflejar en los impactos esperados. Para medirlos se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

- 3.5.1. Equidad social:
 - Incremento de personas de la comunidad que se integran a la cadena productiva del turismo en Urabá y mejoramiento de sus ingresos.
 - Percepción sobre bienestar de la comunidad. Algunas preguntas para medir esta percepción:
 - Cree que el turismo contribuye a la paz y la convivencia en Urabá
 - Está satisfecho con su comunidad como lugar para vivir
 - El turismo aporta bienestar a la comunidad
 - La situación ahora está mejor en su hogar que el año pasado
- Sostenibilidad ambiental:
 - Indicador de estado de salud del hábitat: presencia de especies restringidas a un hábitat. Los territorios que presenten el mayor número y concentración de estas especies se consideran como las que tienen mejores condiciones o estado de conservación.
 - Indicador de declaración de áreas protegidas: se refiere al porcentaje de áreas de manejo especial dedicadas a la conservación.
 - Indicador de representatividad de ecosistemas en las áreas protegidas.
 - Indicador de reducción de deforestación

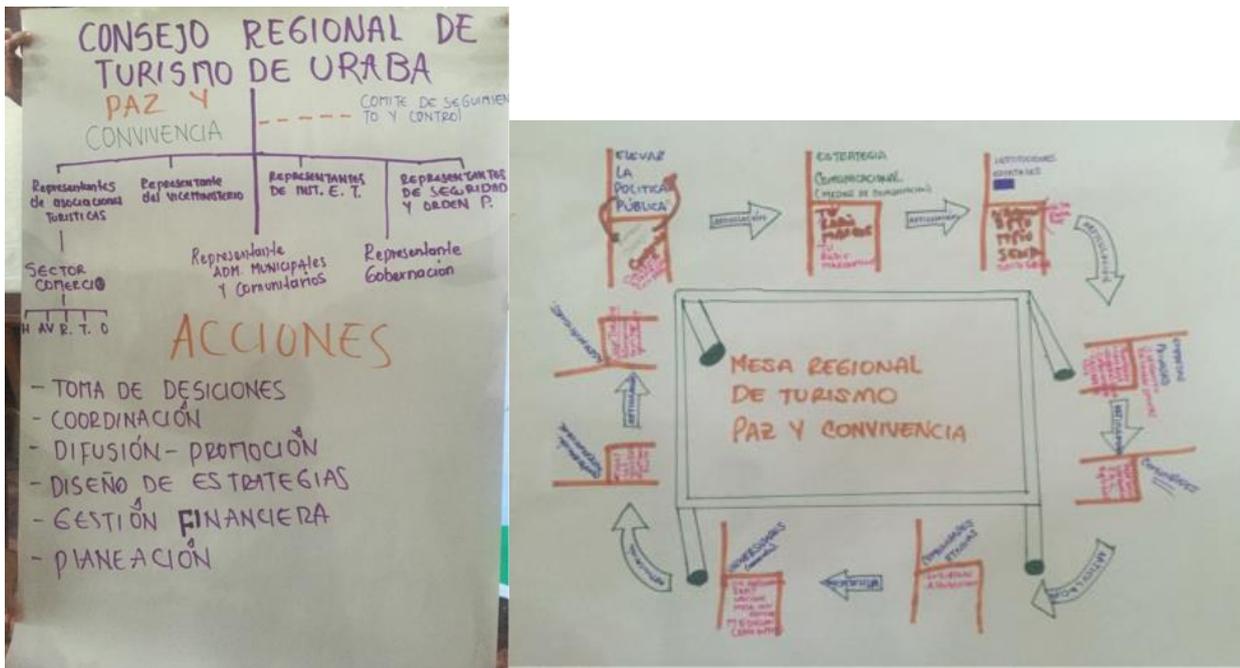
- Promoción y preservación de la cultura:
 - Percepción de las distintas comunidades sobre qué tanto se promueve y preserva su cultura gracias al ejercicio del turismo
- Participación y gobernanza:
 - Percepción de las distintas comunidades y grupos de interés sobre rendición de cuentas y convocatoria para participar de decisiones en turismo, paz y convivencia
- Satisfacción de turistas:
 - con las condiciones del destino
 - con el alojamiento
 - con la atención
 - con la experiencia vivida
 - con la calidad y calidez del servicio

5) Gobernanza

El esquema de gobernanza consiste en cómo se realizan los acuerdos institucionales para tomar decisiones y diseñar y ejecutar una estrategia de política pública. Para el caso del Urabá Darién Caribe, el Comité Nacional de Turismo, Paz y Convivencia, liderado por el Viceministerio de Comercio, Industria y Turismo, es la primera instancia que se debe considerar, pues en este escenario tienen asiento representantes de la región: Corporación Turística Urabá Darién Caribe, Guarda Golfo y algunas Alcaldías municipales.

