



PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA RED DE TURISMO,
PAZ Y RECONCILIACIÓN (TUPAR)

AUTOR

LAURA STEFANIA ARIAS PÁEZ

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PROGRAMA DE TURISMO

BOGOTÁ D.C

Propuesta de planificación propuesta de planificación estratégica para la red de turismo, paz y
reconciliación (Tupar)

Laura Stefania Arias Páez

Director del trabajo de grado

Jesús Alexis Barón-Chivara

Trabajo de grado para optar por el título de profesional en Turismo

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca

Facultad de Ciencias Sociales

Programa de Turismo

Bogotá D.C

2024

Dedicatoria

Para mi familia principalmente que me apoyó en los buenos y malos momentos de la carrera universitaria, gracias por enseñarme a afrontar mis dificultades y dar siempre lo mejor de mí. Y dedico el resultado de este trabajo a mi propio esfuerzo, por llegar hasta el final y nunca rendirme, además de demostrarme a mí misma que puedo explotar mis habilidades.

Agradecimientos

Agradezco al profesor Jesús Alexis Barón-Chivara quien fue un gran apoyo durante todo este proceso de elaboración del trabajo de grado y por ser un maestro que me brindó enseñanzas en el ámbito profesional y personal.

También a Carlos Ariel y a la Red TUPAR por brindarme la oportunidad de trabajar con ellos y haber depositado su confianza en mí, por tenerme presente en su proceso de gestión y por estar dispuestos a ayudarme en cualquier momento.

Índice

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Definición del problema	1
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación	5
2. ANTECEDENTES	6
2.1 Estado del arte	6
2.1.1 Documentos con enfoque exploratorio	6
2.1.2 Documentos pragmáticos	9
2.2 Referentes conceptuales	11
2.2.1 Conflicto- Posconflicto	11
2.2.2 Planificación turística	13
2.2.3 Turismo comunitario y paz	14
3. METODOLOGÍA	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Diseño de la investigación	16
3.3 Población y muestra	17
3.4 Enfoque del trabajo	17
3.5 Técnicas de análisis de datos:	17
3.6 Instrumentos de recolección de datos	17
3.7 Limitaciones	20
4. RESULTADOS	21
4.1 Estado de la Red	21
4.1.1 Revisión documental	21
4.1.1.1 Análisis antecedentes	21
4.1.1.2 Análisis Diagnóstico de la Red TUPAR	23
4.1.1.3 Análisis estrategia de semáforo	24
4.1.2 Cuarto Festival de Rafting-Remando por la Paz	25
4.1.2.1 Diario de campo	26

4.1.2.2 Elementos organizacionales de la Red	26
4.2 Diseño de la propuesta de planificación	30
4.2.1 Estructura del plan	32
4.2.1.1 Eje estratégico 1	32
4.2.1.2 Eje estratégico 2	33
4.2.1.3 Eje estratégico 3	34
4.2.1.4 Eje estratégico 4	35
4.2.1.5 Eje estratégico 5	36
4.3 Validación de la propuesta	36
4.3.1 Primera fase	37
4.3.3 Tercera fase	41
5. CONCLUSIONES	48
5.1 Recomendaciones	48
Referencias bibliográficas	49
ANEXOS	52

Listado de Gráficos

Gráfico 1 síntesis de metodología trabajo de grado	16
Gráfico 2 Desarrollo del estado actual de la red	18
Gráfico 3 Categorización de necesidades identificadas en la Red	23
Gráfico 4 Estrategia de semaforización Red TUPAR	24
Gráfico 5 Cuadro de mando integral	32
Gráfico 6 Respuestas sección cuantitativa	40
Gráfico 7 Análisis de similitud por nubes de palabras	46

Listado de Fotografías

Fotografía 1 Conversatorio de Colectivo Miradas	27
Fotografía 2 Siembra de árboles de parte de la Red de Viverismo	27
Fotografía 3 Actividad de rafting en los Cajones del Rio Pato- San Vicente de Caguán	28
Fotografía 4 Mercado local itinerante	28
Fotografía 5 Productos del Mercado Local	29
Fotografía 6 Comida local de San Vicente de Caguán	29
Fotografía 7 Participantes del 4to festival de rafting-Remando por la paz	30
Fotografía 8 Representación del posconflicto en Miravalle- San Vicente del Caguán	30
Fotografías 9 Participación en asamblea virtual de la Red Tupar	40

Listado de Tablas

Tabla 1 Desarrollo de las etapas del trabajo de grado	19
Tabla 2 Antecedentes consultados	22
Tabla 3 Diario de campo del 4to festival de rafting	26
Tabla 4 Anotaciones de la propuesta realizadas por el director de la Red Carlos Ariel	38
Tabla 5 Codificación de actores	42
Tabla 6 Análisis de entrevistas	43

Resumen

Después de la firma del acuerdo de paz en 2016, personas que anteriormente estuvieron involucradas en el conflicto armado de Colombia se han dedicado a reintegrarse en la sociedad y promover la reconciliación a través del turismo. La Red de Turismo, Paz y Reconciliación (en adelante Red Tupar) compuesta por 13 proyectos turísticos necesitó generar una planificación que atienda las necesidades de todos los proyectos involucrados. Por lo tanto, el proyecto de grado busca diseñar la planificación estratégica para la Red Tupar junto a una validación interna.

Lo anterior se llevó a cabo por medio de una metodología aplicada y de carácter propositivo, por ello se encuentra dividido en tres fases. 1. Estado de la Red, donde se realizó una revisión documental y trabajo de campo en el municipio de San Vicente de Caguán, de allí se evidenciaron las necesidades de la Red; 2. Diseño de la propuesta de planificación, se crearon 5 ejes estratégicos que apuntan a atender las necesidades de la Red; 3. validación, aquí actores pertenecientes a la Red participaron por medio de entrevistas. Se espera que el resultado de esta investigación sirva como herramienta de gestión comunitaria para la Red.

Palabras clave: posconflicto, turismo de paz, turismo comunitario, planificación turística.

After the signing of the peace agreement in 2016, individuals who were previously involved in Colombia's armed conflict have dedicated themselves to reintegrating into society and promoting reconciliation through tourism. The Tourism, Peace, and Reconciliation Network (hereinafter referred to as the Red Tupar), composed of 13 tourism projects, needed to generate a plan that addresses the needs of all the involved projects. Therefore, this undergraduate project aims to design the strategic planning for the Tupar along with internal validation.

This was carried out by means of an applied and propositional methodology, which is why it is divided into three phases. 1. State of the Network, where a documentary review and fieldwork were carried out in the municipality of San Vicente de Caguán, from there the needs of the Network were evidenced; 2. Design of the planning proposal, 5 strategic axes were created that aim to meet the needs of the Network; 3. validation, here actors belonging to the Network participated through interviews. It is hoped that the result of this research will serve as a community management tool for the Network.

Key words: post-conflict, peace tourism, community tourism, tourism planning.

Introducción

Colombia ha enfrentado en un periodo aproximado de 80 años una situación de conflicto armado que involucra grupos guerrilleros, paramilitares, narcotraficantes y la sociedad civil. Después del acuerdo de paz de 2016 el país se encuentra en una etapa de cese al fuego, lo que ha generado que firmantes de paz desarrollen nuevas actividades para conseguir la reincorporación a la sociedad civil contribuyendo a la paz. El turismo ha sido una de las actividades principales que se han llevado a cabo en diferentes territorios que antes se encontraban en conflicto. La Red de Turismo Paz y Reconciliación es una organización que reúne 13 proyectos de firmantes de paz, la cual ha expresado la necesidad de llevar a cabo una planificación estratégica que aborde necesidades que comparten en común las iniciativas comunitarias.

El Trabajo de grado se divide en cinco capítulos generales: **1)** Planteamiento del problema, en el que se describe el tema principal y el objetivo de la investigación; **2)** Antecedentes, el cual se encuentra dividido entre el estado del arte y los referentes conceptuales; **3)** Metodología, la cual se llevó a cabo por medio de tres fases principales: I) Estado de la red, II) Diseño de la propuesta y III) Validación de la propuesta.

En el capítulo **4)** Resultados, se establecen los principales hallazgos obtenidos por cada una de las fases de la metodología, estos se describen así: I) consistió en recolectar documentos relevantes con el tema de investigación, también se analizó el diagnóstico de la Red realizado anteriormente por *Travolution*, y se complementó con el trabajo de campo en el 4to Festival de Rafting- Remando por la Paz, llevado a cabo en San Vicente de Caguán; II) Al finalizar la fase anterior se tomaron las necesidades identificadas en la Red, y se creó el plan estratégico usando la estrategia de cuadro de mando integral (*Balanced scorecard*); III) Con la ayuda de integrantes de la Red se valida diferentes aspectos de la propuesta de planificación. Se cierra con el capítulo **5)** Conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo tuvo como principal limitación la comunicación con los actores de la Red, ya que la mayoría de los proyectos se encuentran distribuidos en diversos municipios de todo el país. Por ello, para obtener los resultados de este proyecto fue necesario establecer comunicación virtual. No obstante, en la participación del 4to Festival de Rafting- remando por la paz se logró recopilar los contactos de varios actores para llevar a cabo encuestas en etapas posteriores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema

Desde la década de los sesenta Colombia se ha encontrado en un conflicto armado que involucra múltiples actores: grupos guerrilleros, paramilitares, narcotraficantes y la sociedad civil, así como también la delincuencia común, además, se vinculan a diversos gobiernos y fuerzas armadas. Por ello, gran parte del territorio ha tenido disputas sociales que se caracterizan por la desigualdad, la distribución de la tierra y la escasa oportunidad de participación política que a la larga crearon un ambiente propicio para la violencia y la insurgencia (Rodríguez, 2019). Todo esto ha generado que para el 2019 se encuentre un total de 8.045.476 personas víctimas del conflicto armado plenamente identificadas por el Sistema Integrado de Información de la Protección Social (SISPRO) del Ministerio de Salud y Protección Social (2020). La cifra anterior representa el 16% de la población total nacional quienes han sufrido de desplazamiento, deterioro económico, pobreza multidimensional y la absorción de la violencia a nivel municipal y regional, sin embargo, durante cinco décadas hasta el presente año se han reunido 12 acuerdos de paz con el fin de definir los procesos para el desarrollo de la paz.

Después del último Acuerdo de Paz en el año 2016, el turismo hace parte de uno de los principios acordados en el Acuerdo, denominado “Desarrollo integral del campo”, en el cual se explica que debe existir una armonía y balance entre las diferentes formas de producción existentes: agricultura familiar, agroindustria, turismo, agricultura comercial de escala, para usarlo como herramienta potencial de aquellos territorios que durante muchos años sufrieron los efectos del conflicto armado (Resolución 8442 de 2016).

Teniendo en cuenta lo anterior el gobierno crea los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), los cuales surgieron para poner en práctica la reforma rural propuesta en el acuerdo de paz (Decreto 893 de 2017) dentro de este marco se recogieron las visiones locales de los habitantes y sus expectativas en instrumentos gubernamentales llamados Pactos Comunitarios para la Transformación Regional (PCTR), también se crea el Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, donde las víctimas deben estar en el centro de cualquier acuerdo donde el perdón y la no repetición se reconoce como los principales elementos para no seguir con el conflicto (JEP, 2019)¹

¹JEP: Jurisdicción Especial para la Paz.

También, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo considera a la actividad turística como una herramienta de construcción del tejido social y cultural alrededor del territorio lo cual genera cadenas de valor y mejora la calidad de vida de las comunidades anfitrionas (MINCIT, 2019). Así mismo, con el sello de Colombia: destinos de paz, busca resaltar el trabajo de los actores que construyen la paz, promueven la economía local y regional como uno de las nuevas apuestas para los municipios PDET, de la misma manera para los Antiguos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (AETCR), También las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC) y las zonas en procesos de sustitución de cultivos de uso ilícito y las Áreas metropolitanas que se transforman por escenarios para la convivencia y la cultura (MINCIT, Acuerdo 0217 de 2023).

Por otra parte, los emprendimientos locales en el posconflicto juegan un papel fundamental en la reconstrucción y desarrollo de las áreas afectadas por el conflicto armado, estos emprendimientos no solo contribuyen al crecimiento económico, sino también en la construcción de la paz, la inclusión social y la generación de empleo en las comunidades afectadas. Teniendo en cuenta lo anterior, el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realiza una evaluación anual del nivel nacional de actividad empresarial en diversos países, para Colombia se han publicado diferentes reportes de emprendimientos. En este caso en el reporte de 2022-2023, contó con puntajes de 4,2 en el 2019 al inicio de la pandemia, 4,6 en el 2020 (Martínez et al., 2023), en este contexto cabe mencionar que el GEM hace énfasis en emprendimientos de ciudades capitales, dejando a un lado aquellas iniciativas que se desarrollan en lugares alejados de ciudades e incluso centros poblados de Colombia.

Sin embargo, el MINCIT identificó que en territorios mayoritariamente rurales existen 7.500 iniciativas de productos y servicios turísticos que son gestionados por actores que construyen paz en dichos territorios en vez de grandes compañías (MINCIT, 2023). Tanto es así que algunos de estos emprendimientos se han asociado para poder ser más reconocidos, un ejemplo de ello es la red comunitaria de Turismo Paz y Reconciliación -TUPAR-, la cual precisamente se configura como una red que vincula iniciativas de turismo comunitario el territorio; además la red promueve la gestión comunitaria que contribuye a la construcción de paz y la reconciliación de las comunidades (Travolution, 2022)².

² *Travolution*: Organización que busca fomentar el desarrollo local sostenible a través del Turismo Comunitario Argentina, Chile y Colombia.

Sin embargo, se identificó por medio de un encuentro virtual con Carlos Ariel, Director de la Red Tupar, que esta requiere de una planeación estratégica sostenible, que articule más productos y destinos que beneficien a las comunidades locales. Las acciones encaminadas a desarrollar el plan estratégico deben orientar la gestión de la organización durante un periodo de 8 años, lo anterior se respalda en el reconocimiento de que los emprendimientos surgidos en el contexto del posconflicto en Colombia desempeñan un papel esencial en la reconstrucción y desarrollo de diversas zonas previamente afectadas por el conflicto armado.

Por esta razón y en consecuencia con la estrategia “Turismo para una cultura de paz”, esta propuesta de planificación no solo busca generar un impacto positivo en la red, sino que también en los territorios que están involucrados las 13 iniciativas de la Red, también busca impulsar acciones de articulación que contribuyan a alcanzar este objetivo de promover una cultura de paz en los lugares que corresponda. En este contexto, se necesita de la participación del líder de la red y de los emprendedores para fortalecer la gestión de la misma y abordar desafíos comunes.

¿Cuál es la estrategia de planificación más adecuada para guiar la gestión de la Red Tupar que pueda ser validada internamente por sus integrantes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar la planificación estratégica para la Red de Turismo Paz y Reconciliación junto a una validación interna por parte de sus integrantes.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar la situación presente de la red, abarcando aspectos como infraestructura, rendimiento, servicios y productos, localización y equipamiento.

2. Elaborar una propuesta de Planificación estratégica, centrada en las necesidades de los productos que forman parte de la Red Tupar, incluyendo estrategias específicas que contribuyan a la gestión de la Red.

3. Validar la propuesta con los actores involucrados, identificando los posibles ajustes y verificar que la propuesta se alinea con los objetivos y valores de la Red Tupar.

1.3 Justificación

El propósito del proyecto de grado es considerar una de las necesidades planteadas por la Red TUPAR, enmarcada en la elaboración de una planificación turística la cual aborde necesidades que comparten las 13 iniciativas comunitarias que están distribuidas en departamentos como Caquetá, Guaviare y Meta. Por ello, es conveniente la presente investigación ya que contribuye en la articulación de la propuesta con el diagnóstico de cada uno de los emprendimientos, además, el resultado que se obtuvo puede funcionar como insumo para que los proyectos de la red se les facilite postularse a programas de financiamiento del gobierno y se fortalezcan en aspectos organizacionales de turismo. Se espera que el proyecto de grado funcione como una herramienta de gestión para la Red y los proyectos que se encuentran inmersos en ella.

