



Aproximación a un modelo de gestión turística sostenible. Caso Urabá*

Arnubio de Jesús Roldán Echeverri

Corporación Académica Ambiental, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
arnubior@gmail.com

María Eugenia Arroyave Torres

Universidad San Buenaventura, Medellín,
Corporación Académica Ambiental -Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
marroyavet@gmail.com

Adriana Milena Bermúdez Cardona

Corporación Académica Ambiental, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
adrimileb@gmail.com

RESUMEN

El turismo en Colombia ha sido uno de los renglones económicos de mayor ascenso, situación que se evidencia tanto en destinos consolidados como en los emergentes. Dentro de estos últimos se encuentran aquellas regiones que teniendo un alto potencial turístico han sido afectadas directa o indirectamente por el conflicto, como es el caso de la región de Urabá. A pesar de esta situación, el sector del turismo en esta región ha hecho esfuerzos para mantenerse acompañado de programas, proyectos, planes y políticas direccionados desde lo público. Si bien estas medidas aportan al turismo, van ligadas a otros sectores de la economía de impacto nacional e internacional por la ubicación geoestratégica de esta región. Este trabajo

hace una caracterización y un análisis de las intervenciones que desde lo público se han hecho para apoyar las actividades turísticas, entre las que se encuentra la participación de Urabá en el Programa de Turismo Paz y Convivencia. Quienes proponen un *modelo de gestión turística sostenible* que integre la cadena de valor con las fuerzas vivas teniendo en cuenta la gestión desde lo público y la perspectiva de los *objetivos de desarrollo sostenible* y otros modelos de gestión turística del ámbito internacional, de tal manera que, se contribuya al desarrollo económico y social de una manera más competitiva e incluyente.

Palabras Clave: turismo; sostenibilidad; inclusión; paz; modelo de gestión turística.

* Cómo citar: Roldán Echeverri, A., Arroyave Torres, M. y Bermúdez Cardona, A. (2021). Aproximación a un modelo de gestión turística sostenible. Caso Urabá. *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20), 139-168.

<https://doi.org/10.22395/csye.v10n20a7>

Recibido: 20 de enero de 2021.

Aprobado: 25 de marzo de 2021.

Sustainable Tourism Management Model: the Urabá Case

ABSTRACT

Tourism in Colombia has been one of the fastest growing economic lines, a situation that is evident both in consolidated and emerging destinations. Among the latter are those regions that, having a high tourist potential, have been directly or indirectly affected by the conflict, as is the case of the Urabá region. Despite this situation, the tourism sector in this region has made efforts to maintain itself, accompanied by programs, projects, plans and policies directed from the public, measures that, although they contribute to tourism, are linked to other sectors of the economy with a national and international impact due to the geostrategic location of this region. This work characterizes and analyzes the

interventions that have been made from the public to support tourism, among which is the participation of Urabá in the Peace and Coexistence Tourism Program, to propose a Sustainable Tourism Management Model that integrates the value chain with the living forces, taking into account the management from the public and the perspective of the Sustainable Development Goals and other models of tourism management at the international level in such a way that it contributes to economic and social development in a more competitive and inclusive manner.

Keywords: tourism; sustainability; inclusion; peace; tourism management model.

Aproximação a um modelo de gestão turística sustentável. Caso Urabá

RESUMEN

O turismo na Colômbia tem sido uma das linhas econômicas que teve maior ascensão, esse caso pode ser evidenciado tanto nos destinos consolidados como nos emergentes. Desto desses últimos são encontradas aquelas regiões que tendo um alto potencial turístico têm sido afetadas direta ou indiretamente pelo conflito armado, como é o caso da região do Urabá. Apesar deste situação, o setor turístico dessa região tem desenvolvido esforços para permanecer recebendo acompanhamento de programas, projetos, planos e políticas a partir da gestão pública. Se bem que estas medidas ajudam ao turismo, deve ir ligadas a outros setores da economia de impacto nacional e internacional pela posição geoestratégica dessa região. O

presente trabalho faz uma caracterização e uma análise das ações públicas que foram feitas para apoiar as atividades turísticas, entre elas as que se encontram a presença do Urabá no Programa de Turismo Paz e Convivência. Quem propõe um modelo de gestão turística sustentável que integre a corrente de valor com as forças vivas tendo em conta a gestão a partir do trabalho público e a perspectiva dos objetos de desenvolvimento sustentável e outros modelos de gestão turística de âmbito internacional, de tal modo que, contribua ao desenvolvimento econômico e social de modo mais competitivo e inclusivo.