Dentro del taller de cocreación fueron presentadas cinco propuestas de gobernanza, las cuales encuentran puntos de partida comunes que facilitarán la configuración del esquema. El primer elemento vinculante entre las cinco es la necesidad de generar una nueva instancia que orqueste, de manera autónoma pero no aislada de la mesa nacional y basado en la política pública que se erija como pilar de la estrategia.

Esa instancia, en todos los casos, aparece como representativa de las entidades públicas (locales, departamentales y nacionales), privadas, académicas y comunitarias que pertenecen o que tienen relación con el turismo, la paz y la convivencia. Allí el reto estaría en vincular a los dos municipios del polo Darién chocono, Unguía y Acandí, lo que podría favorecerse a través del documento de Política.



Esquemas de gobernanza propuestos por los equipos de trabajo en Turbo.

Este órgano articulador tendría diferentes acciones como: diseño de agenda pública, toma de decisiones, coordinación de actividades, difusión y promoción, diseño de estrategias, gestión financiera, planeación para ejecutar las actividades, cambio de composición periódica, definición de asiento jurídico, y participación comunitaria y democrática de todos los sectores. Se propuso también que esta instancia pudiera tener una secretaría técnica como la Corporación Urabá Darién Caribe que permitiera ser el brazo operativo de las decisiones.

Otro elemento propuesto tiene que ver con la necesidad de que cualquier estructura se ancle, dado el nivel intermunicipal e interdepartamental de la estrategia, en un documento de Convenio Interadministrativo, Contrato Plan u otro que le dé herramientas para llevarse a cabo y para que la estructura organizativa, arreglos interinstitucionales o gobernanza se consolide y tenga legitimidad e incidencia. En este sentido también es importante que se utilicen las legislaciones ya existentes como la Ley 1558, la cual obliga a la creación de un comité local de turismo.

El esquema definido requiere seguir en un proceso de cocreación que asegure la participación democrática de los sectores interesados, con asignaciones y compromisos claros y la potenciación de los liderazgos ya existentes, como el de la Corporación Urabá Darién Caribe, a la vez que la renovación de nuevos liderazgos que quieran emerger.

5. Plan Marco Operativo:

Luego de una revisión detallada por parte del Viceministerio de Turismo, de las acciones estratégicas cocreadas desde la comunidad, la siguiente es la tabla del Plan Operativo que dará inicio a la estrategia, la cual, para su realización efectiva, requerirá de la definición de una estructura de Gobernanza para la ejecución de la misma y el posterior diseño colaborativo del Plan de Implementación. Cabe aclarar que en: corresponsables, estarán siempre el Viceministerio, los integrantes de la cadena de turismo en el territorio y su esquema de Gobernanza por lo que no se incluyen en todas las casillas.