Lo mencionado anteriormente se buscó lograr mediante la creación de programas, proyectos y también acciones que contribuyan al trabajo que viene realizando la red y sus integrantes, ya que con este tipo de propuestas se apoya a los promotores de la paz, quienes trabajarán de manera conjunta a través de actividades turísticas. Entonces, el aporte social de este trabajo consistió en contribuir en la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los integrantes de la Red. Por otra parte, el aporte teórico se encuentra alineado con Yaffe (2011) quien reconoce en su teoría del conflicto que el proceso de construcción de paz requiere de un trabajo mancomunado entre diferentes actores, además de ser un proceso complejo debido a que se debe comprender el contexto turístico en el que se resuelven los conflictos. Esta perspectiva teórica es relevante porque aborda aspectos de autogestión, sostenibilidad, participación y planificación para que las sociedades que se enfrentan a un escenario de posconflicto puedan ver un camino de paz por medio del turismo comunitario.

Al concluir el trabajo de grado se desarrolló una propuesta de planificación estratégica con la intención de orientar la gestión de la Red Tupar, en consecuencia, la implicación práctica consistió en realizar estrategias que contribuyan en la gestión de la Red por medio de la planificación. Así, la utilidad metodológica del proyecto radica en su posible implementación, ya que es una respuesta a las necesidades reales del país, es la creación de un documento que debe ser materializado, ya que se obtiene una investigación documental integrada con un trabajo práctico, como se representa en la metodología de *Balance Scorecard*. Pero dicho documento

posibilita que las comunidades no solo reciban un resultado de un estudio, sino que también sean las personas encargadas de materializar dicho documento.

2. ANTECEDENTES

2.1 Estado del arte

Para el siguiente apartado se han clasificado los documentos que presentan un enfoque exploratorio, es decir, aquellos que han propuesto nuevas teorías o perspectivas en relación con el turismo en el posconflicto y, por otro lado, se encuentran los documentos de índole pragmática. En la primera parte se encuentran los documentos que permitieron comprender procesos y enfoques para abordar la complejidad de las dinámicas del posconflicto. En la segunda parte se encuentran los documentos que han desarrollado iniciativas y proyectos que visibilizan a través de diversas metodologías los emprendimientos turísticos en territorios de posconflicto, en estos documentos se evidencia el turismo comunitario como una de las actividades que aporta en los procesos de construcción de paz.

2.1.1 Documentos con enfoque exploratorio

Un ejemplo de la importancia de fortalecer un territorio a través de la actividad turística tras la firma de un acuerdo de paz es el artículo titulado “Turismo como herramienta de desarrollo en territorios en condición de posconflicto” (Bernal y Baquero, 2016), se reconoce la esencial participación de diversos sectores de la sociedad en el proceso que acompaña el período de posconflicto para avanzar en la propuesta de soluciones. La metodología de investigación se inicia con un proceso de exploración para identificar países que podrían ser viables para el turismo en territorios que han experimentado conflictos armados, luego, se definen tres factores de análisis: indicadores socioeconómicos, componentes de la oferta turística y factores transversales de análisis del turismo. Así se concluye que la ejecución de actividades turísticas en contextos de posconflicto es viable, además la firma de acuerdos o tratados de paz favorece el desarrollo de actividades económicas, entre ellas el turismo.

En concordancia con esta idea el trabajo “El turismo rural comunitario ¿Una oportunidad en el posconflicto colombiano?” (Mora y Bojorquez, 2018), es una investigación en la que los autores intentan establecer la relación del turismo comunitario y el aporte que ha tenido para el desarrollo rural de la población local. Para ello se realizó un estudio de caso del Páramo de

Sumapaz ubicado en la ciudad de Bogotá D.C, un lugar que fue el epicentro por muchos años del conflicto interno del país, allí se realizó un análisis con la comunidad acerca de las iniciativas turísticas y su importancia para el desarrollo económico de la comunidad. Se concluye que la investigación servirá como un eslabón para construir otros estudios que tengan relación con el turismo rural y el posconflicto, no obstante, se deben dar estudios serios que evidencien las realidades de las otras zonas del país, dados los múltiples escenarios de posconflicto que cuentan con algún potencial turístico comunitario.

Es importante reconocer que cada territorio tiene su contexto propio, por ello otro ejemplo de turismo gestionado por la comunidad es el trabajo de González (2022) titulado “Diseño de una propuesta de turismo rural comunitario como alternativa para el mejoramiento de las condiciones de vida en la zona rural de Puerto López, Meta”, el cual busca diseñar una propuesta de turismo comunitario la cual pueda ser desarrollada en el municipio de Restrepo- Meta con el fin de hacer partícipe a la población en el posconflicto. Para eso se desarrolló la investigación mediante el reconocimiento de los atractivos turísticos del municipio a través de cuatro capítulos donde se puede demostrar cada una de las metodologías utilizadas para la respectiva búsqueda y análisis de las variables a conocer. Luego se concluye con la identificación de lineamientos para el desarrollo del turismo comunitario que pautan a partir de políticas y documentos, también una guía a seguir en la creación de proyectos de turismo comunitario para poder abarcar un mercado internacional y fortalecer la competitividad turística.

Así se encuentra también el trabajo titulado “Turismo como estrategia de desarrollo sostenible en contextos de posconflicto. departamento del Meta-Colombia” de Rodríguez (2019) quien busca examinar cómo el turismo se ha transformado en una de las estrategias de desarrollo sostenible en otros contextos de crisis o conflictos a nivel mundial, también busca identificar elementos en el ámbito económico, sociocultural y ambiental, con el fin de establecer similitudes o diferencias con las expectativas sobre el turismo halladas en los municipios PDET del Departamento del Meta. Lo anterior se realizó por medio del análisis documental que permitió identificar factores del turismo en términos económicos, ambientales y socioculturales, así como establecer relaciones de semejanza y diferencia. Al finalizar la investigación se encuentran similitudes que se centran en la orientación hacia el ecoturismo y el agroturismo sostenible, además, se destaca la necesidad de preservar tradiciones y cultura; entre las diferencias se

refieren a particularidades del territorio, como el énfasis en la equidad de género y la búsqueda de incentivos para la conservación.

Continuando con este tema, Sanabria & Trejos (2020) en su investigación “El páramo de Sumapaz y el ecoturismo después de la firma de los acuerdos de paz en Colombia” realiza un análisis de la problemática ambiental que está sufriendo el páramo de Sumapaz en virtud del aumento de visitas que se están presentando desde el año 2016 tras la firma del acuerdo de paz en la Habana entre el Gobierno colombiano y la guerrilla de las FARC. Dicho análisis se desarrolló por medio de cuatro capítulos en los que se describe la actividad turística desarrollada en el páramo de Sumapaz, también se describe las autoridades ambientales y las normas de protección, este trabajo tiene un enfoque cualitativo, con un tipo de investigación documental y una metodología teórica basada en la recolección de información de artículos, foros, doctrinas, leyes y jurisprudencias. Teniendo en cuenta lo anterior los autores consideran tres alternativas de solución socio jurídica al ecoturismo no regulado en el páramo, se planteó un proyecto de ley, un artículo y finalmente, un conversatorio, esto con el fin de concientizar a la comunidad de la importancia de su participación e integración a las autoridades encargadas de la protección del páramo para darle solución a esa problemática.

Por otro lado, en el contexto de la consolidación de la paz, el gobierno nacional ha propuesto políticas centradas en la promoción del turismo destacando el ecoturismo en áreas protegidas como los Parques Nacionales Naturales de Colombia, es importante evaluar el papel del turismo en el desarrollo local y los impactos tanto dentro como fuera de dichas zonas. En este sentido, en el trabajo titulado “El turismo en el posconflicto colombiano, impactos ambientales y aportes al desarrollo local en los parques naturales de alta montaña” (Martínez, et. al, 2020), se seleccionaron cuatro áreas protegidas, y se aplicó una metodología basada en el análisis de redes para evaluar los impactos a través de las relaciones de causalidad entre las actividades humanas y los cambios en el entorno. Lo anterior concluye que, dentro de los parques los impactos más significativos están vinculados con la compactación del suelo y pérdida vegetal; por otro lado, fuera de estas áreas se observan cambios en las actividades económicas, así como modificaciones en la oferta de bienes y servicios locales además de la desmotivación de otras actividades.

En esta misma línea el trabajo titulado “La paz es mucho más que palomas: beneficios económicos del acuerdo de paz en Colombia, a partir del turismo de observación de aves” es un

estudio llevado a cabo por *Conservation Strategy Fund* (CSF) en colaboración con la *National Audubon Society* (Maldonado, 2016), donde se examina las preferencias de observadores de aves norteamericanos con respecto a la oferta turística colombiana, esta propuesta integra visitas a zonas de gran importancia para la observación de aves debido a su biodiversidad. Para lo anterior se aplica el método de valoración contingente en el cual se determina el valor por Audubon y se le asigna características específicas dentro de un recorrido en el Caribe Norte de Colombia. Por último, se estima una demanda aproximada para el sector del aviturismo en el país, los resultados indican que los observadores de aves estarían dispuestos a pagar, en promedio, 60 dólares adicionales por día y por persona por un tour que se distinga por un mayor avistamiento de aves, mayor seguridad y la participación de comunidades locales previamente afectadas por el conflicto armado, características que permite identificar el perfil del observador de aves en Colombia.

Para finalizar, se encuentra el documento titulado: “Estrategia Poporo: Turismo, Paz y Convivencia en Teyuna” (Tercera Mirada, 2016), en este se sintetiza la estrategia para la consolidación del Turismo, Paz y Convivencia en el destino Teyuna o Ciudad Perdida co creada por: autoridades indígenas de la Comunidad Wiwa y de la Kogui, algunas de las entidades con autoridad en el territorio: Parques Nacionales Naturales, el ICAHN e integrantes de la cadena de valor y de la institucionalidad asociada al turismo de las veredas de la zona rural de Santa Marta, Colombia. La metodología empleada se basó en técnicas de *Design Thinking* y *Visual Thinking* las cuales permitieron promover procesos de ideación colectiva, en los que se reconoció el valor de los aportes individuales de todos los participantes y también el valor de la creación colectiva. Se finaliza con la estructura de un Plan Operativo que dará inicio a dicha estrategia, la cual requerirá de la definición de una estructura de Gobernanza para la ejecución de la misma y el posterior diseño colaborativo del Plan de Implementación.

2.1.2 Documentos pragmáticos

Las propuestas pragmáticas son de gran relevancia, ya que se destacan por convertir ideas y proyectos en acciones tangibles que benefician directamente a las comunidades afectadas previamente por conflictos. Estas iniciativas no solo se limitan a trabajos investigativos, sino que se materializan en intervenciones concretas que tienen un impacto positivo en la vida cotidiana de las personas. En este contexto, la gestión del turismo en comunidades diversas en conjunto

con las propuestas pragmáticas se convierte en herramientas que buscan generar soluciones que promuevan el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida en las comunidades locales.

Así se encuentra el trabajo titulado: “SENDEPAZ *Website*”, este es una de las propuestas la cual busca crear una metodología de visibilización de uno de los proyectos que se llevan a cabo en el espacio territorial Mariana Páez (Esteban et al.,2021), aquí los autores evidencian la necesidad de crear una página web como herramienta educativa que permita fortalecer su proyecto utilizando las TIC. Entonces como resultado final se tiene la página web como una herramienta que le queda a las personas de la comunidad para su aprovechamiento en tiempo presente y futuro, que les permite mostrar sus proyectos productivos a más personas y estar en contacto de manera más sencilla con esos posibles visitantes. Para esto también fue importante brindar capacitación en el uso de las herramientas para que se pueda manejar la página en el futuro, incluso aplicar el componente pedagógico y educativo que se pretendía mantener durante la intervención de las estudiantes, dejando un aporte positivo para esta comunidad y para las estudiantes.

Por otro lado, considerando que el turismo en el período de posconflicto es un tema relativamente reciente en la investigación turística, el estudio realizado por Vásquez y Vargas (2023) bajo el título “Turismo en la Reivindicación de la Memoria Histórica en Colombia: Comunidad, Paz y Tecnología” destaca ciertos conceptos y directrices gubernamentales en los que resalta la importancia de nuevas alternativas en la actividad turística, proponiendo que, a través de una modalidad de turismo comunitario, las poblaciones vulnerables participen para ofrecer sus servicios turísticos. Lo anterior se lleva a cabo mediante el diseño de una aplicación móvil que promociona toda la oferta turística específica de estas comunidades donde prestadores de servicios turísticos motivados a proporcionar opciones para nuevos visitantes destacan la memoria histórica de sus comunidades durante el conflicto armado. Entonces se concluye que el turismo comunitario representa una excelente oportunidad para atraer a nuevos turistas en busca de experiencias distintas que les permitan descubrir perspectivas, lugares y conocimientos históricos novedosos y también la tecnología desempeña un papel fundamental en la promoción de destinos, facilitando el acceso universal a la información.

De este modo se encuentra el trabajo de Fonseca y Beltrán (2023) titulado: “Centro deportivo de alto de rendimiento para el desarrollo integral deportistas en paz de Ariporo, Casanare” el

objetivo principal de este trabajo fue diseñar un centro de alto rendimiento que permitiera la disminución de la escasez de equipamientos deportivos en el departamento del Casanare. Esta propuesta utilizó una metodología cuantitativa analizando las estructuras territoriales desde el ámbito social, ambiental, económico, vial, funcional y de servicios y fue estructurada a partir de normas estandarizadas para estos efectos, las necesidades y características propias del territorio. El texto concluye que el municipio de Paz de Ariporo se destaca por su identidad territorial única, que se ve reflejada en diversos aspectos socioespaciales, en ese contexto, la construcción del Centro de Alto Rendimiento Los Olivos surge como un espacio para fortalecer esta identidad

En esta misma línea encontramos la investigación titulada: “Relatos de cómo el aviturismo cambió la vida de algunos habitantes de Pueblo Rico-Risaralda” (Agudelo & Salazar, 2021), en el que se destaca los beneficios del aviturismo en áreas escondidas por el conflicto, a través de relatos que ilustran cómo esta actividad transformó la vida de residentes en Pueblo Rico, Risaralda. El documento resalta la importancia de los territorios vírgenes en la industria turística, ya que albergan numerosas especies de aves que resultan atractivas en particular para visitantes internacionales, para ello, se recopilan escritos y narraciones de la comunidad local, quienes han utilizado su conocimiento en avistamiento de aves para atraer a miles de turistas, mejorando así su calidad de vida. La conclusión resalta que más allá de sus beneficios económicos, el aviturismo implica una responsabilidad de conservación y restauración de las áreas donde se practica esta actividad, también se enfatiza que tanto los operadores como los turistas tienen la responsabilidad de contribuir para que el aviturismo continúe siendo una de las experiencias más atractivas en el paisaje colombiano.

Para finalizar, en el libro *Movilización ciudadana en Colombia: elementos para el análisis*, se encuentra el capítulo titulado: “El acuerdo de paz, la reincorporación y la construcción de paz de una iniciativa de turismo: Tierra Grata Tours”(Garavito y Piñeros, 2022); en este apartado se cuenta la historia de cómo surgió el proyecto turístico Tierra Grata Ecotours en uno de los antiguos ETCR Tierra Grata, ubicado en el municipio de Manaure, Cesar. Por medio de tres capítulos se muestra cómo este proyecto funcionó como una estrategia de articulación que ha vinculado poco a poco firmantes del Acuerdo de paz con la comunidad aledaña en pro del beneficio mutuo, un proceso arduo y complicado debido al pasado y los desafíos que enfrenta el territorio, pero que gracias al trabajo mancomunado de los habitantes del municipio hoy Tierra Grata se encuentra posicionado como uno de los destinos de paz del país. Se concluye que el

compromiso de los y las firmantes del acuerdo para el desarrollo de sus proyectos productivos ha sido clave en la reincorporación, además del papel fundamental de la voluntad política de los gobiernos municipales para que estos procesos se puedan llevar a cabo.