Palabras Claves: turismo; sustentabilidade; inclusão; paz, modelo de gestão turística.

Introducción

Hoy el turismo en todo el mundo es una actividad económica que viene en aumento, ocupa los principales renglones de la economía y favorece significativamente a los países en vía de desarrollo gracias a la riqueza natural y cultural que se ha puesto en el valor turístico desde la gestión pública, privada y comunitaria, y a una demanda tanto nacional como internacional que viene buscando alternativas de descanso, ocio y recreación más allá del turismo convencional de sol y playa.

En Colombia, y específicamente en la región de Urabá, la actividad turística ha desarrollado a lo largo del tiempo, criterios que han logrado agregar valor a lo que convencionalmente se definía como un simple sector más de la economía local. Las nuevas condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales del Urabá antioqueño permiten generar espacios de concertación entre la institucionalidad público-privada y la sociedad misma en pro de la construcción de nuevos escenarios que faciliten el logro de objetivos comunes, y que ayuden a definir aquellas actividades que coadyuven a dicho alcance. Así, el turismo se presenta en esta región como una de las estrategias a desarrollar en función de lograr disminuir las brechas que por mucho tiempo separaron del buen vivir a un territorio que hoy busca la paz. Este artículo trata de responder a la pregunta ¿cuál es el modelo de gestión turística sostenible adecuado para la región de Urabá que integre la cadena de valor del sector turístico y las fuerzas vivas presentes? Para ello, se hace una reflexión acerca de la formulación de un modelo de gestión turística sostenible como aporte a un desarrollo de región que hoy apuesta a la implementación del turismo como actividad económica y social para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

Esta investigación en su primer apartado desarrolla las implicaciones de las intervenciones del sector público en la actividad turística y su incidencia en el desarrollo económico y social de la región. Seguidamente, se exponen algunos modelos de gestión turística latinoamericanos como un insumo clave para proponer, de acuerdo con las particularidades de la región, un piloto de modelo de gestión turística que permita ser referente también para otras regiones.

Implicaciones teóricas y metodológicas de la intervención turística de lo público en el Urabá antioqueño

Cuando se habla hoy del turismo, este sector aparece como el que más genera dinámica económica y social en casi todos los puntos del planeta y, por lo tanto, el más promisorio a futuro, la OMT afirma que:

El turismo ocupa, por lo tanto, un lugar primordial en las políticas mundiales de desarrollo, y puede aún alcanzar un mayor reconocimiento político e incidir de

manera efectiva en este «decenio de acción», con solo diez años por delante para alcanzar la agenda 2030 y sus 17 objetivos de desarrollo Sostenible. (Unwto, 2020)

De hecho, como se indica desde la Organización Mundial del Turismo (OMT), en “el 2019 se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo” (Unwto, 2020), que crecieron en todas las regiones. Pero en el 2020 y 2021 se observa que:

El impacto devastador de la pandemia de COVID-19 en el turismo mundial se prolonga en 2021, con datos que muestran una caída en enero del 87 % del número de llegadas de turistas internacionales en comparación con 2020. La perspectiva para el resto del año sigue siendo incierta. Mientras, la Organización Mundial del Turismo (OMT) mantiene su llamamiento a una mayor coordinación entre los países con respecto a los protocolos de viajes que permita la reactivación segura del turismo y evite otro año de pérdidas ingentes para el sector. (Unwto, 2021, p. 1)