Plan Operativo	
Acción Estratégica	Corresponsables
Generar espacios de socialización para el recogimiento de experiencias de perdón y memoria histórica de la región	Gobernación de Antioquia y Ministerio de Cultura
Sensibilizar y capacitar a la comunidad en general en turismo	MinCIT
Realizar el acompañamiento y articulación a la intervención estatal para la erradicación de los grupos armados al margen de la ley	Alianza MinCIT – Ministerio de Defensa
Asesorar y brindar asistencia técnica a las autoridades técnica en diseño, formulación e implementación de planes	Ministerio del Interior
Festival o festividad en común que permita valorizar la diversidad de la región y crear sinergias en la comunidad	Gobernación de Antioquia y Ministerio de Cultura
Acompañamiento y formación artística y cultural para niños, niñas y adolescentes	Gobernación de Antioquia y Ministerio de Cultura
Realizar un proceso de construcción y divulgación de memoria histórica y oficios de la zona	Centro Nacional de Memoria Histórica, Gobernación de Antioquia
Diseñar e divulgar campañas de promoción de identidad y arraigo por parte de las comunidades que fomenten la apropiación territorial y cultural.	MinCIT, Cadena de Valor, Gobernación de Antioquia y Ministerio de Cultura
Realizar mesas de trabajo con las comunidades indígenas, el PNN, ICAHN, integrantes de la cadena y MinCIT	MinCIT
Realizar la atención psicosocial a las comunidades afectadas por el conflicto	Ministerio de Salud
Complementar currículo actual de los colegios complementando el currículo actual con bilingüismo, emprendimiento y habilidades blandas o competencias para la vida.	Secretarías de Educación, MinCIT y Cadena de Valor
Consolidar el Plan de desarrollo turístico para Urabá - Darién o el de cada uno de los departamentos respecto a la oferta de la región	MinCIT, Cadena de Valor y Gobernaciones de Antioquia y Chocó desde las entidades competentes
Promover la legalidad en la prestación del servicio turístico en la región	MinCIT
Realizar la inscripción y solicitud de cupos en el SENA, para los actores de la cadena de valor del turismo	MinCIT, Cadena de Valor y SENA
Incluir y Reflejar en el SITUR Antioquia una medición de los turistas de Urabá en coordinación con el MinCIT	MinCIT, Cadena de Valor y Gobernación de Antioquia
Realizar los estudios de capacidad de carga de los destinos y esquemas de seguimiento	MinCIT, Cadena de Valor, CAR's y PNN
Realizar revisión del cumplimiento de la normatividad de los prestadores de servicios turísticos.	MinCIT y Cadena de Valor
Implementar programas de capacitación para los prestadores de servicios turísticos de la región	MinCIT y Cadena de Valor
Identificar las potencialidades del territorio y fortalecerlas para el turismo, de manera	Ministerio del Medio Ambiente, MinCIT y Cadena de Valor
Realizar estudio de necesidades de los prestadores de	MinCIT y Cadena de Valor

servicios turísticos de la región	
Acompañamiento y formación artística y cultural para niños, niñas y adolescentes	MinCIT, Cadena de Valor y Ministerio de Cultura
Promover en el sector bancario, el apoyo a proyectos de turismo, de tal forma que se fortalezca la industria y el emprendimiento	MinCIT, Cadena de Valor
Incentivar la creación de empresas turísticas.	MinCIT y Cadena de Valor
Acompañar en la formulación de proyectos de infraestructura turística	MinCIT y Cadena de Valor
Verificar Plan Dptal de Aguas para lograr la armonización integral de los recursos y la implementación de esquemas eficientes y sostenibles en la prestación de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico	Gobernación de Antioquia y Ministerio de Vivienda
Renovar y mejorar la calidad de vivienda, urbanismo y espacio público y equipamiento.	Alcaldías, Ministerio de Vivienda y Gobernación de Antioquia
Concertar y asesorar la formulación de proyectos de infraestructura turística.	MinCIT y Cadena de Valor
Incluir criterios de eco-urbanismo y sostenibilidad en los proyectos de infraestructura.	MinCIT y Cadena de Valor
Dotar de la señalización adecuada al destino una vez se haya potenciado a través de la estrategia basada en mercado potencial.	MinCIT
Desarrollar acciones conjuntas de protección del patrimonio ambiental, e implementar iniciativas de construcción sostenible y amigable con el medio ambiente	MinCIT, Cadena de Valor, CAR's y PNN
Proponer cadenas productivas enfocadas en la generación de materias primas para construcción sostenible	Ministerio del Medio Ambiente, MinCIT y Cadena de Valor
Formular un plan de educación ambiental para el turismo	Ministerio del Medio Ambiente, MinCIT y Cadena de Valor
Realizar jornadas de socialización de acciones y avances de las áreas protegidas más cercanas.	MinCIT y Cadena de Valor
Implementar programas de capacitación para los prestadores de servicios turísticos de la región	MinCIT, Cadena de Valor, CAR's y PNN
Complementar currículo actual de los colegios complementando el currículo actual con bilingüismo, emprendimiento y habilidades blandas o competencias para la vida.	MinCIT y Cadena de Valor
Incidir en las instituciones educativas para la inclusión de la cátedra de turismo	MinCIT y Cadena de Valor
Realizar pedagogía para la paz y convivencia	Ministerio de Educación, MinCIT y Cadena de Valor
Formación en habilidades especializadas del turismo, emprendimiento y negociación a integrantes de la Cadena	Alta Consejería para el Postconflicto, MinCIT, Cadena de Valor
Cocreación de un Plan de Promoción y Comunicación de alto impacto basado en proceso de estrategia desde el mercado para el destino.	MinCIT y Cadena de Valor
Promocionar conjuntamente e integralmente la región (MinCIT, PNN, Entidades territoriales)	MinCIT y Cadena de Valor
Creación de nuevos canales, exploración de canales digitales para acercamiento a los nichos definidos como de interés.	MinCIT y Cadena de Valor
Definición de narrativa del destino: ideas fuerza, cómo mostrarnos ante los nichos. Estructurar e implementar un plan de promoción que permita mejorar la imagen y percepción del destino	MinCIT, Centro Nacional de Memoria Histórica, Gobernación de Antioquia y Cadena de Valor
Realizar un estudio de mercado para potenciar el destino en turismo.	MinCIT y Cadena de Valor
Acompañar proceso de diseño de una oferta exportable	MinCIT y Cadena de Valor
Promover el destino en el marco de sus ferias y fiestas.	MinCIT y Cadena de Valor
Orientar y apoyar el desarrollo de ferias culturales.	MinCIT, Cadena de Valor y Ministerio de Cultura