2.2 Referentes conceptuales

Los referentes conceptuales se desarrollaron en tres conceptos generales, estos son: Conflicto y posconflicto, planificación turística y, el turismo comunitario y paz. El primer concepto tiene como fin comprender aspectos relacionados a la reconciliación, la construcción de paz y la preservación cultural. En el siguiente apartado se encuentran aspectos relacionados a la planificación del turismo y los métodos de gestión asociados a ello. En el último concepto se aborda la participación de la comunidad local en los procesos de construcción de paz por medio del turismo comunitario.

2.2.1 Conflicto- Posconflicto

El conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad, así mismo, las disputas son una constante histórica, puesto que han comparecido en todas las épocas y sociedades a lo largo de los tiempos (Silva, 2008, p.2). De acuerdo a ello, se deduce que los conflictos por naturaleza representan un fenómeno en una sociedad, es decir, inherente al ser humano porque nacen en una relación social en la que se producen constantes desacuerdos, discrepancias, intereses, percepciones y necesidades diversas, Silva aclara que la noción de violencia y paz son sólo aprendizajes sociales, es decir, no se encuentran de manera biológica. Frente a sus características, surgen en cualquier parte del mundo y se pueden observar en diferentes espacios (familia, colegio, empresa, comunidad, entre otros), también en diversas situaciones (públicas y privadas), en consecuencia, pueden reflejar o determinar actos violentos que dependen de la tipología contextual (social, familiar, jurídico y racial) como de quienes componen dicha situación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la construcción de la paz en contextos territoriales es compleja debido al encuentro entre conflictos pasados y la transición hacia un escenario de paz que plantea desafíos significativos. Espitia (2022) coincide el término a la construcción de la paz en medio del conflicto, es decir, que debe existir previamente un conflicto, luego una construcción de paz y para finalizar la suma de estos donde se encontrará la etapa del posconflicto. Otros autores sostienen que el concepto de postconflicto carece de una definición clara y se presenta como

inacabado y confuso, su interpretación implica que, tras la superación del conflicto mediante negociación, victoria militar u otros medios, las sociedades ingresan a una fase denominada posconflicto.

En general el concepto de postconflicto abarca todos los desafíos inmersos a esta etapa, siendo la construcción de la paz el término empleado de manera integral para referirse a dichos retos en el periodo posconflicto (Palacios y Rodríguez, 2015). En esta misma línea Acevedo y Rojas (2016) entienden el posconflicto como la fase que viene después de los acuerdos de paz bilaterales, y se resalta que es necesario que la construcción de esta fase se dé dentro del marco del conflicto, lo que supone un proceso de reconstrucción social, incluyendo factores como la desmovilización de los integrantes de grupos armados, la seguridad ciudadana, la reinserción y el mismo desarrollo de los acuerdos de paz. Dentro de esta fase del posconflicto, desde el momento en que se consolida el proceso de paz, se resaltan los siguientes factores: preservación de la paz, reconstrucción de las pérdidas durante años y velar por el cumplimiento de los acuerdos bilaterales de cada una de las partes dentro del proceso de paz.

Por otra parte, de acuerdo con lo planteado por la Fundación Ideas para la Paz (citada por Garzón, J., et al., 2003), se entiende por posconflicto el periodo de tiempo que se da entre el cese de agresión y violencia armada de un pueblo, también ejército y todas las partes afectadas. En este planteamiento, el posconflicto se presenta como un proceso de construcción gradual y secuencial, subrayando la importancia de la participación de todas las entidades, tanto jurídicas como naturales. Para alcanzar un estado de paz óptimo dentro de una nación, aquí el autor argumenta la necesidad de identificar una serie de eventos para precisar adecuadamente el inicio del posconflicto, variables temporales (cuándo), espaciales (dónde), el tipo de conflicto (de qué naturaleza) y a quiénes afecta (para quién).

Finalmente, Garzón (2003) logra establecer una distinción de la reconstrucción considerando la infraestructura física que fue afectada por la guerra, priorizando la reconstrucción de estructuras y arquitecturas devastadas por la confrontación. En el contexto colombiano, esto involucra la reconstrucción de comunidades rurales que han sufrido daños tras los enfrentamientos entre actores armados, también implica la recuperación de tierras agrícolas para los campesinos, territorios libres de minas, y la instalación de oleoductos y edificaciones. Por ello, la reconstrucción busca restablecer las condiciones físicas que existían antes del conflicto,

por otro lado, el concepto de rehabilitación incluye dimensiones más amplias, incluyendo aspectos humanos, sociales, políticos e institucionales; a diferencia de la reconstrucción, la rehabilitación no busca devolver las cosas a su estado anterior a la guerra, sino avanzar hacia nuevas formas de gobernanza estatal y participación ciudadana.

2.2.2 Planificación turística

El turismo se entiende como como una actividad importante en el sector económico, ambiental, cultural y social, además, el turismo actúa como un catalizador social al propiciar la interacción entre personas de distintos orígenes y proporcionar oportunidades para el desarrollo comunitario. En este sentido la planificación turística implica la identificación de metas y objetivos, también la consideración de factores ambientales y culturales, y la implementación de estrategias para promover un crecimiento turístico equilibrado el uso de los recursos en el territorio donde se lleva a cabo (Henao et al, 2018). Por ello la planificación turística establece el norte de la experiencia de un turista en la visita de un territorio, también debe priorizar lo que la comunidad quiere, revisar los potenciales, desarrollar proyectos para abordar de manera general el desarrollo de esta actividad.

Así, la planificación estratégica no se limita a la adaptación al entorno actual, sino que implica la creación de un futuro deseado. Se trata de visualizar cómo se desea que sea el mundo y qué tipo de organización es la más adecuada para operar en ese nuevo entorno. En este contexto Rueda (2019) considera la planificación como una investigación realizada acerca de la realidad social y económica, con el fin de trazar pautas que permitan la utilización racional de los recursos turísticos para poner en contacto oferta y demanda e incrementar cualitativamente la actividad turística.

Por esta misma línea se destaca a Bassols (2017, referenciado por León, 2018), quien habla sobre cómo el turismo debe reflexionar acerca de las situaciones de violencia que ha sufrido el país y desarrollar una actividad respetuosa con las víctimas, que repase la historia para evitarla y que se lleve a cabo por medio del “Turismo de memoria”. Este tipo de turismo es consciente y reflexivo acerca de las circunstancias que llevaron al país a un conflicto interno haciendo referencia a las víctimas. Así, las agencias de viaje han encontrado una gran oportunidad en desarrollar el turismo por medio de paquetes turísticos que muestran las bellezas del paisaje y la cultura hasta ahora poco explorada en el país

Teniendo en cuenta lo anterior, la Plataforma de ONG de Acción Social considera que la planificación estratégica es una de la herramienta que está a disposición de una organización para manifestar su visión sobre cómo debería ser el mundo (Análisis y desarrollo social consultores, 2020). En su Guía de Planificación Estratégica para ONGS de Acción Social se enfatiza la oportunidad de describir los temas que se consideran fundamentales y de presentar ideas sobre cómo abordarlos y resolverlos de manera más efectiva. Esto representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil respecto a lo que aspira lograr.

2.2.3 Turismo comunitario y paz

El turismo comunitario según Ministerio de comercio industria y Turismo (2018), es cuando una comunidad organizada oferta servicios turísticos, también participa, se beneficia e involucra en los diferentes eslabones de la cadena productiva del turismo, esta tipología de gestión en turismo hace que las comunidades se conviertan en impulsores de procesos sociales que reintegran a un territorio, posibilitando que los individuos participantes sean actores directos productivos con capacidades de generar alrededor del turismo riqueza económica con autorreconocimiento de su cultura y aprovechamiento de su entorno natural. Precisamente, se trata de involucrar a la comunidad en la gestión del turismo donde se puede abordar en primera instancia la realidad, demandas, intereses y necesidades de dicha comunidad (García et al., 2015). Así la incorporación de la comunidad en la planificación tiene como objetivo principal asegurar que los beneficios del desarrollo turístico perduren en manos de los residentes locales. Además, su participación no debe limitarse a expresar su interés en el desarrollo turístico local, sino que debe extenderse a la formulación de políticas, la implementación y el seguimiento de la planificación.

También como lo menciona Madorey (2009) las estrategias tradicionales de desarrollo y las políticas orientadas a lograr la equidad territorial son evaluadas y complementadas a partir de la “reinención” del territorio local, por esto la comunidad se caracteriza por ser actor activo en un proceso dirigido por ellos mismos. En este contexto, es relevante la habilidad para administrar los recursos locales de manera efectiva, al mismo tiempo que se aprovechan estratégicamente los recursos externos, como lo menciona Bassols (2027) el turismo debe reflexionar acerca de las situaciones de violencia que ha sufrido el país y desarrollar un turismo de memoria consciente. Es un turismo sostenible y reflexivo acerca de las circunstancias que llevaron al país a un

conflicto interno, haciendo referencia a las víctimas y que ellas mismas sean quienes gestionen el turismo.

No obstante, Monterrubio (2009) señala que integrar a la comunidad local en la planificación y gestión del turismo no es una tarea sencilla en la práctica pues existen retos que dificultan su participación en los procesos de gestión turística. Estos obstáculos incluyen la dificultad que enfrenta la comunidad para comprender el lenguaje técnico utilizado en la planificación. También intentar comprender la diversidad de opiniones e intereses entre los participantes, la falta de representatividad cuando la participación se limita a grupos reducidos, y la falta de interés e indiferencia por parte de algunos residentes que puede llevar a la falta de participación.

Por ello se deberían usar elementos propios de la comunidad como la amabilidad u hostilidad que determina la importancia de que la visita o el regreso de turistas al destino sea positivo. En este mismo sentido, la disposición de la comunidad local ante el turismo puede definir el éxito o fracaso de un destino turístico, tal y como se ha mostrado en aquellos estudios basados en la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos (Butler, 1980). Así la comunidad local se encuentra en el papel de participante, pero también de representante principal del turismo que se desarrolle en su territorio.

3. METODOLOGÍA

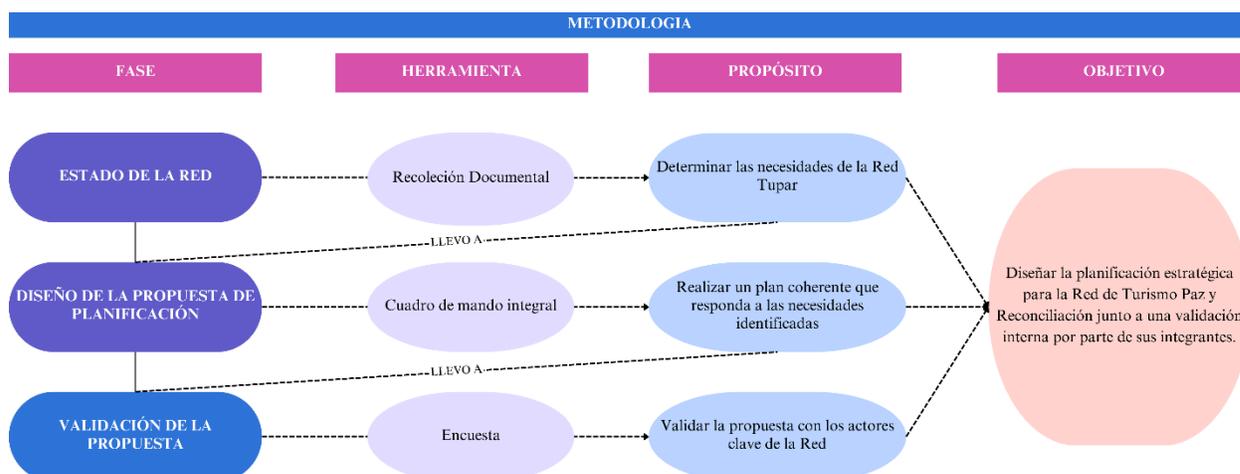
3.1 Tipo de investigación

Esta investigación es aplicada dado que su objetivo principal fue abordar de manera específica una problemática identificada en la Red, ya que buscó mejorar la eficiencia de los procesos internos. Por lo tanto, el trabajo tiene un alcance propósito el cual se consideró como el más adecuado para crear una propuesta de planificación destinada a la gestión futura de la red. A partir de lo mencionado anteriormente, se deduce que la propuesta debe ocuparse de aspectos relacionados con la gestión de la red y proporcionar una dirección a seguir en este ámbito.

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación se ha dividido en tres fases: i) Estado de la Red ii) Diseño de la propuesta y iii) Validación de la propuesta, las anteriores fases se llevan a cabo en concordancia con los 3 objetivos específicos mencionados anteriormente. Para la primera fase se recolectan documentos relevantes con el tema de investigación, además de la revisión del estado de la red, para el diseño de la propuesta se usa la estrategia de cuadro de mando integral que más adelante se desarrolla en los resultados y por último el trabajo de campo se lleva a cabo en la tercera fase de la investigación, por medio de la participación en el 4to festival de Rafting en San Vicente de Caguán.

Gráfico 1 síntesis de metodología trabajo de grado



Nota: Elaboración propia

3.3 Población y muestra

La red comprende 13 proyectos turísticos en los cuales están involucradas 284 personas como beneficiarios directos, está mayormente integrada por individuos que han firmado el acuerdo, con una presencia menor de personas pertenecientes a comunidades campesinas, afrodescendientes e indígenas. En cuanto a los beneficiarios indirectos, se estima que son aproximadamente 900 personas, incluyendo prestadores de servicios, comunidades cercanas y proveedores. De este conjunto, el 39% corresponde al género femenino y el 61% al género masculino, en resumen, se puede afirmar que la red beneficia a alrededor de 1200 personas (Travolution, 2022).

3.4 Enfoque del trabajo

En este estudio, se adoptó un enfoque cualitativo para identificar las necesidades de los emprendimientos dentro de la red. Estas necesidades fueron previamente señaladas por los miembros de la red, y el objetivo es abordarlas de manera específica. Además, la propuesta se valida mediante la participación activa de estas personas, utilizando el método cualitativo a través de entrevistas que se llevaron a cabo para conocer sus opiniones y tener una propuesta más sólida.

3.5 Técnicas de análisis de datos:

En el transcurso de la investigación se implementaron técnicas de análisis de datos para obtener una comprensión integral de la información recopilada. Se usó la revisión documental la cual facilitó el análisis de políticas, antecedentes y diagnósticos relevantes, contribuyendo así a comprender mejor el marco contextual del posconflicto en Colombia y el estado de la Red. Por otro lado, se desarrolló el *Balanced scorecard* como parte integral de la propuesta, el cual se encuentra resumido en el mapa estratégico. Y por último se creó la nube de palabras que sintetizó las entrevistas realizadas en la etapa de validación.

3.6 Instrumentos de recolección de datos

Se usó el diario de Campo con el fin de examinar aspectos organizacionales relevantes durante el festival que organizó la Red. También se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas

con el propósito específico de recopilar información detallada sobre la propuesta del plan estratégico, esto permitió a los participantes expresar sus percepciones y conocimientos de manera más libre. Por otro lado, se usó la observación participante que permitió ver el funcionamiento de la red, interactuar de manera directa con los participantes de la red y obtener su contacto para posteriormente realizar la validación de la propuesta.