Pero si bien el turismo ha sido una de las actividades que por décadas ha generado el mayor número de impactos negativos tanto ambientales como sociales y culturales, producto de su masificación y transformación de los territorios y que han dado cuenta autores como Turner y Ash (1976):

esta industria, ciertamente, carece de la polución propia de las chimeneas, las minas o los pozos de la antigua industria, a pesar de lo cual el turismo es una actividad económica de primera magnitud cuando los administradores de una nación discuten nuevas y potenciales inversiones, sus cálculos son idénticos a los de las grandes compañías mineras y petrolíferas del pasado, de cuyas garras aún intentan desesperadamente escapar muchos países subdesarrollados. De una forma infinitamente más sutil, el turismo puede tener efectos mucho más destructivos. (Turner, Ash, 1976, p. 16)

Estas repercusiones se evidencian hasta hoy en destinos turísticos icónicos en todo el mundo, dando paso a fenómenos como la turismofobia y la gentrificación, o los nuevos usos y dueños del suelo derivados del fenómeno del turismo. No obstante, a la par, este sector viene trabajando para que su desarrollo tenga coherencia con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), dada la concienciación de los actores que involucra la cadena productiva del turismo, comenzando por su primer actor, el turista. Estos cobraron fuerza en el 2015 cuando los

gobiernos acordaron la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto con los (ODS). La agenda establece un marco global para poner fin a la pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y dar soluciones a los problemas del cambio climático hasta el año 2030. Esta incluye 17 objetivos y 169 metas para un desarrollo global exitoso. (Espinosa et al., 2019)

Dentro de la cadena productiva existe un componente que no es visible en la experiencia turística. Este es la superestructura o el papel que cumple lo

público para que se desarrolle; este va desde los procesos de planificación del territorio y la normatividad, hasta el fomento de la actividad con fines de aumentar el producto interno bruto de un país o un territorio en específico. La región de Urabá no ha sido ajena a estas dinámicas sobre todo cuando es un territorio geopolíticamente clave para Colombia donde se vienen haciendo realidad proyectos viales y portuarios tanto del ámbito nacional como internacional. El desarrollo turístico de esta región ha sido insipiente a pesar de su gran potencial de ecosistemas marinos y de biodiversidad, así como de su riqueza cultural, debido no solo a la lenta conectividad prometida por los gobiernos de turno, sino por los conflictos sociales que la han azotado.

En las décadas de los años sesenta y setenta, a la par con el desarrollo de la industria turística y del transporte, se afianzó la institucionalidad del turismo con la creación de la Corporación Nacional de Turismo, la Promotora de Viajes de Turismo Social (Prosocial), el Instituto Colombiano de Cultura (Colcultura), la definición de recursos turísticos nacionales a través del Decreto 757 (1972) y la expedición del Decreto Ley 2811 (1974) (Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de Mayo), conocido como el Código de Recursos Naturales. Para esa época y en ese contexto, Urabá no era más que un lugar promisorio de sol y playa en Antioquia a la cual se accedía con dificultad por la llamada vía al mar. A partir de los noventa con la expedición de la Ley 300 (1996), Ley General De Turismo, y ya entrado el siglo XXI, con la expedición de la Ley 1101 (2006) que modificó la Ley 300 (1996); después, con la expedición de la Ley 1558 (2012), Ley General De Turismo, que modificó toda la legislación anterior, unido a los planes sectoriales de turismo que venían apareciendo desde el año 2000 y hasta el actual Gobierno, han ido generando conciencia y empoderando al sector en cuanto a formalización empresarial y las buenas prácticas. Otro aspecto importante que ha influido en el desarrollo turístico como una oportunidad es la formulación de políticas tales como la de ecoturismo (2002), la de turismo cultural (2008), la de los lineamientos de política de turismo comunitario (2008), la de playas (2012) y los planes de negocio de turismo de naturaleza y de Turismo de Bienestar (2012) y el Programa de Turismo Paz y Convivencia, en el cual Urabá fue una de las cuatro regiones priorizadas en el país.