6. Bibliografía

ACNUR. (2004). *Algunos indicadores sobre la situación de los Derechos Humanos en la región del Urabá Antioqueño*. Recuperado de http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_1252.pdf?view=1

Biocomercio Colombia, ONF Andina, Vegepolys. (2015). *Valoración de la Biodiversidad y desarrollo de cadenas sostenibles en Urabá*.

Cámara de Comercio de Urabá, Corporación Turística Urabá Darién-Caribe. (2015). *Agenda Estratégica de Competitividad de la Ruta Turística Un mar de Biodiversidad y cultura*.

CICtourGUNE, IDEA. (2014). *Visión estratégica de Turismo Sostenible y Desarrollo Local de Urabá*.

Corporación Turística Urabá Darién Caribe y Gobernación de Antioquia. (2015). *Inventarios turísticos para los municipios de Mutatá, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes*.

Fondo de Promoción Turística de Antioquia. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia*.

Gobernación de Antioquia. Plan de Desarrollo. (2012-2015). *Línea Estratégica Proyecto Integral para el Desarrollo de Urabá. Urabá: un mar de oportunidades*.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2012). *Guía Turística de Antioquia*. Recuperada de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=17628>

INCODER. (2016). *Plan Estratégico para la Región de Urabá – Darién*. Recuperado de: http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR_URABA/Documentos%20de%20apoyo/DNPAtrato%20y%20Urabá/3c23PlanUrabá4.pdf

Investigativa, U. 12 de junio de 2016. *Así vive Turbo, epicentro del hampa de 'los Úsuga'* El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/politica/justicia/turbo-epicentro-del-hampa-de-los-usuga/16617884>.

Ministerio del Interior, Fundación Paz y Reconciliación, Organización Internacional para las Migraciones y USAID. (SF) *Recursos y retos para el postconflicto en la región Antioquia y Chocó. Capacidades locales para la paz 2015*.

Movimientocontralaintolerancia.com. (2016). *Minorías étnicas y su realidad*. Recuperado de <http://www.movimientocontralaintolerancia.com/html/denuncias2BL/puebloGitano/minoriasEtnicas.htm>.

Patiño, J. 10 de abril de 2016. *El paraíso turístico que sería Colombia si se logra la paz*. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/viajar/paz-haria-crecen-un-30-al-turismo-en-colombia/16559586>

Romero, L. 6 de abril de 2016. *"Clan Úsuga": dónde nacieron, cómo actúan y qué buscan*. El Universal Cartagena. Recuperado de <http://http://www.eluniversal.com.co/colombia/clan-usuga-donde-nacieron-como-actuan-y-que-buscan-223132>

Territorio Indígena y gobernanza (2016). *Colombia: El Cabildo Mayor Indígena de Chigorodó y su estrategia de manejo del bosque y defensa del territorio*. Recuperado de: http://www.territorioindigenaygobernanza.com/col_15.html

Pareja, D. 29 de mayo de 2016. *Se desbordó la crisis de migrantes irregulares en el Urabá*. El Tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crisis-de-migrantes-irregulares-que-pasan-panama/16605953>