Para la primera etapa (estado de la Red) se realizó la recolección documental de antecedentes relacionados con el tema de investigación, en donde se identificó el contexto de la violencia y el conflicto en el país. Por otro lado, se identificaron las necesidades de los emprendimientos de la Red por medio del diagnóstico realizado por *Travolution*, quien contribuyó significativamente con un documento que sirvió como insumo de planificación para este trabajo de grado. Además de ello se realizó el diario de campo que tuvo como fin observar elementos organizacionales de la Red durante el festival de rafting que se llevó a cabo en San Vicente de Caguán.

Gráfico 2 *Desarrollo del estado actual de la red*



Nota: Elaboración propia

Tabla 1 Desarrollo de las etapas del trabajo de grado

Objetivo	En qué consiste	Como se hizo
<p>1. Determinar el estado actual de la red, abarcando aspectos como infraestructura, rendimiento, servicios y productos, localización y equipamiento.</p>	<p>Revisar la literatura científica y los estudios previos relacionados con el área de investigación de interés. Esto permite a los investigadores contextualizar su trabajo, identificar lagunas en la investigación, utilizar datos existentes y diseñar estudios que contribuyan al avance del conocimiento en su campo. (Gómez et al., 2015)</p>	<p>Gracias al trabajo previo de <i>Travolution</i>, se obtuvo una buena base de diagnóstico de cada uno de los 13 productos turísticos que hoy integran a la red. Se realizó un primer encuentro virtual en el que el director Carlos Ariel informa la necesidad de contar con un plan estratégico para la Red. Adicionalmente a ello se cuenta con la participación en el 4to festival de rafting y allí se observa algunos aspectos de gestión de la Red.</p>
<p>2. Elaborar una propuesta integral de Planificación Turística, centrada en las necesidades de los productos que hacen parte de la Red Tupar,</p>	<p>De acuerdo con Jaimes et al., (2009) Diseñar una propuesta en turismo implica crear un plan estratégico que tenga en cuenta los objetivos, recursos y necesidades específicas. Así como el análisis de la situación actual, desarrollo y mejora de productos turísticos.</p>	<p>Se revisan metodologías aplicadas en planificación turística, con ello se realiza el Cuadro de mando integral (<i>Balanced scorecard</i>), este se desarrolla con base al diagnóstico previo y se proponen ejes estratégicos con sus respectivos programas, proyectos y acciones relacionadas con las necesidades identificadas en los proyectos turísticos de la Red, además</p>

<p>incluyendo estrategias específicas que integre aspectos como la paz y reconciliación, así como la gobernanza y la experiencia turística.</p>	<p>se toma en cuenta como una herramienta de gestión para que la comunidad sea participante en convocatorias en turismo.</p>
<p>3. Validar la propuesta con los actores involucrados, identificando los posibles ajustes y verificar que la propuesta se alinea con los objetivos y valores de la Red Tupar.</p>	<p>Martínez (2012) menciona que, aunque es conocida como grupo focal, esta técnica también recibe los nombres de entrevista de grupo focal, grupo de discusión, discusión de grupo y se le conoce en inglés como <i>focus group o group interview</i>. Adicionalmente, este autor sostiene que es una técnica de recolección de datos de tipo cualitativo ubicada dentro de la entrevista, pero con carácter grupal que se usa dentro de las ciencias sociales.</p> <p>Por medio del <i>focus group</i> se cuenta con la participación de 10 actores que hacen parte de los proyectos que integran la Red y con ellos se valida la propuesta.</p>

3.7 Limitaciones

Para obtener los resultados de este proyecto fue necesario establecer comunicación virtual con los miembros de la red, ya que la mayoría de ellos se encuentran distribuidos en diversos municipios de todo el país, esta ubicación geográfica hizo que la comunicación con los miembros de la red estuviera muy limitada. No obstante, en la participación del 4to Festival de Rafting se logró recopilar los contactos de las personas para llevar a cabo encuestas en etapas

posteriores. Cabe resaltar que, al presentar la propuesta se buscó llegar a la mayor cantidad de personas posibles, sin embargo, se observó que no todos los miembros de la Red disponían del tiempo y la disponibilidad necesaria para participar activamente en el proceso de validación.

4. RESULTADOS

4.1 Estado de la Red

4.1.1 Revisión documental

4.1.1.1 Análisis antecedentes

Se investigaron documentos tanto nacionales como internacionales, que incluyeron tesis de grado, artículos de revistas especializadas en turismo, capítulos de libros, guías metodológicas, monografías científicas, entre otros. Estos textos fueron utilizados durante la investigación para identificar elementos exitosos de proyectos previos y así facilitar la planificación necesaria para el turismo comunitario en pro de la paz. Lo anterior resalta la importancia crucial de la participación de las personas en estos procesos, así como la comprensión de que cada comunidad posee necesidades específicas y, asimismo, potencialidades en recursos turísticos que pueden ser aprovechados de manera efectiva mediante una adecuada planeación.

Tabla 2 Antecedentes consultados

Texto	Autor	Conceptos clave	Texto	Autor	Conceptos clave
"SENDEPAZ Website" Descubriendo Lugares Inexplorados con los Excombatientes de las FARC en el ETRC Mariana Páez, Mesetas - Meta	(Quintero et al., 2018)	-Desarrollo local. -Estrategia digital. -Visibilización de proyectos. -Territorios ocultos.	Turismo en la reivindicación de la memoria histórica en Colombia : comunidad, paz y tecnología	(Vásquez & Vargas, 2023)	-Posconflicto en Colombia. -Turismo comunitario. -Memoria histórica. -Visión de paz. -Visibilización de productos.
El turismo en el posconflicto comunitario. Impactos ambientales y aportes al desarrollo local en los parques naturales de alta montaña	(Martínez et al., 2020)	-Políticas de turismo. -Turismo como actividad económica. -Impactos medioambientales.	Relatos de cómo el aviturismo cambió la vida de algunos de los habitantes de Pueblo Rico, Risaralda	(Aguedelo & Salazar, 2021)	-Historias de vida. -Biodiversidad colombiana. -Aviturismo.
El Turismo Comunitario en el Ecuador	(Rodas et al., 2015)	-Turismo comunitario. -Proyectos emblemáticos. -Principios en la planificación del turismo.	El páramo de Sumapaz y el ecoturismo después de la firma de los acuerdos de paz en Colombia	(Sanabria & Trejos, 2020)	-Problemática ambiental. -Ecosistema Colombiano. -Infraestructura. -Desarrollo turístico.
Propuesta turística para la población del posconflicto en el municipio de Restrepo - Meta	(Siachoque et al., 2017)	-Oportunidades económicas en la región. -Problemas sociales en familias que sufrieron del conflicto.	La paz es mucho más que palomas: beneficios económicos del acuerdo de paz en Colombia, a partir del turismo de observación de aves	(Maldonado et al., 2016)	-Conservación de fauna y flora. -Ecoturismo. -Participación comunitaria. -Observación de aves.
Centro deportivo de alto de rendimiento para el desarrollo integral deportistas en paz de Ariporo, Casanare	(Fonseca y Beltrán , 2023)	-Confianza en turistas. -Transformación del país. -Visión del turismo en Colombia como símbolo de paz.	Invirtiendo en el futuro- suplemento de construcción de paz para el sector de turismo en colombia	(PARES, 2018)	-Recuperación del entorno. -Guía metodológica par empresas. -Proceso de paz.
Turismo como Estrategia de Desarrollo Sostenible en Contextos de Posconflicto. Departamento del Meta- Colombia	(Rodríguez, 2020)	-Turismo sostenible. -Programas de desarrollo con enfoque territorial. -Particularidades territoriales. -Desarrollo turístico.	El Turismo Comunitario en Colombia como Progreso en el Postconflicto	(Velandia & Figueroa, 2021)	-Proceso de paz. -uso de los recursos culturales y naturales. -Desarrollo de las comunidades.
Turismo como herramienta de desarrollo en territorios en condición de posconflicto	(Bernal & Baquero, 2016)	-Consecuencias de la violencia. -Participación sectorial. -Fortalecimiento de un territorio. -cese a la violencia.	Ecoturismo itinerante en el trapezio amazónico colombiano	(Fraguell & Muñoz, 2003)	-Ecoturismo. -Transición de viejas modalidades turísticas. -Tendencias de mercado en turismo.
El turismo rural comunitario ¿Una oportunidad en el posconflicto colombiano?	(Mora & Bohorquez, 2018)	-Nuevas experiencias turísticas. -Gestión del turismo. -Desarrollo rural. -Turismo como alternativa económica.	Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística	(Monterrubio, 2009)	-Ecoturismo. -Transición de viejas modalidades turísticas. -Tendencias de mercado en turismo.

Texto	Autor	Conceptos clave	Texto	Autor	Conceptos clave
El efecto del conflicto armado en el volumen y el gasto en ecoturismo en Colombia	(Henaó et al., 2018)	-Efecto del conflicto en el medio natural.	Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local	(Ramírez, 2019)	-Generación y gestión de productos. -Protagonismo local. -Guía metodológica.
Derechos humanos en las políticas de paz y posconflicto en Colombia	(Cortés, 2016)	-Política integral de paz. -Derechos de poblaciones vulnerables. -Planes y programas de desarrollo económico y social	Documento de diagnóstico para la creación de la Red de Turismo, Paz y reconciliación por la defensa de los territorios y el pulmón del mundo	(Travolution, 2022)	-Iniciativas de turismo comunitario. -Construcción de paz y reconciliación. -Participación comunitaria.
Construcción de paz territorial en Colombia: experiencias de Organizaciones Sociales en el municipio de Ovejas, departamento de Sucre	(Espitia, 2022)	-Actividad empresarial en Colombia. -Dinámicas económicas del turismo en municipios.	Plan sectorial de Turismo 2022- 2026 Turismo en armonía con la vida	(MINCIT, 2022)	-Política pública. -Turismo como fuente económica. -Conservación de la biodiversidad colombiana.
El papel del turismo en territorios con pasados de violencia o muerte	(Rueda, 2019)	-Turismo fenix. -Turismo negro. -Turismo de memoria. -Concientización de visitantes.	LEY 2068 DE 2020	(Congreso de Colombia, 2020)	-Sostenibilidad. -Formación. -Estrategias para potenciar el sector.
Empresas, responsabilidad social y posconflicto en Colombia.	(Telléz, 2018)	-Evolución del sector empresarial. -Entorno operacional. -Empresas en el posconflicto.	Aplicación del modelo de ciclo de vida como forma de mejoramiento de los destinos turísticos. Estudio de caso Leticia, Amazonas Colombia	(Padilla, 2018)	-Destino turístico. -Planificación y gestión del turismo. -Competitividad. -DOFA de territorios.
Turismo, planificación estratégica y desarrollo local	(Toselli, 2015)	-Ecoturismo. -Transición de viejas modalidades turísticas. -Tendencias de mercado en turismo.	El turismo y el posconflicto en colombia	(León, 2018)	-Acuerdo de paz. -Potencial turístico. -Estudio del posconflicto. -Entorno de paz
"Elaboración del plan estratégico de turismo para el municipio de Xeraco (2021- 2026)	(Riola & Osorio, 2021)	-Etapas de planificación. -Principios de turismo. -Gestión del plan turístico.	Paz, conflicto y sus elementos característicos. Un acercamiento conceptual.	(Palacios & Rodrigues, 2015)	-Posconflicto. -Construcción de paz. -Proceso de paz.

Nota: Elaboración propia

4.1.1.2 Análisis Diagnóstico de la Red TUPAR

El informe de diagnóstico elaborado por *Travolution* (2020) empleó metodologías participativas como mesas de trabajo, así como técnicas de cartografía o mapeo de los proyectos

de la Red. Como complemento de ese trabajo se encuentran los documentos titulados “Planes de trabajo individuales”, donde se llevó a cabo un análisis DOFA para cada proyecto, acompañado de un resumen de las necesidades identificadas por cada una. A partir de ese análisis, se detectaron los componentes que requieren mejoras, es decir, aquellos clasificados como debilidades. Estos elementos se agruparon en categorías comunes y se seleccionaron para ser abordados mediante acciones específicas dentro de la propuesta de planeación.

Con base en todo lo anterior, se reconoce la necesidad de llevar a cabo acciones orientadas a estructurar y posicionar una oferta turística que consolide las iniciativas turísticas de la Red. Lo anterior requiere implementar mecanismos para la promoción y comercialización de experiencias turísticas, fortalecer la gobernanza y fomentar la colaboración en la red, así como ampliar el capital humano mediante la formación en áreas específicas para desarrollar productos y servicios de alta calidad, también se propone generar narrativas turísticas alineadas a los recorridos o tours, entre otros. De esta manera, se abordaron de manera integral las necesidades de la red en su conjunto para contribuir en la implementación de estrategias dentro de la propuesta de planificación.

Gráfico 3 *Categorización de necesidades identificadas en la Red*

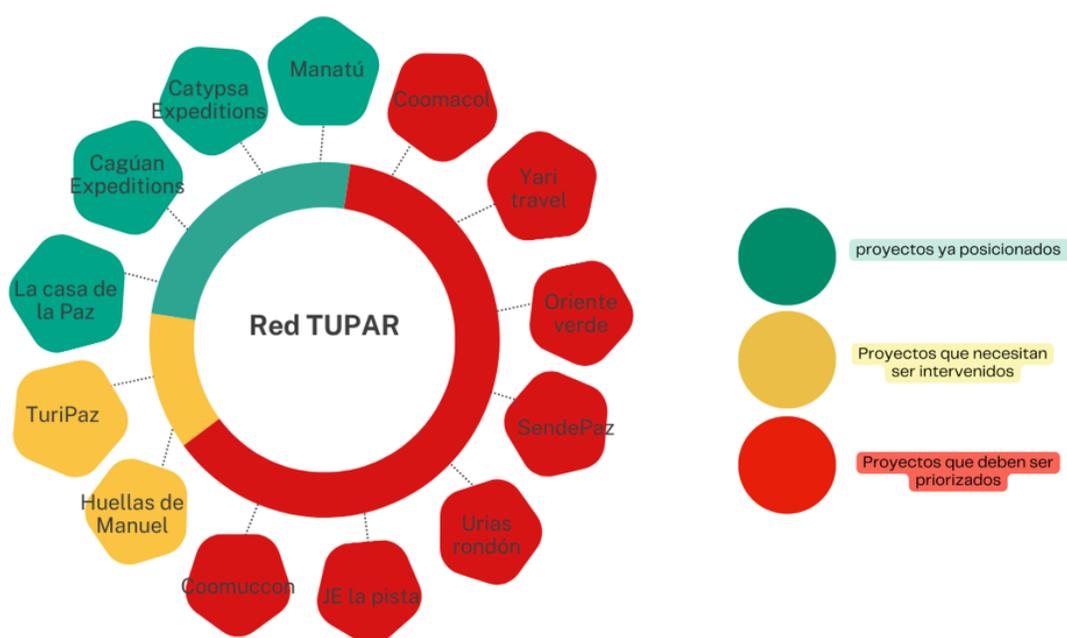


Nota: Elaboración propia hecho con base a *Travolution* (2020).

4.1.1.3 Análisis estrategia de semáforo

Luego del análisis del diagnóstico de los documentos mencionados anteriormente se obtiene la “Estrategia de semáforo”, en la que se ha evaluado y clasificado los emprendimientos desde los más prioritarios hasta los menos priorizados, identificando aquellos que requieren intervención urgente debido a la escasez de recursos turísticos. Lo anterior se resume en el gráfico 4 que permite identificar proyectos que presentan alertas (rojo) o posibles riesgos (amarillo), mientras que aquellos que funcionan correctamente se representan en verde. Se sugiere priorizar y desarrollar alternativas para transformar las dimensiones identificadas en rojo y amarillo hacia el color verde, de esta manera, se fortalecerán los aspectos asociativos, contribuyendo a mejorar la situación general de los emprendimientos evaluados.

Gráfico 4 Estrategia de semaforización Red Tupar



Nota: Elaboración propia hecho con base a estrategia de semaforización (Travollution, 2020).