Urabá en el contexto nacional y regional

El departamento de Antioquia está dividido en nueve subregiones: Norte, Nordeste, Suroeste, Bajo Cauca, Magdalena Medio, Occidente, Valle de Aburrá, Oriente y Urabá; cada una de estas posee características físicas, económicas y socioculturales que las identifican. De estas características, la vocación económica ha sido la encargada de configurar la apropiación y dinámica territorial. Es así como el Norte ha girado en torno a la producción lechera, el Oriente a la producción agrícola

y energética; el Valle de Aburrá como centro de industria y servicio; el Occidente a la producción frutícola; el Magdalena Medio a la ganadería y a la minería; el Bajo Cauca a la minería y a la pesca; el Suroeste a la producción cafetera, y para el Nordeste la producción minera. Para el caso del Urabá la producción de banano y de plátano han sido el eje articulador del territorio:

La presencia de estos productos en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos y la Unión Europea, sustenta la reputación agrícola de la región y el reconocimiento del producto como uno de los más representativos en la economía local y nacional. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013, p. 147)

Si le sumamos lo anterior a un aprovechamiento de recursos marinos y de biodiversidad que han configurado procesos adaptativos y migratorios que dan cuenta de una diversidad étnica y cultural diferenciada del resto del país,

Urabá es sinónimo de diversidad. Indígenas, negros, mestizos, paisas, costeños; todos en el mismo escenario multicultural. De su mezcla provienen manifestaciones artísticas, intelectuales y deportivas que, por siglos, han identificado a sus pobladores. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013, p. 147, 149)

Estos aspectos físicos y culturales de las subregiones han sido los principales insumos para el diseño y la puesta en marcha de productos turísticos, ya sea desde la mirada institucional y administrativa pública, como también desde la privada. No es gratuito entonces que dichas subregiones se promuevan y sustenten a partir de la puesta en valor de las dinámicas territoriales del aprovechamiento de esta vocación y sus implicaciones en lo económico, lo geográfico, lo ambiental, lo paisajístico y lo sociocultural. Es así como se han creado rutas y circuitos teniendo en cuenta estos aspectos: para el Norte la ruta de la leche y sus paisajes; para el oriente la ruta verde de Antioquia y ruta de los embalses; para el Occidente la ruta del sol y de las frutas; para el Suroeste una tradición de café, carbón y arriería, y para Urabá un mar de alegrías, riquezas y placeres.

En la figura 1 se presenta un mapa de la Ruta 06, saliendo del centro emisor principal, Medellín, hasta el municipio de Arboletes. Geográficamente la subregión de Urabá posee trece municipios. Estos están articulados al corredor vial principal los municipios de Mutatá, Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes, y hoy, los de mayor foco turístico potencial por sus productos y servicios, son Apartadó, Turbo, Necoclí y Arboletes.

La intervención de lo público para el Urabá en el sector del turismo

Son varios los proyectos que se han generado en el territorio y que han permitido identificar los recursos y actividades, mejorar infraestructuras, generar desarrollos en las comunidades locales y, en general, permitir que el turismo se considere una actividad en crecimiento en la región.

Así, se especifica en el Segundo Informe de Dinámica Laboral de las nuevas subregiones del departamento de Antioquia, Comfenalco Antioquia (2018):

- **Agroindustrial:** sector ya consolidado cuyo subsector más fuerte es el bananero que constituye el 73 % del PIB regional. Zona Portuaria e Industrial: se sustenta con la construcción de tres puertos y el otorgamiento a Turbo la categoría de distrito portuario, logístico, industrial y turístico.
- **Turismo sostenible:** depende de la conservación de los recursos propios de la región.
- **Prestación de Bienes y Servicios Ambientales:** la biodiversidad como aspecto constitutivo de la subregión, en términos de empleo requiere que el desarrollo económico se base en la sostenibilidad del territorio. (Comfenalco Antioquia, 2018, p. 25)