Según el gráfico anterior, se observa que el 53% de la red requiere priorización, centrándose principalmente en la capacitación ABC en turismo para nuevos miembros, la formalización y estructuración legal, la revisión y diseño de productos y experiencias, así como la elaboración de un portafolio de servicios. Así mismo el 16% de los emprendimientos necesitan intervenciones en varios aspectos como la formación en atención al cliente, el Marketing digital y redes sociales

y diseño de productos y experiencias, Por último, solo el 31% de la red está posicionado y necesita nuevos diseños de productos y experiencias. En conjunto el 100% de la red requiere de dotación y actualización de equipamientos y elementos operativos, como también el encadenamiento productivo con oferta regional y nacional.

4.1.2 Cuarto Festival de Rafting-Remando por la Paz

Se asistió al cuarto Festival de Rafting-Remando por la Paz, que tuvo lugar en San Vicente de Caguán los días 4, 5 y 6 de noviembre de 2023. Este evento se realizó en uno de los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR) del país, y se observaron las dinámicas sociales que surgen después del conflicto. Asimismo, se establece contacto con los integrantes y coordinadores de la Red Tupar, con el propósito de validar posteriormente la propuesta, además, se profundiza en la comprensión de las dinámicas y la lógica organizacional de la Red con respecto a lo observado en el festival.

4.1.2.1 Diario de campo

El diario de campo fue desarrollado durante el festival, este tuvo en cuenta los aspectos que se lograron evidenciar por medio de la observación participante, lo anterior indica que se obtuvo una perspectiva única sobre las dinámicas sociales que emergen tras el conflicto armado. Este festival fue una oportunidad para entender de primera mano los procesos de reintegración y reconciliación de las comunidades afectadas, incluso la relación que se observó entre los integrantes de la Red Tupar y turistas añade un nivel adicional de comprensión y perspectiva a la investigación. Cabe añadir la importancia en la participación activa en eventos como estos, que ofrecen una experiencia única para comprender las complejidades del posconflicto y el papel crucial de las organizaciones y redes comunitarias en la transformación social y la construcción de paz.

Tabla 3 *Diario de campo del 4to Festival de Rafting*

Actividades	Descripción
Día 1	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura del Festival. • Actividad de viverismo. • Primer recorrido de rafting -nivel bajo
Día 2	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer día del festival participaron alrededor de 50 personas, varias de ellas ayudaron en los preparativos de los equipos y elementos para dar apertura al evento. • En la jornada de viverismo se plantaron alrededor de 150 árboles en uno de los fuentes fluviales que conecta con el río pato. • El recorrido de rafting fue guiado por integrantes de Caguán Expetidions, al finalizar nos entregaron el almuerzo que estaban envueltos en hojas de plátano, sin duda un toque muy tradicional.
Día 3	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada al ETCR de Mira valle en San Vicente de Caguan. • Conversatorio- Colectivo miradas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Para el día dos nos hospedamos en Mira valle, un ETCR que cuenta con un hotel de acomodación múltiple con vista al río Pato. • En la noche hubo un conversatorio de parte del Colectivo Miradas donde se observó el trabajo que venían realizando en un recorrido de fotografía de historia de diferentes actores del conflicto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Venta del mercado local. • Segundo recorrido de rafting en los cajones del río pato- nivel medio. • Presentación colección de ropa de Manifiesta. • Merienda en casa local.
	<ul style="list-style-type: none"> • En el tercer día se adecuo un espacio para el mercado local donde se encontraban emprendimientos como La Trocha, Colecctivo miradas, Café sueños del colono, Manifiesta y la dulzura del bosque. • El recorrido de rafting tuvo un nivel intermedio y fue através de Los cajones del río Pato, un lugar majestuoso lleno de naturaleza única y explorado hace muy poco debido a que estaba oculto por la guerra. • En la mitad del recorrido de rafting se hizo una parada y allí Manifiesta presento su colección de “ponchos” hechos con tela más ligera y colorida, un elemento que representa la cultura campesinas y sus múltiples usos. • Al finalizar el recorrido tuvimos una parada en una casa local donde nos recibieron con una merienda que se componía de queso campesino, melao y guarapo hecho tradicionalmente.

Nota: Elaboración propia con metodología de observación participante.

4.1.2.2 Elementos organizacionales de la Red

Teniendo en cuenta que la Red TUPAR se configura como una red que vincula iniciativas de turismo comunitario comprometidas con la defensa y conservación del territorio, y también como un entorno donde se llevan a cabo diversas prácticas sociales y culturales que configuran las interacciones de quienes lo ocupan; además de que promueve la gestión comunitaria que contribuye a la construcción de paz y la reconciliación de las comunidades. Por ello se lleva a cabo el análisis del festival por medio de los siguientes elementos: iniciativas de turismo, defensa y conservación del territorio, prácticas sociales y culturales, gestión comunitaria y construcción de paz y reconciliación

Iniciativas de turismo: Las iniciativas turísticas participantes en el festival buscan no solo ofrecer experiencias atractivas a los visitantes, sino también promover la comprensión cultural del posconflicto, la reconciliación y la construcción de la paz en los territorios por medio de los productos y servicios que son ofertados a través de la gestión comunitaria. A pesar de la destacada participación de emprendimientos como Colectivo Miradas y Manifiesta en el festival, es importante señalar que no forman parte intrínseca de la red; más bien, han participado de manera coordinada con la red en el evento. Únicamente Caguán *Expedition* y La Trocha- La casa

de la paz tuvieron una participación activa en el festival, lo que sugiere que las demás iniciativas quedaron un tanto al margen del escenario participativo del evento.

Fotografía 1 *Conversatorio de Colectivo Miradas*



Nota: Elaboración propia, 2023

Defensa y conservación del territorio: Como inauguración del evento, se llevó a cabo una jornada de siembra junto con la Red de Viverismo Comunitario de la Amazonia en la que aproximadamente 100 personas participaron en la siembra de 150 árboles a lo largo de uno de los afluentes del río Pato. Por otro lado, los recorridos de rafting se ejecutaron de manera segura, proporcionando instrucciones específicas para prevenir cualquier forma de contaminación ambiental en el entorno que interactúan. Se hace referencia a especies de fauna y flora que, a pesar de estar expuestas a visitantes, se han cuidado y conservado responsablemente, además, las actividades de rafting se llevaron a cabo de manera controlada y con una logística pertinente.

Fotografía 2 *Siembra de árboles de parte de la Red de Viverismo.*



Nota: Elaboración propia, 2023

Fotografía 3 *Actividad de rafting en San Vicente de Caguán.*



Nota: Elaboración propia, 2023

Prácticas sociales y culturales: En el segundo día, se llevó a cabo la exhibición de la colección de ropa de Manifiesta, destacando especialmente el “poncho” confeccionado en una tela más ligera que refleja diversas costumbres y prácticas de la comunidad. Además, se estableció un mercado local que contaba con la participación de 5 emprendimientos que ofrecían productos variados, como cerveza artesanal, ropa deportiva, prendas confeccionadas por excombatientes, café tradicional local, entre otros. La promoción del mercado local y la muestra de productos se plantea como una estrategia para ofrecer productos locales en eventos de este tipo, no obstante, se observa la muestra de dos emprendimientos y la presencia de solo 5 puestos de venta, indicando la posibilidad de mejorar y permitir la participación de más emprendimientos en este tipo de espacios.

Fotografía 4 *Mercado local itinerante*



Nota: Elaboración propia, 2023

Fotografía 5 *Productos del Mercado Local.*



Nota: Elaboración propia, 2023

Gestión comunitaria: La gestión comunitaria del festival de rafting para la paz en San Vicente del Caguán implicó la planificación, organización y participación principalmente por la Red, pero también de las personas que estuvieron encargadas de temas específicos como alimentación, alojamiento, transporte y guianza. Se observa que la comunidad local desempeñó un papel activo al brindar servicios a los participantes del festival. Por ejemplo, al concluir uno de los tramos de rafting, una familia ofreció a los participantes un refrigerio compuesto por queso campesino, melao artesanal y guarapo; los almuerzos fueron servidos en fiambre, una técnica gastronómica artesanal; el transporte, a su vez, era gestionado mediante la contratación de taxis y camiones locales. Por último, los visitantes se involucran en diversas etapas del evento, incluida la organización de elementos de rafting como botes y equipos de seguridad.

Fotografía 6 *Comida local de San Vicente de Caguán.*



Nota: Elaboración propia, 2023

Construcción de paz y reconciliación: En el evento participaron diferentes grupos sociales como turistas, personas representando a entidades como el Programa de las Naciones Unidas

para el Desarrollo, Alcaldía de San Vicente de Caguán, Cámara de comercio de Florencia para el Caquetá, Viceministerio de comercio y Viceministerio de Ambiente, también *influencers*, cantantes, visitantes nacionales e internacionales, integrantes de emprendimientos como La Trocha y La casa de la paz, colectivo miradas, Fundación COMPAZ, entre otros. En el transcurso del festival, se observó una integración cohesionada de todas las personas, independientemente de su origen o antecedentes. Se destaca el propósito compartido de construir la paz desde cada uno de sus respectivos oficios y roles, además, se logró una participación activa de todos los actores involucrados.

Fotografía 7 Participantes del 4to festival de rafting-Remando por la paz



Nota: Elaboración propia, 2023

Fotografía 8 Representación del posconflicto en alojamiento de Mira Valle- San Vicente del Caguán.



Nota: Elaboración propia, 2023

4.2 Diseño de la propuesta de planificación

Se desarrolló el cuadro de mando integral (Anexo 1) con el propósito de crear la propuesta de planificación turística en la que se establecen 5 ejes estratégicos, 10 programas, 19 proyectos y 69 acciones. Todo lo anterior se genera con base a los elementos extraídos del estado del arte,

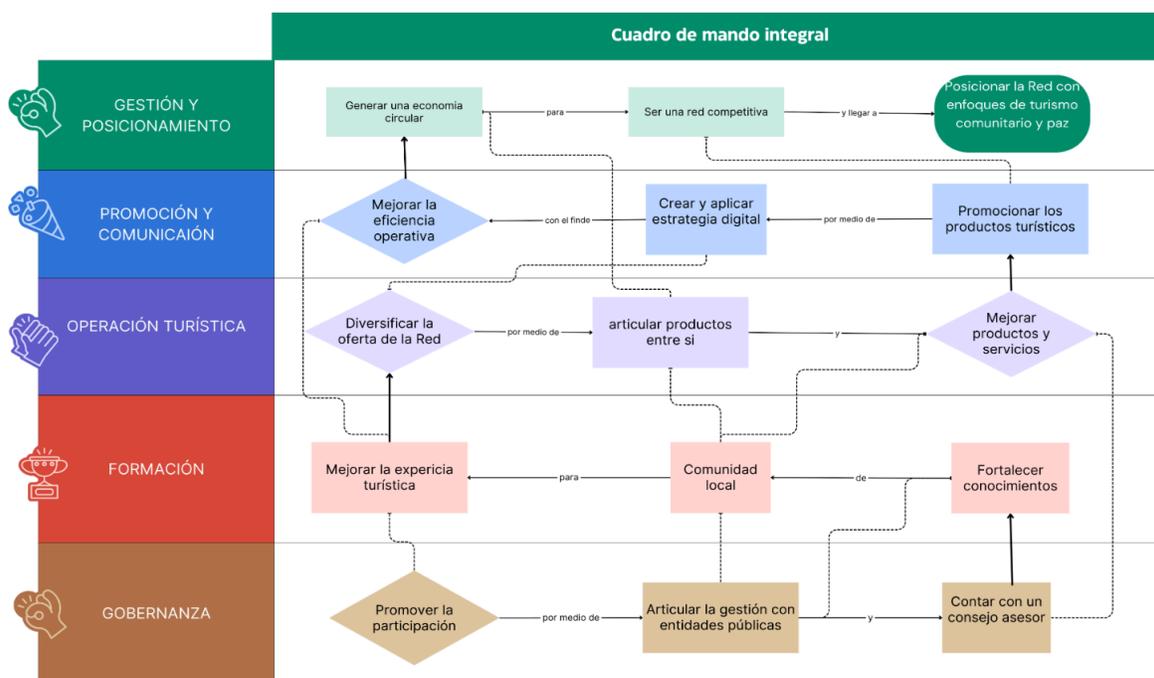
así como también las necesidades identificadas en los proyectos de la red y los aspectos vistos en el trabajo de campo. En consecuencia, algunas acciones se alinean con las estrategias del plan sectorial de turismo Colombia potencia de la vida, creando así un plan que contribuya a mejorar elementos particulares de cada proyecto maximizando su eficacia y sostenibilidad.

Respecto al primer eje estratégico nombrado como “Gobernanza”, se busca fortalecer la participación de la comunidad por medio de establecer diferentes colaboraciones con instituciones educativas, así como la implementación de mecanismos de participación y la evaluación continua de la red. Dichas articulaciones con entidades y la participación de diferentes actores turísticos permitirá llevar a cabo el segundo eje estratégico titulado “Formación”, este aspecto se enfoca en el talento humano de los proyectos pertenecientes a la red, los programas y proyectos se establecen alineados a atender aspectos en cuanto a servicio al cliente, también en guianza y narrativas, y en portafolios turísticos.

En concordancia con lo anterior, una vez los proyectos estén mejor constituidos y formados se trabajará para que las iniciativas se puedan articular entre sí generando una red de turismo comunitario por medio del eje estratégico “Articulación turística”. Este eje tiene como fin reunir varios servicios y productos turísticos para generar nuevas rutas que sean atractivas para los visitantes. Entonces se tendrá un portafolio mejor constituido que se podrá promocionar llegando a más público nacional e internacional.

Así, la red se dirigirá hacia el ámbito de "Promoción y comunicación", empleando estrategias digitales para destacar de manera integral los variados servicios y productos que ofrece. El objetivo principal de todo lo mencionado previamente es alcanzar el eje de "Gestión y posicionamiento", donde la red establecerá una economía circular de proyectos turísticos centrados en la reconciliación y la paz, fundamentando esto como un pilar esencial de su gestión. Además, se aspira a consolidarse en Colombia y obtener reconocimientos que respalden la fiabilidad de los proyectos, facilitando la atracción de turistas a los territorios que conforman la red.

Gráfico 5 Cuadro de mando integral



Nota: Los ejes estratégicos se deben leer de abajo así arriba, entiendo la Gobernanza como la base necesaria para construir los demás ejes y poder llegar a la Gestión y Posicionamiento

4.2.1 Estructura del plan

4.2.1.1 Eje estratégico 1

El objetivo principal del eje **estratégico Gobernanza** es promover la participación, la transparencia y la incidencia institucional de la red. Este eje cuenta con dos programas, Fortalecimiento de la participación comunitaria y Transparencia en la toma de decisiones. Para el primer programa se encuentra el proyecto Articulación de la red con entidades educativas públicas, el cual consiste en identificar áreas comunes de interés entre la red y las entidades educativas públicas, como programas de estudio, necesidades de formación o proyectos de investigación; investigar y establecer posibles áreas de colaboración, como programas de pasantías, proyectos de investigación conjunta, o eventos educativos; también Diseñar programas piloto que sirvan como prueba inicial de la colaboración, permitiendo ajustes y mejoras antes de una implementación completa.

El segundo proyecto de este programa es Incidencia institucional, cuyas acciones son: Planificar los mecanismos de participación; implementar dichos mecanismos en los 13 productos

turísticos; identificar problemáticas de los mecanismos y por último realizar encuestas a los operadores verificando el funcionamiento de los mecanismos.

El segundo programa de este eje cuenta con dos proyectos, el primero de ellos es el Consejo asesor comunitario cuyas actividades consisten en: Planificar la creación del consejo en el que participen representantes de la comunidad, expertos en turismo y autoridades locales; Proporcionar capacitación continua a los miembros del Consejo para mejorar sus habilidades y conocimientos en la gestión del desarrollo turístico; medir el impacto social de las decisiones tomadas por el Consejo Asesor en términos de beneficios para la comunidad y, analizar los resultados de impacto social y realizar ajustes en la gestión del comité.

El segundo proyecto consiste en la Documentación accesible para todos los miembros de la red, sus actividades consisten en diseñar una evaluación respecto al nivel de comprensión y apropiación por parte de los asociados respecto a la Red TUPAR; realizar la asamblea anual ordinaria para la rendición de informes; y utilizar los resultados de las evaluaciones y retroalimentación para realizar mejoras continuas en la accesibilidad de la documentación.

4.2.1.2 Eje estratégico 2

Este eje fue titulado como **Formación** el cual consiste en potenciar el conocimiento y las habilidades de las comunidades a través del diseño, fortalecimiento y asistencia en productos, también en servicios y experiencias turísticas, lo anterior se podría realizar a través de dos programas. El primero establecido como Fortalecimiento de servicios turísticos cuenta con el proyecto de Narrativas e interpretación del patrimonio natural, cultural, ambiental e histórico, el cual tiene las siguientes actividades: Establecer colaboraciones con expertos en historia y antropología u otras disciplinas relacionadas para obtener información precisa y enriquecer las narrativas; encontrar elementos comunes y compartidos en las historias de diversas voces para destacar la humanidad compartida y las experiencias similares y así crear un guion turístico de la historia del conflicto; crear materiales multimedia como videos, presentaciones, y aplicaciones interactivas que puedan complementar las narrativas y hacer la experiencia más atractiva; e, integrar prácticas sostenibles en el proyecto para preservar y proteger el patrimonio natural y ambiental a largo plazo.

El segundo proyecto Formación en servicio al cliente y el tercer proyecto Formación en guianza turística, comparten las mismas acciones las cuales se establecen así: Reconocer los

conocimientos de los operadores e identificar ventajas y desventajas en ellos; ordenar las técnicas y habilidades que se necesitan para operar cada producto; contribuir en el conocimiento por medio de las jornadas de capacitación y establecer las normas operativas y de gestión; realizar dichas jornadas para todos y establecer un mínimo de conocimientos y habilidades básicas; y, cumplir con las normas establecidas y realizar mejoras continuas.

El segundo programa para este eje es la Definición de Portafolio turístico, este lleva a cabo por medio del proyecto de Capacitación en desarrollo de portafolios, este necesita de los siguientes pasos para poder llevarlo a cabo: Explicar la importancia de clasificar y seleccionar de manera cuidadosa los elementos del portafolio; enseñar técnicas para organizar de manera efectiva los elementos del portafolio; mostrar prácticas de actualización de portafolios y cómo mantener un portafolio visualmente atractivo; explicar la importancia en la estructura y la presentación de los portafolios; y, proporcionar ejemplos prácticos utilizando portafolios reales.

En consecuencia, el Proyecto número dos es la Estandarización de portafolios el que se lleva a cabo por medio de: Realizar guía sobre cómo identificar elementos esenciales y no esenciales en el portafolio; definir un diseño de contenido para cada tipo de producto; enfatizar los productos y servicios necesarios en cada portafolio; desarrollar pautas para la presentación uniforme los portafolios; y, establecer prácticas para la revisión periódica y la mejora continua.

4.2.1.3 Eje estratégico 3

Este eje fue asignado como **Operación turística** el cual tiene como fin enlazar itinerarios turísticos entre los diversos productos, diversificando la oferta de la red. Cuenta con dos programas, Articulación turística y Fortalecimiento institucional. Para el primer programa se establece el proyecto titulado conectar rutas turísticas entre productos de la red, el cual necesita de las siguientes: identificar y mapear cada paso en la creación de las rutas turísticas, desde la planificación hasta la experiencia del turista; identificar y eliminar actividades y procesos que no agregan valor directo a la experiencia del turista; y, establecer un ciclo de mejora continua, utilizando la retroalimentación de los turistas y los datos operativos para realizar ajustes constantes. El segundo programa cuenta con el proyecto Integración y apoyo de nuevos productos turísticos, sus actividades específicas son: Identificar iniciativas emergentes, luego proponer articulación en conjunto con la red y, definir su potencialidades y aporte de a la red.

4.2.1.4 Eje estratégico 4

El objetivo principal de este eje titulado **Comunicaciones y promoción** es crear y aplicar herramientas tecnológicas que sean fáciles de acceder y que aseguren la promoción exitosa de los productos turísticos.

El primero de ellos fue asignado como Empoderamiento digital, el cual cuenta con el proyecto de Crear herramientas para la generación de contenidos, que necesita de estas 3 acciones: Recopilar material audiovisual que pueda resonar emocionalmente con la audiencia, como desafíos superados, logros significativos o momentos inspiradores; desarrollar materiales educativos que utilicen historias para ilustrar conceptos de reconciliación y resolución pacífica de conflictos; e, integrar elementos interactivos en el material para fomentar la participación activa del espectador y darle seguimiento a dicha participación. El segundo proyecto de este programa es Formación en habilidades digitales para la comunidad local, este cuenta con las siguientes actividades: Realizar un análisis de las habilidades digitales actuales y las necesidades específicas de la comunidad local; desarrollar y llevar a cabo un plan de formación que aborde las necesidades identificadas; y, utilizar indicadores de desempeño para medir el progreso y el impacto.

Promoción y marketing del turismo comunitario es el segundo programa de este eje, para llevarlo a cabo se establece dos proyectos, el primero es Creación del plan de mercadeo el cual necesita: realizar el mapa estratégico del plan, definiendo los procesos internos, financieros, de clientes y mercado; definir los objetivos, indicadores, metas, acciones y presupuesto; formar equipos especiales de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos para focalizar las responsabilidades y acelerar el proceso; y por último, verificar todos los detalles por medio del Plan de Implantación. En esta misma línea el segundo proyecto es Creación de estrategia digital para adquirir productos y servicios, el cual consiste en alinear el diseño de la aplicación con las expectativas y necesidades de los clientes; definir los objetivos estratégicos clave para la aplicación (aumento de ventas, retención de clientes, eficiencia operativa); evaluar y mejorar continuamente el funcionamiento de la aplicación para aumentar la eficiencia y la calidad del servicio. (tiempo de procesamiento de ventas); y, recopilar regularmente comentarios de los usuarios para evaluar la satisfacción del cliente.

4.2.1.5 Eje estratégico 5

El eje **Gestión y Posicionamiento** busca garantizar la sostenibilidad económica, social, administrativa y operativa de la red bajo enfoques de turismo comunitario y construcción de paz, lo anterior se podría lograr por medio del programa Estructuración de portafolio de proyectos para el fortalecimiento de la Red y el Reconocimiento nacional e internacional. Para el primer programa se establecieron dos proyectos, uno de ellos es Diversificación de productos y servicios, el que necesita reconocer los productos y servicios que actualmente se ofertan; definir los productos y servicios que existen y los potenciales; y, construir un prototipo de red colectiva de proveedores para diversificar dichos productos y servicios. El segundo Proyecto Emprendimientos con economía circular, cuenta con las siguientes actividades: generar una red de intercambio de bienes que contribuya a la economía local y, evaluar la gestión y mejoramiento de esta red económica de productos y servicios

En cuanto al segundo programa se encuentra el proyecto Responsabilidad social como estrategia de gestión para acercamiento con empresas, el cual necesita de las siguientes acciones: Definir el propósito social de la red, concretar lema, eslogan etc. y que este se vea reflejado en los productos de los emprendimientos; establecer la conexión de las estrategias de esta planificación y la razón de ser de la red; y, comprobar con la comunidad y las partes interesadas la anterior conexión y así se fundamente la razón de ser de la red y pueda ser mostrada al mundo. El segundo Proyecto de este programa es Participación en Premios y Certificaciones, que se podría llevar a cabo por medio de: participar en premios y certificaciones, presentándose con anticipación; analizar los resultados y aprendizajes de la participación en premios y certificaciones, utilizar esta información para ajustar y mejorar las iniciativas socialmente responsables y la estrategia de participación en el futuro; considerar la posibilidad de expandir el programa de formación a nuevas comunidades o replicarlo en otras áreas.

4.3 Validación de la propuesta

La fase de validación se constituye como un paso esencial que asegura que la propuesta no solo sea sólida desde una perspectiva técnica, sino que también responda a las necesidades y expectativas reales de la comunidad perteneciente a la Red, consolidando así un plan que refleje de manera auténtica la visión y aspiraciones de todos los involucrados. Para lo anterior se

presenta la propuesta al director de la Red Carlos Ariel García quien realiza correcciones y mejoras en el cuadro de mando integral, al finalizar dichas correcciones la propuesta se presenta en un segundo momento a los miembros de la red en una reunión llevada a cabo de manera virtual, en dicho espacio se comparte la encuesta de validación a los miembros de la Red. En la segunda y tercera fase se aplican entrevistas de carácter mixto y de allí se obtienen características relevantes de la percepción de los entrevistados ante el turismo.

4.3.1 Primera fase

Inicialmente, se lleva a cabo una reunión virtual con el director de la Red, Carlos Ariel García, quien examina el anexo 1 y proporciona correcciones en la propuesta para que se ajustará un poco más a sus perspectivas de gestión (anexo 2). Carlos recibió el Anexo 1 junto con el documento PDF correspondiente al entregable de la propuesta. Al revisar dichos documentos se renombraron tres ejes estratégicos, también se realizaron correcciones en la redacción de los objetivos en algunos de estos ejes y se sugirió reubicar algunos proyectos en otros ejes donde mejor se ajusten a su línea de acción.

Estas modificaciones son significativas dado que Carlos posee un conocimiento directo de las necesidades y la coherencia de estas en el plan estratégico que pueden surgir en la gestión de los proyectos de la Red. Luego, se procede a realizar los ajustes sugeridos por Carlos para avanzar a la segunda fase de validación. Así en la segunda fase se envía a los líderes de los proyectos el Anexo 3 y Anexo 4 con las respectivas correcciones y modificaciones.

Tabla 4 Anotaciones realizadas por el director de la Red: Carlos Ariel García en el plan estratégico.

Anotaciones realizadas por Carlos Ariel			
Objetivo	Programas	Proyectos	Acciones
Gobernanza	El Objetivo de este EE si está dirigido a la participación, transparencia, y más que eficiencia, considero es la incidencia institucional	<p>Creación de puntos informativos comunitarios: No veo aún muchas condiciones para esto. Tal vez en el mediano plazo. Sugiero omitir esta sección.</p> <p>Consejo asesor comunitario: Interesante esta idea del consejo asesor. Sin embargo, ¿cómo se lo imaginan?, ¿quiénes lo componen?. Como supongo la idea es asesorar, interesante que dicho organo cuente con participación externa. Por ejemplo el observatorio de turismo de la U Col Mayor</p>	<p>Considero está bien avanzar en que las comunidades de cada proyecto participen de manera activa: apliquen encuestas, identifiquen problemáticas, participen en espacios institucionales/corporativos en la escala local y regional.</p> <p>Podemos analizar conjuntamente a qué se refieren por mecanismo? cómo se lo imaginan?</p> <p>Esta sección de participación podríamos llamarla incidencia institucional</p> <p>Acá sería medir las acciones y actividades de la RedTupar, y serían actividades que realizaría el Consejo asesor. Generar conocimiento, data, métricas. Genial!</p>
Capacitación Considero mejor llamarlo Fomración	"Potenciar el conocimiento y las habilidades de las comunidades a través del diseño, fortalecimiento y asistencia en productos, servicios y experiencias turísticas ."	<p>cluir un subprograma de narrativas e interpretación del patrimonio natural, cultural, ambiental e histórico</p>	<p>Definición de portafolio turístico: Ok. Sí, acá serían una serie de acciones de: revisión y costeo de productos, diseño, validación y diagramación de portafolios</p>
Turismo, paz y reconciliación Mejor llamarlo Operación turística, así abarcamos más temas desde este componente		<p>Creación de rutas turísticas entre productos de la red: Excelente, este debe ser el centro y objeto principal de este EE.</p> <p>Narración de historias para la reconciliación: Muy bien, pero esto iría en EE operación turística en la sección de narrativas e interpretación.</p> <p>Creación de material audiovisual de la red, de los productos y de las personas que la integran: Hace parte de la estrategia digital como un componente de herramientas para la generación de contenidos.</p> <p>Articulación de la red con entidades educativas públicas: Este proyecto pasarlo al EE de gobernanza.</p>	
Promoción y comunicación		<p>Proyecto de conectividad rural y accesible: Se sale de nuestro objeto misional y capacidad. Esto no lo haríamos.</p> <p>Creación de aplicación digital para adquirir productos y servicios: Me parece bien acotarlo a la creación de una estrategia digital porque una app puede desbordar nuestra capacidad que es muy mínima</p>	
Posicionamiento de la Red Sugiero Gestión y posicionamiento	veo que el objetivo apunta más hacia garantizar la sostenibilidad económica, social, administrativa y operativa de la red bajo enfoques de turismo comunitario y construcción de paz.	<p>Generar impacto económico positivo: Este podría abordarse desde la estructuración de un portafolio de proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la Red TUPAR.</p>	<p>Responsabilidad social empresarial: Lo entiendo como la necesidad de acercarnos a empresas bajo el concepto de responsabilidad social y como estrategia de gestión.</p>

Al finalizar, Carlos realiza los siguientes comentarios generales:

“Es importante y destacable que existe y se identifica una organización y estructura en la propuesta, situación que indica de una lectura orgánica del proceso y el territorio. En este sentido, considero relevante, antes de hacer la propuesta de planificación, se debe dar un breve contexto e ilustración gráfica de cuáles son los proyectos de la red, dónde están ubicados y quienes lo componen. También dejar claramente expuestos, los problemas, situaciones y debilidades de la Red Tupar y bajo ese horizonte. El cuadro de semaforización es de alguna manera un resumen muy sintético de ese estado dispar de la red. Con ello, adquiere todo el sentido el Plan estratégico como una propuesta para plantear las acciones que permitan tener presente un horizonte e ir tramitando y solucionando esas limitaciones”.

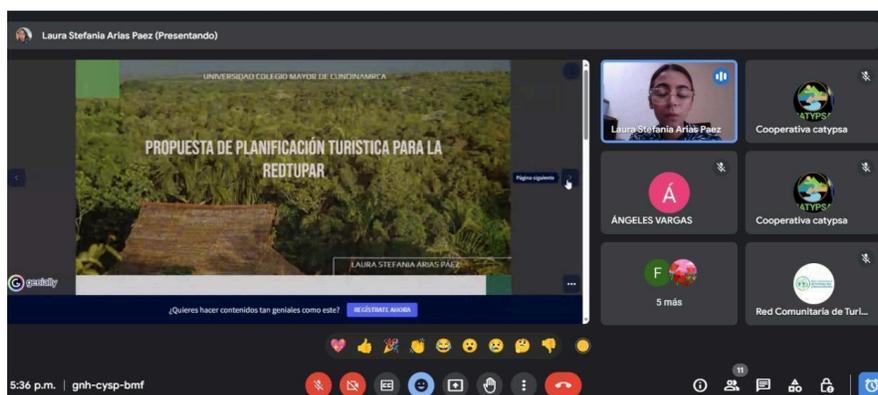
“Sugiero conservar el mismo orden de los Ejes Estratégicos en la matriz como está en el PDF, y propongo estos términos: 1. Gobernanza, 2. Formación, 3. Operación Turística. 4. Comunicaciones y promoción y 5. Gestión y posicionamiento. Así mismo subnumerar componentes, y actividades alineadas a los ejes estratégicos. Es acertado contar con un documento más general y descriptivo en PDF y una matriz Excel más técnica e instrumental” (García, 2024)³.