Según la Agenda de Competitividad Turística del Urabá formulada por la Cámara de Comercio de Urabá y la Corporación Turística Urabá-Darién, la subregión de Urabá cuenta con las condiciones idóneas para promover diferentes tipos de turismo: turismo de sol y playa, agroturismo, etnoturismo, turismo de bienestar, entre otros. Además, áreas como el golfo de Urabá y la zona costera se perfilan como corredores de gran potencial para el suministro de bienes y servicios relacionados con actividades recreativas como la pesca y la navegación. Todo lo anterior nos da indicios importantes sobre el desarrollo turístico que se está generando de acuerdo con las diferentes tipologías y estudios previos que se han desarrollado.

La Cámara de Comercio de Urabá informó que la región cuenta con doscientos sesenta y cinco empresas que atienden al sector turístico, muchas de ellas se concentran solo en algunos de los municipios ya que la deficiencia que se tiene en temas de infraestructura y vías de acceso, por citar solo algunas, hacen que algunos de los municipios sean menos visitados que otros.

Al tener en cuenta que desde 1980 la declaración de Manila del turismo mundial centra su atención en la actividad turística como una estrategia para el desarrollo social y la paz de las naciones, insumo que junto con otras cartas y declaraciones catapultan el Código Ético Mundial para el turismo adoptada en la décimo tercera Asamblea General de la OMT en (1999) que, en diez artículos, desarrolla el deber ser de esta actividad: contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades; el turismo como factor de desarrollo personal y colectivo; el turismo como actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino; el turismo como factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad y libertad de desplazamiento.

Colombia no ha sido ajena a este contexto del turismo como una estrategia para la paz y al afrontar la difícil situación de conflicto y proceso de negociación, se ha propuesto, desde el primer periodo de Gobierno de Santos (2010-2014) una estrategia denominada Turismo, Paz y Convivencia, para desarrollar un piloto en cuatro regiones del país: Sierra Nevada de Santa Marta (camino a Teyuna), Putumayo (Valle del Sebundoy), Sierra de la Macarena y Urabá Antioqueño con el Darién Caribe Colombiano. Esta estrategia no nace espontánea ni aleatoriamente para estos sitios sino porque se han presentado situaciones de violencia. Para el caso de Urabá, un estudio muestra que fue la región que desde los años ochenta

concentró la mayor atención, ante el incremento de la violencia en un territorio que adquirió importancia estratégica por la industria del banano, su localización geográfica y también por el clima de movilización social y política, con el desarrollo de huelgas de los trabajadores bananeros, movilizaciones campesinas, la acogida electoral a fuerzas de oposición y una presencia de las guerrillas de la FARC y del EPL en el eje bananero (Jaramillo Arbeláez, Ana María, 2006, p. 277).

La estrategia de turismo paz y convivencia se extendió para el segundo periodo gubernamental de Santos (2014-2018), involucrando más zonas, mientras que desde el Programa de Transformación Productiva se creó la gerencia de Turismo de Naturaleza como uno de los renglones importantes para el desarrollo turístico del país. Para el caso de Urabá se realizó una visita técnica de dicha gerencia en compañía de un consultor internacional, y con el apoyo de un profesional de la estrategia Parque Central de Antioquia (2013), se identificaron los siguientes aspectos:

- Potencialidad para el desarrollo del turismo de naturaleza con un alto número de recursos en biodiversidad y en riqueza y variedad de ecosistemas en la región, unido a la gran diversidad cultural producto de ricos fenómenos migratorios de departamentos como Chocó y Córdoba.
- Se evidencia la no existencia de un producto turístico asociado a los recursos y atractivos.
- Escasa gestión de los actores para el mejoramiento de la competitividad.
- Débil desarrollo empresarial y de emprendimiento turístico.