4.3.2 Segunda fase

Se asiste a una asamblea virtual de la Red TUPAR llevada a cabo el día 02 de febrero de 2024 en la que participan diferentes actores pertenecientes a la Red. Durante esta sesión, se comparte la propuesta con los miembros de la Red participantes y se lleva a cabo una encuesta semiabierta en formato *Google Forms*. La encuesta consta de cinco preguntas relacionadas con los ejes estratégicos de la propuesta de planificación y otras cinco para considerar la perspectiva de los encuestados, en total cinco líderes de proyectos de la Red responden a la encuesta.

³Carlos García (director de la Red Tupar), en conversación con el autor, Enero de 2024.

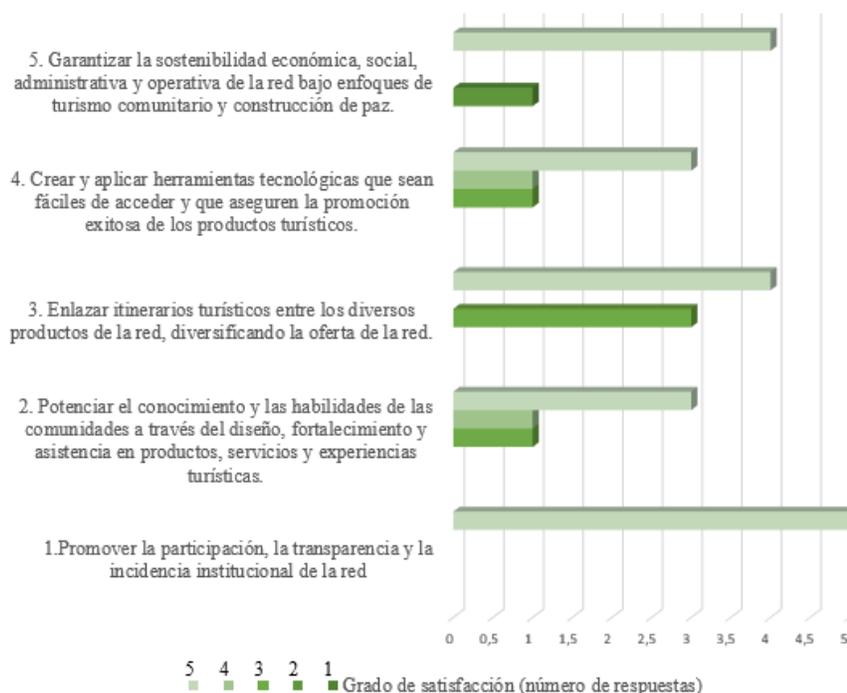
Fotografía 9 Participación en asamblea virtual de la Red TUPAR.



Nota: Nota: Elaboración propia, 2023

La encuesta se llevó a cabo mediante *Google Forms*, con un enfoque mixto para obtener tanto resultados cuantitativos como cualitativos. La primera sección fue cuantitativa pues los participantes respondieron a 5 preguntas sobre los ejes estratégicos, calificando sus respuestas en una escala del 1 al 5 según su grado de satisfacción, donde 1 representaba la menor satisfacción y 5 la mayor. Los resultados indican que los ejes estratégicos número 3,2, y 4 pueden ser mejorados al ser atendidos por los encuestados en la tercera fase de validación.

Gráfico 7 Respuestas sección cuantitativa -primera encuesta



En cuanto a la sección cualitativa se busca conocer la perspectiva de los encuestados frente a la propuesta socializada anteriormente. Aquí el 100% de los encuestados considera pertinente la propuesta, también el 80% cree que el plan es comprensible y el 20% responde que no es tan comprensible, así mismo el 60% está de acuerdo con las acciones del plan y el 40% no está de acuerdo con dichas acciones, luego los participantes responden que dentro de los actores que pueden estar involucrados con la Red son: las iniciativas de turismo de la red TUPAR, la comunidad, universidad, PNUD, ministerio, red viverismo, FONTUR, COTELCO, cámaras de comercio, la institucionalidad y las agencias garante de proceso de paz, para finalizar la comunidad considera que el plazo para realizar los proyectos puede ser: 6 meses, 3 años y distribuir el plazo a corto, mediano y largo plazo. Esta sección arroja que en general la propuesta está siendo aceptada por los integrantes de la Red, además muestra oportunidades de mejora de acciones indicativas y actores que pueden ser articulados a proyectos específicos dentro de la propuesta.

4.3.3 Tercera fase

Consecuentemente se realizó entrevista a 6 operadores turísticos de la Red por medio telefónico, y 2 operadores turísticos externos de la red pero que cuentan con emprendimientos con enfoque de turismo de paz; las contribuciones de estos encuestados ayudaron a validar aspectos delineados en el plan previamente establecido. En un primer momento se toma en consideración todo lo expuesto por los entrevistados y se realiza una transcripción para categorizarlas y realizar su respectivo análisis. En un segundo momento se toman dichas transcripciones y se realiza el análisis de similitud de palabras para obtener aquellos conceptos que más usaron los entrevistados.

Tabla 5 Codificación de Actores

Actores clave	Descripción	Codificación
César García Proyecto Manatu	Firmante de paz- vicepresidente de la Red TUPAR	AC1
Felix Sanabria Proyecto Catypsa Expeditions	Firmante de paz, presidente de la cooperativa Catypsa y vicepresidente de la cooperativa Libertad Simón Trinidad.	AC2
Edwin Castañeda Proyecto Huellas de Manuel	Firmante de paz y guía turístico.	AC3
Deisy Urrego Agencia Cooperativa simón Trinidad	Firmante de paz, representante legal cooperativa Simón Trinidad.	AC4
Cristian Arias Proyecto Corporación ambiental y social- Oriente verde	Coordinador general Oriente verde.	AC5
Estephania Triana Proyecto La Trocha- La casa de la paz	Coordinadora de turismo La casa de la paz.	AC6
Ecosierra pérdida Tours	Operadora turística creada por 7 comunidades rurales de la Sierra Nevada de Santa Marta.	ACE1
Arauca Birding	Tour operador de senderos ecológicos en el departamento de Arauca.	ACE2

Nota: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se muestra la transcripción de las entrevistas de los actores involucrados, se clasificaron los comentarios que contenían elementos sobre el conflicto-posconflicto, la planificación turística y el turismo comunitario. Lo anterior corresponde al proceso que permite entender de viva voz algunos elementos que contribuyen a la transformación del turismo en los territorios. En este contexto, se encontraron algunos elementos que se pueden tomar en consideración para añadir dentro del plan.

Tabla 6 *Análisis de entrevistas*

Categoría	Sujeto informante	Comentario	Análisis
Conflicto- Posconflicto	AC1	<p>La reconciliación con la naturaleza ha generado oportunidades para quienes lideran los emprendimientos, que son personas que hacen parte del proceso de reincorporación, es decir, firmantes de la paz. El turismo que ahora se realiza se puede considerar como una alternativa de actividad económica para estas personas que ahora se enfocan en la responsabilidad ambiental. César García (Vicepresidente de la Red TUPAR), en conversación con el autor, marzo de 2024.</p>	<p>De acuerdo con Mora (2018) se deben establecer estudios sociológicos y económicos del turismo en diferentes zonas de posconflicto, pues como se evidencia las condiciones del posconflicto en los territorios y comunidades pueden ser variados, por ello es relevante evidenciar los impactos sociales del conflicto con el fin de determinar cuál es la actividad económica que la comunidad prefiere llevar a cabo (González, 2022). El turismo presenta un potencial importante para la generación de recursos económicos en las zonas afectadas por el conflicto, especialmente en los espacios que presentan una baja transformación y por ende un alto estado de conservación ambiental, no obstante, se requiere generar capacidades a nivel municipal con potencial turístico, para minimizar las afectaciones a la población local y maximizar la distribución de los beneficios del turismo.</p>
	AC2	<p>Existen lugares naturales que estaban ocultos y gracias a la firma del acuerdo de paz ahora pueden ser transitados, y son espacios abiertos para que turistas disfruten de las actividades que se pueden realizar allí. A través de la red Tupar se debe conocer el trabajo que realizan los firmantes del acuerdo de paz que están comprometidos en construir paz y que están construyendo país. Felix Sanabria (Presidente de la cooperativa Catypsa), en conversación con el autor, Marzo de 2024.</p>	
	AC3	<p>Después del acuerdo de paz en los territorios no ha existido un acompañamiento adecuado por parte del Estado, ya que las casas otorgadas no cuentan con condiciones dignas de vida, además dichos terrenos pueden ser incluso ilegales, imposibilitando generar proyectos en turismo. En algunos lugares han matado a personas que están en reincorporación, quienes han visto en el turismo comunitario y demás emprendimientos una forma diferente de ver la vida. Edwin Castañeda (Guía de Turismo), en conversación con el autor, Marzo de 2024.</p>	
	AC4	<p>La paz se puede respirar incluso en el aire, en un ecosistema libre de contaminación, eso hace que se sienta la libertad. La paz encierra desde el silencio de los fusiles hasta la buena convivencia con la madre tierra, el contar con recursos naturales hace que podamos tener una paz espiritual. Deisy urrego (representante legal cooperativa Simón Trinidad), en conversación con el autor, Marzo de 2024.</p>	
	AC5	<p>El acuerdo de paz no ha sido igual en todo el país hay lugares en los que funcionado, pero realmente la paz el campo no ha funcionado básicamente por la inasistencia del estado. Lo anterior ha generado que el campo este sin recursos, circunstancia que el gobierno atiende, por otro lado, la violencia en el campo va a ser el tema más presente, teniendo en cuenta las actividades del narcotráfico y cultivos ilícitos principalmente de coca, cannabis y marihuana. En otras comunidades este es un tema muy sensible porque es un negocio rentable y no hay otro cultivo para reemplazar. Cristian Arias (Coordinador general Oriente verde), en conversación con el autor, Marzo de 2024.</p>	
	AC6	<p>No ha habido un cambio tan significativo en unos territorios en comparación con otros, en algunos se evidencia todavía grupos armados e inseguridad. Se evidencia que en algunos lugares se han encontrado nuevas especies de aves en los lugares donde antes habían paramilitares y demás. El último acuerdo fue beneficioso para algunos proyectos productivos, pero en otros no hubo el seguimiento adecuado y se limitó a una entrega de incentivo económico. En resumen no se han visto cambios significativos si no más bien pequeños pasos. Estephania Triana (Coordinadora de turismo La casa de la paz), en conversación con el autor, Marzo de 2024.</p>	

Turismo comunitario y paz	AC1	La red en cadena ese corredor estratégico de la Amazonía, la articulación con las comunidades es relevante porque antes de crear la red, había emprendimientos de turismo en estos sectores de posconflicto, pero ninguno conocía a ninguno, entonces se comparte una visión, una forma de cómo se quiere ver el turismo. Es un compromiso de los firmantes para que las iniciativas de turismo sean garantes de los procesos sociales y naturales de paz César García (Vicepresidente de la Red TUPAR), en conversación con el autor, marzo de 2024.	Se evidencia que el turismo comunitario es una tipología de gestión que garantiza un bien común en los territorios, así como lo menciona Toselli (2015) el desarrollo local es un proceso que promueve el crecimiento de la actividad económica y/o diversificación de la estructura productiva de un territorio. De acuerdo con Mora (2018) para este proceso es relevante la concertación y voluntad por parte de la población local para generar iniciativas y propuestas, pues son ellos quienes tienen el protagonismo en la gestión de sus propios recursos, y donde resultan fundamentales las capacidades locales, tales como el conocimiento, la creación, la innovación, el emprendimiento, las formas de organización, articulación, diálogo, consenso y participación, así como los vínculos basados en la confianza.
	AC2	La cooperativa está integrada por servicios que ofrece la comunidad local, cada una de ellas tiene su espacio de aportar a la cooperativa. Se debe visibilizar el trabajo que se realiza en estos territorios para que sean visibilizados y se genere la mayor cobertura posible para que la gente conozca los paraísos ocultos y el público nacional e internacional se anime a visitarlos. Felix Sanabria (Presidente de la cooperativa Catypsa), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC3	El turismo comunitario beneficia tanto a excombatientes como a la comunidad local, ya que se genera procesos de intercambio de bienes lo que genera beneficios en el propio territorio. Lo anterior mejora las condiciones de vida porque donde hay turismo existe un desarrollo y un progreso de vida. Edwin Castañeda (Guía de Turismo), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC4	en algunas circunstancias mejoran las condiciones de vida y de seguridad para la comunidad con la llegada de nosotros al territorio y con la firma del acuerdo de paz se ha podido llegar proyectos al territorio de cooperación internacional y hemos podido seguir trabajando de la mano con las comunidades en el mejoramiento de las vidas. Deisy urrego (representante legal cooperativa Simón Trinidad), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC5	El turismo comunitario mejora las condiciones de vida de las personas porque son ellas quienes cuentan con el conocimiento de su propia región, entonces son quienes nos pueden brindar información sobre las especies de flora y fauna que habita allí. Los vínculos sociales de la comunidad fortalece también el vínculo de la humanidad con la naturaleza, que es el recurso más importante para mostrar turísticamente, una comunidad empoderada evita que haya migración del campo a la ciudad, si no que más bien se vea la oportunidad de desarrollo en el mismo municipio y de las personas que habitan la zona. Cristian Arias (Coordinador general Oriente verde), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC6	Si la comunidad quiere y sabe de turismo puede ser muy beneficioso para ellos, si no va a ser mas complejo. La comunidades deben proponer y ejecutar las actividades turísticas, en terminos tecnicos y practicos, estudios y capacitaciones se puedan empapar un poco mas en el tema, para obtener beneficios economicos, apropiacion del turismo y salvaguardia de su cultura, para ello, necesitan apoyo y seguimiento profesional. Estephania Triana (Coordinadora de turismo La casa de la paz), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	ACE2	Contamos con guías que son jóvenes de la propia comunidad, quienes están siendo capacitados en aprender a hablar inglés, por otro lado, se considera necesario recibir a personas que cuenten con conocimientos en turismo. Arauca Birding (Tour operador de senderos ecológicos en el departamento de Arauca), en conversación con el autor, Febrero de 2024.	

Planificación Turística	AC1	Se deben considerar elementos administrativos, habilidades del personal, así como el talento humano que se necesita y el portafolio de servicios-productos. En el proceso de reincorporación los firmantes de la paz generan emprendimientos turísticos con base a los recursos que tienen y se toma en cuenta poder desarrollar un turismo consciente, de calidad y no masivo. César García (Vicepresidente de la Red TUPAR), en conversación con el autor, marzo de 2024.	Los emprendimientos requieren de necesidades específicas que deben ser asumidas para mejorar la eficiencia y rendimiento en su operación, para lo anterior es necesario contar con apoyo en diferentes áreas del conocimiento, de acuerdo con Bernal y Baquero (2016), la articulación de actores públicos y privados para la consolidación de la industria turística en los destinos (aún en condición de posconflicto) es indispensable en destinos con alta vocación turística. Dichos apoyos en planificación deben contar con un proceso donde se evidencie la gestión adecuada a cada proyecto, como lo menciona Quintero, el apoyo a operadores de emprendimientos de paz debe contar con el conocimiento necesario para apoyar las necesidades que requieren ser atendidas.
	AC2	Se necesita contar con un plan que permita suplir una barrera, en este caso contar con un mejor terreno permitirá desarrollar y presentar proyectos. Felix Sanabria (Presidente de la cooperativa Catypsa), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC3	Es necesario tener vigentes certificaciones en cursos como primeros auxilios y rescate. Edwin Castañeda (Guía de Turismo), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC4	Se necesita fortalecer elementos de equipamiento para poder realizar las actividades de avistamiento de aves y alojamiento, dotación en binoculares y adecuación de los módulos de hospedaje, equipos que permitan el monitoreo de las especies de fauna y flora que se pueden encontrar en el lugar. Deisy urrego (representante legal cooperativa Simón Trinidad), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC5	Necesita mejorar la calidad de infraestructura para alojamiento, priorizando condiciones sanitarias como el vertimiento de aguas, también es necesario establecer las zonas wifi y de energía renovable para los turistas. Por otro lado, es relevante mejorar la accesibilidad a los municipios porque no es fácil llegar a las comunidades por carreteras y también la difusión de la información de los sitios turísticos para que los turistas la conozcan. Cristian Arias (Coordinador general Oriente verde), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	AC6	El turismo en la casa de la paz es nueva, empezo por practicas de la unicolmayor por medio de actividades tecnicas o conceptuales y luego prácticas, adaptandolas en las necesidades de la casa y de los visitantes. Las personas que trabajan en la casa no conocen los beneficios del turismo, este proyecto es conocida y visitada, quienes lo visitan quieren conocer las dos perspectivas del posconflicto. No cuenta con una población específica es un espacio que acepta a todos los grupos sociales, aunque aun no se percibe muy bien el turismo es importante conocer las necesidades y pensamientos que motivan a visitar la casa. Estephania Triana (Coordinadora de turismo La casa de la paz), en conversación con el autor, Marzo de 2024.	
	ACE1	En el proceso de creación de rutas turísticas y en la implementación de las normas técnicas sectoriales considera necesario el apoyo de instituciones académicas, además de contar con aliados que permitan desarrollar y presentar proyectos en un futuro a instituciones gubernamentales. Ecosierra Pérdida Tours (Operadora turística creada por 7 comunidades rurales de la Sierra Nevada de Santa Marta), en conversación con el autor, Febrero de 2024.	

Nota: Elaboración propia realizada con base a las respuestas de los entrevistados.

el Gráfico 7, en donde se visualizan tres características relevantes: conceptos, tamaño de las palabras y colores de las palabras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron las transcripciones de las entrevistas (anexo 5) de cada uno de los actores clave, en ellas se evidencia que los entrevistados han usado conceptos y términos al discutir sobre sus proyectos turísticos y otros aspectos organizacionales los cuales se evidencian en toda la nube de palabras. De manera similar, las palabras que aparecen con un tamaño más grande en la nube son aquellas que se utilizaron con mayor frecuencia en las entrevistas, por otro lado, las palabras más pequeñas tuvieron una presencia menos destacada y no se usaron con la misma frecuencia. Por último, se evidencian un conjunto de palabras de color naranja, amarillo y verde que son términos que reflejan la importancia del turismo comunitario y su compromiso ambiental en las áreas donde se desarrollan.

Por ello, para maximizar los beneficios del turismo y minimizar sus posibles efectos negativos, es esencial desarrollar capacidades a nivel municipal y fomentar la articulación entre actores públicos y privados. Por otro lado, la promoción de los proyectos turísticos en estas regiones también requiere de un apoyo integral que abarque diferentes áreas del conocimiento y una colaboración estrecha entre diversos actores. Esta colaboración es clave para garantizar la eficiencia y el rendimiento de los emprendimientos, así como para impulsar la consolidación de la industria turística en destinos en condición de posconflicto.

El turismo comunitario de las personas firmantes de paz promueve el bien común en los territorios al tiempo que fomenta el desarrollo local. Es decir, si se cuenta con la participación activa y la voluntad de la población local, entonces se logrará el fortalecimiento de las capacidades locales en áreas de la consolidación de la paz, pero también en el conocimiento en cuanto a turismo, la innovación, el emprendimiento y la organización comunitaria. En resumen, es relevante aprovechar el potencial del turismo como motor de desarrollo económico en zonas afectadas por el conflicto armado, siempre y cuando se realice de manera sostenible, inclusiva y participativa, priorizando el bienestar de las comunidades locales y el cuidado del medio ambiente.

5. CONCLUSIONES

Durante la etapa de diagnóstico se identificó que la Red cuenta con 13 proyectos turísticos distribuidos en Caquetá, Guaviare y Meta, también gracias a la estrategia de semaforización que fue realizada en un ejercicio en conjunto con la comunidad y travolution (2022) se describe que de estos emprendimientos el 53% requiere priorización, el 16% necesita intervenciones en aspectos organizaciones y de gestión, y solo el 31% se encuentra posicionado. Teniendo en cuenta lo anterior, las necesidades que deben ser priorizadas para que el mayor porcentaje de los emprendimientos puedan estar posicionados son: formación del talento humano, sostenibilidad, generación de alianzas estratégicas y diseño de productos. Lo anterior corresponde al estado actual de la red que debió ser considerado para la creación del plan estratégico.

Teniendo en cuenta las necesidades identificadas, el plan estratégico se creó con 5 ejes estratégicos, 10 programas, 19 proyectos y 69 acciones. Lo anterior corresponde a atender aspectos organizacionales que abordan de manera integral a los emprendimientos de la Red siendo coherente con la realidad de los mismos, alineando así un plan que puede funcionar como una ruta en la experiencia de visitantes a estos territorios y la mejora de calidad de vida de las comunidades implicadas.

El plan fue validado por el director de la Red quien estuvo al tanto de todos los cambios realizados en dicho documento, además de ello, las entrevistas realizadas a los actores de la Red precisaron los aspectos que se deben priorizar para llevar a cabo un trabajo mancomunado entre los proyectos comunitarios que se encuentran distribuidos en diferentes territorios, pero que independientemente de su localización cuentan con visiones de trabajo en común como la reconciliación con la naturaleza y la comunidad, también desarrollar actividades de turismo sostenible y respeto por la memoria del conflicto colombiano.

En conclusión, si se llevan a cabo estudios sociológicos y económicos del turismo en zonas afectadas por el conflicto armado se podrán comprender las condiciones específicas del posconflicto en diferentes territorios y comunidades, además de determinar el impacto social del conflicto y las preferencias económicas de la población local. Entonces el turismo que se lleve a cabo en zonas afectadas por el conflicto responderá a las necesidades específicas de los territorios y sus comunidades.

5.1 Recomendaciones

Se espera que el resultado de esta investigación contribuya significativamente a la gestión comunitaria de la Red, proporcionando una base sólida para futuras iniciativas y proyectos. Sin embargo, es necesario que los directivos de Tupar tomen un papel activo en este proceso, involucrando a la mayor cantidad posible de operadores y actores clave que actualmente están inmersos en la Red. Esta inclusión no solo fomentará un sentido de pertenencia y compromiso, sino que también permitirá una colaboración sólida y efectiva entre las diversas comunidades locales involucradas.

Además, es fundamental que la Red en conjunto tome el resultado obtenido de este trabajo y lo aplique en el contexto de cada proyecto individual. La implementación adecuada de estos resultados puede llevar a la consolidación y mejora continua de las iniciativas, garantizando su sostenibilidad y éxito a largo plazo. Por lo tanto, se recomienda que el desarrollo comunitario esté a cargo de cada uno de los territorios estrechando lazos por medio de la actividad turística de paz que puede servir como una herramienta valiosa para fomentar la paz, la reconciliación y la innovación, al adaptar las estrategias propuestas en este proyecto.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, A., y Rojas, Z. (2016). Generalidades del conflicto, los procesos de paz y el posconflicto. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas - Universidad Pontificia Bolivariana*
- Acuerdo 0217 de 2023. [Ministerio de comercio, industria y turismo]. Por el cual se crea el sello “Colombia destino de paz”, y se dictan otras disposiciones. 20 de febrero de 2023.
- Agudelo, S., y Salazar, L. (2021). *Relatos de cómo el aviturismo cambió la vida de algunos habitantes de Pueblo Rico-Risaralda*. [Trabajo de grado, Universidad católica de pereira]. Repositorio Universidad católica de Pereira RIBUC.
- Análisis y desarrollo social Consultores. (2010). Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. *Plataforma de ONG de Acción Social*. (13-19), 70
- Bassols, N. (2017). Memoria y emprendimiento en el posconflicto colombiano. Una mirada desde el turismo. *XXVII Congreso Turismo Sostenible para la Paz*.
- Bernal, A., y Baquero, C. (2016). Turismo como herramienta de desarrollo en territorios en condición de posconflicto. *Gestión, ingenio y sociedad*, (30-40), 45-47.
- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Revista Universidad Austral de Chile*.
- Decreto 893 DE 2017*. [Corte Constitucional]. Por el cual se crean los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial -PDET-. 28 de mayo de 2017.
- Espitia, J. (2022). *Construcción de paz territorial en Colombia: experiencias de Organizaciones Sociales en el municipio de Ovejas, departamento de Sucre*. [Tesis de maestría, Universidad de Caldas]. Repositorio Universidad de Caldas
- Esteban, L., Martín, J., y Rodríguez, M. (2021). “SENDEPAZ Website” *Descubriendo Lugares Inexplorados con los Excombatientes de las Farc en el Eter Mariana Páez, Mesetas - Meta*. [Trabajo de grado, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Universidad Pedagógica Nacional.

- Fonseca, D., y Beltrán, T. (2023). *Centro deportivo de alto de rendimiento para el desarrollo integral deportistas en paz de Arip oro, Casanare* [Trabajo de grado, Universidad la Gran Colombia]. Repositorio Universidad la Gran Colombia.
- Garavito, L., y Piñeros, S. (2022). El acuerdo de paz, la reincorporación y la construcción de paz desde una iniciativa de turismo: Tierra Grata Tours. Arévalo y Garcia (Eds). *Movilización ciudadana en Colombia: elementos para el análisis*. (pp. 08- 15). Universidad Externado de Colombia.
- García, A., Serrano, R., Osorio, M., y López, E. (2015). Percepción de la comunidad en torno al turismo como factor de desarrollo local, caso San Pedro Tultepec. *Turismo y Sociedad*, XVI, 43
- Garzón, J., Parra, A., Pineda, A., y San Pedro, J. (2003). *El posconflicto en Colombia: coordenadas para la paz*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Universidad Javeriana.
- Gómez, M., Galeano, C., y Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: Una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, vol. 6, núm. 2,
- González, T. (2022). *Diseño de una propuesta de turismo rural comunitario como alternativa para el mejoramiento de las condiciones de vida en la zona rural de Puerto López, Meta* [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Repositorio Universidad Externado de Colombia.
- Henao, J., Solarte, S., Ulloa, C., y Zambrano, C. (2018). *El efecto del conflicto armado en el volumen y el gasto en ecoturismo en Colombia*, [Tesis de maestría, Universidad de los Andes]. Repositorio Universidad de los Andes.
- Jurisdicción especial para la paz. (2019). Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición (SIVJRN), (2-5), 310
- León, A. (2018). El turismo y el posconflicto en Colombia. *XII Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*
- Madoery, O (2009). Un análisis de caso desde la perspectiva del desarrollo territorial, Rosario-Argentina, 1995-2008. *volumen 12, No. 24 (Edición especial)*, pp. 69-92

- Maldonado, J., Moreno, R., Espinoza, S., Bruner, A., Garzón, N., Myers, J. (2016). La paz es mucho más que palomas: beneficios económicos del acuerdo de paz en Colombia, a partir del turismo de observación de aves. *Conservation strategy fund*.
- Martínez, A., Moreno, J., Pereira, F., Osorio, F., López, M., Schmutzler, J., Gómez, L., Martínez, S., Parra, L., y Orozco, J. (2023). Actividad empresarial en Colombia 2022-2023. Un camino hacia la reactivación. *Global Entrepreneurship Monitor*. (54-56), 115
- Martínez, L., Caro, A., Toro, J., y León, C. (2020). El turismo en el posconflicto colombiano, impactos ambientales y aportes al desarrollo local en los parques naturales de alta montaña. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 29, núm. 4, (4-10), 12
- Martínez, N. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Editorial Universidad Don Bosco*. N° 9, 53.
- MINCIT. (22 de febrero de 2023). Con el sello "Colombia: destinos de paz", MinCIT invita a construir la paz total desde el turismo. *MINCIT*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/sello-colombia-destinos-de-paz-mincomercio>
- Ministerio de comercio industria y Turismo. (2018). Turismo *Comunitario- Informe*. Programa de turismo comunitario. Tomado de: <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=0dd40fe1-4a33-49f7-86ab-2041f4ddc375>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2019). Documento base de turismo, paz y convivencia. *MINCIT*. (1-2), 28
- Min Salud (2020). Boletines Poblacionales: Población Víctima del Conflicto Armado. *Oficina de Promoción Social Ministerio de Salud y Protección Social*, (3-4), 17
- Monterrubio, J. (2009). La Comunidad receptora: Elemento esencial en la gestión turística. *Revista Universidad Austral de Chile*. N° 11. 111
- Mora, J., y Bojorquez, L. (2018). El turismo rural comunitario ¿una oportunidad en el posconflicto colombiano?. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*. Vol. 2, N° 2, 2018, (54-56), 58

- Resolución 8442 de 2016. [Cancillería.]. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. 12 de noviembre de 2016.
- Rodriguez, L., y Palacios, S. (2015). Paz, posconflicto y sus elementos característicos. Un acercamiento conceptual. *Revista Ciencias Humanas*, 12, (3-6) 13
- Rodríguez, M. (2019). *Turismo como Estrategia de Desarrollo Sostenible en Contextos de Posconflicto. Departamento del Meta-Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de los llanos]. Repositorio Universidad de los llanos
- Rueda, N. (2019). El papel del turismo en territorios con pasados de violencia o muerte. Universidad Externado de Colombia. El papel del turismo en territorios con pasados de violencia o muerte. *Debates contemporáneos sobre el turismo. Tomo V: turismo en territorios en posconflicto: una oportunidad latente para la reparación social (pp.23)*. Departamento de publicaciones de la universidad Externado de Colombia.
- Sanabria, D., y Trejos, Y. (2020). *El páramo de Sumapaz y el ecoturismo después de la firma del acuerdo de paz en Colombia*. [Monografía de grado, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca]. Repositorio Uicolmayor.
- Silva, G. (2008). La teoría del conflicto, un marco teórico necesario. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. vol. XI, núm. 22, (2-4), 16
- Tercera Mirada (2016). Estrategia - Poporo: Turismo, Paz y Convivencia en Teyuna.
- Travolution (2022). Documento Diagnóstico para la creación de la Red de Turismo, Paz y Reconciliación por la Defensa de los Territorios y del Pulmón del Mundo. (3-55) 58
- Vásquez, A., y Vargas, D. (2023). *Turismo en la Reivindicación de la Memoria Histórica en Colombia: Comunidad, Paz y Tecnología*. [Trabajo de grado, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN]. Repositorio CUN.
- Yaffe, L. (2011). Conflicto armado en Colombia: análisis de las causas económicas, sociales e institucionales de la oposición violenta. *Revista CS*, (187), 208.

ANEXOS

Anexos 1 Cuadro de mando integral inicial y documento técnico inicial.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/106oxG5GVOEeMYihf04mv2L6cv_I0E4dx/edit?usp=sharing&ouid=102703600241215408686&rtpof=true&sd=true

https://drive.google.com/file/d/1Dh7xMrDJcdwviUKdRddXC7yAyRt_sc07/view?usp=sharing

Anexo 2 Plan con correcciones realizadas por el director de la Red

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/19IBjLsMhUJ7H2UijJEvKYh-7kzFEyqa/edit?usp=sharing&ouid=102703600241215408686&rtpof=true&sd=true>

Anexo 3 Propuesta de planificación final.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1QyGQL0TZfGYGpdhGixiThM0p9teOR4Nj/edit?usp=sharing&ouid=102703600241215408686&rtpof=true&sd=true>

Anexo 4 Documento técnico final.

<https://drive.google.com/file/d/1oIcMxHL8wo0IC7T5NR99OS7LecUSzjc/view?usp=sharing>

Anexo 5 Transcripción de entrevistas realizadas

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/112MjTNYCp-vVoqekk4Y7Lwq3gyjW6QJk/edit?usp=sharing&ouid=102703600241215408686&rtpof=true&sd=true>