Estos aspectos, sobre todo el primero, contribuyeron a la creación de insumos para visibilizar a Antioquia en la oferta de turismo de naturaleza para Colombia y por ende en la configuración de productos y servicios especializados de acuerdo con su caracterización. La siguiente gráfica presenta el consolidado de enfoque regional de producto y de la categoría de intervención inmediata, en donde para Antioquia se priorizan PNN (parques nacionales naturales) y sus zonas de amortiguación, avistamiento de aves y aguas continentales.

	Producto	
Ecoturismo	PNN y zonas de amortiguación A.P	Antioquia, Valle del Cauca, Amazonas, Magdalena, Cundinamarca, Meta
	Aves	Antioquia, Magdalena, Cundinamarca, Caldas, Quindío, Risaralda
Aventura	Aguas continentales	Antioquia, Amazonas, Cundinamarca, Magdalena, Meta, Santander, Boyacá, Huila, Tolima, Bolívar
Rural	Eje Cafetero	Risaralda, Quindío, Caldas

Figura 1. Consolidado de enfoque regional de producto y categoría de intervención inmediata

Fuente: elaboración propia a partir del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2013).

Esta caracterización regional en materia turística y de inversiones para la competitividad se reafirmó en la formulación del Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), donde se identificó a Urabá como uno de los destinos promisorios para el desarrollo del turismo de naturaleza y el desarrollo económico regional y nacional, por las repercusiones de inversión en logística e infraestructura tanto portuaria como vial.

En el ámbito regional los planes de gobierno han tenido siempre a la subregión de Urabá como una región promisoría en materia de desarrollo económico con incidencia en lo nacional e internacional. En los últimos veinte años Antioquia creó la visión siglo veintiuno donde planteó que, en el año 2020, esta sería *la mejor esquina de América*, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza; visión cargada de una responsabilidad que no ha sido coherente en el tiempo, ni en sus resultados respecto de las promesas de cada periodo gubernamental.

Para el caso del turismo, los planes de desarrollo de Antioquia 2004–2007: “Antioquia nueva, un hogar para la vida” y 2008-2011, “Antioquia para todos, manos a la obra”; en sus planes estratégicos identificaron al ecoturismo como la bandera más importante para posicionar a Antioquia en el ámbito nacional como internacional; asimismo el plan de desarrollo 2012-2015, “Antioquia la más educada”,

trabajó por el posicionamiento del turismo de naturaleza y cultural como elemento diferenciador. El último plan 2016-2019, "Antioquia piensa en grande" retomó algunos de estos elementos contratando el diseño de cuarenta productos de naturaleza y cultura para Antioquia, donde para el caso de Urabá se priorizaron los municipios de Mutatá, Apartadó, Turbo, Necoclí, San Juan de Urabá y Arboletes, siendo los municipios ancla o base, Necoclí y Apartadó.

En el 2016, la Dirección de Desarrollo Turístico de la Gobernación de Antioquia actualizó las líneas estratégicas del Plan de desarrollo turístico que se había formulado en el 2012. Dicha actualización arrojó un diagnóstico sobre la situación del departamento, agrupándolo en cinco líneas: competitividad para el desarrollo turístico y del territorio; visión del marketing estratégico del destino, conectividad y equipamiento turístico; gobernanza y gestión territorial; turismo y posconflicto.

A continuación, se resaltan algunos aspectos que se abordaron en cada línea:

- Competitividad para el desarrollo turístico y del territorio: aspectos relacionados con la base empresarial; la innovación en la cadena de valor; el uso de TIC (tecnologías de la información y de la comunicación) y la formación del talento humano; fortalecimiento de iniciativas empresariales comunitarias con apoyo y asistencia técnica y apoyo financiero; programas de formación y capacitación para la comunidad y empresarios en especial con respecto a la dinámica portuaria que llegará a la zona a partir de los cuatro puertos planteados; estudios de capacidad de carga en las áreas de manejo ambiental y playas; investigación y puesta en marcha de proyectos para controlar la erosión costera; fortalecimiento a las corporaciones de turismo y trabajo en red; participación en acciones de innovación y desarrollo tecnológico desarrollados para el mejoramiento de la cadena de valor del turismo; diversificación de la oferta de productos turísticos innovadores.
- Visión del marketing estratégico del destino: aspectos relacionados con la demanda; el perfil actual del turista del departamento; los destinos turísticos, sus productos y su articulación a las rutas turísticas existentes; estrategias de promoción de la región y fortalecimiento de marca; creación y apoyo a los PIT (puntos de información turística) y desarrollo integral de los productos especializados: observación y conservación de tortugas, avistamiento de aves, ecoturismo en la ensenada de Rionegro.
- Conectividad y equipamiento turístico: aspectos de infraestructura como son: conectividad vial, servicios públicos, puertos y aeropuertos; equipamiento específico para el desarrollo del turismo como señalización turística, puntos de información, muelles turísticos, senderos, conectividad

vial para los corregimientos con potencial turístico; actualización de la señalización turística de los municipios; implementación de subproyecto: readecuación y mejoramiento de los muelles en Turbo y Carepa; subproyecto: construcción de un centro de eventos y reuniones en la subregión r; subproyecto: recuperación y adecuación del PNN de los katiós; intervención para el embellecimiento de las playas priorizadas en el Urabá antioqueño.

- **Gobernanza y gestión institucional:** presentar un resumen de la situación actual del departamento con respecto a las instituciones que apoyan y fomentan el turismo, la aplicación y control de la normativa del turismo y la articulación interinstitucional; implementar y hacer operativo un comité regional de seguridad turística que atienda los asuntos de seguridad integral en playas y en todo el territorio; iniciar procesos de certificación y ordenamiento de playas; articular los actores público, privado, comunitario y académico; implementar sistemas de estadísticas para medir los visitantes; sensibilizar en la cultura turística; desarrollar el subproyecto reglamento de uso y recuperación de playas en el Urabá antioqueño.
- **Turismo y posconflicto:** aspectos de tipo territorial que pueden afectar o impulsar el desarrollo del turismo como estrategia económica para el posconflicto; diseño de nuevos productos turísticos diferentes al sol y playa como observación de aves y desove de tortugas; elaboración de un plan de protección del patrimonio cultural; realización de un programa especial de mercadeo social con las regiones piloto de turismo y paz y convivencia apoyando su desarrollo incluyente y sostenible.

A partir de lo anterior se entiende que para la región de Urabá exista un enfoque explícito de políticas, planes y proyectos debido a su posición geoestratégica con intereses claros del orden local, nacional e internacional, evidenciándose la necesidad del desarrollo de infraestructura (vías, puertos, equipamientos, etc.) que, sin duda, aporta al crecimiento del sector del turismo, pero que no son acciones claras y visibles que estén ordenadas a impactar exclusivamente la cadena productiva del turismo como, por ejemplo: creación de clúster y micro clúster, club de productos, redes o asociaciones o, en última instancia, el aumento de la competitividad de los productos y servicios con base en la vocación turística del territorio.

Más preocupante aún es que estos esfuerzos representados en los planes de desarrollo y planes sectoriales de turismo; en el plan de negocios de turismo de naturaleza, en la actualización del Plan de desarrollo turístico del departamento, etc., no presenten una continuidad clara en el gobierno actual tanto del nivel local como regional y nacional. Por citar solo un ejemplo del orden nacional, pensemos

en el plan sectorial de turismo 2018-2022. Turismo: el propósito que nos une, no incluye a la región de Urabá como un foco para el desarrollo turístico, en ninguna de sus seis metas sectoriales:

generación de condiciones institucionales para el impulso al sector turismo; gestión integral de destinos y fortalecimiento de la oferta turística; más inversión en infraestructura y conectividad para el turismo; innovación y desarrollo empresarial para el sector turismo; fortalecimiento del capital humano para la competitividad del turismo y promoción de un turismo transformador incluyente y con equidad. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018, p. 6)

Estas tocan aspectos generales del sector a nivel Colombia, pero, en su orientación, no retoma aspectos tan relevantes como el de turismo y paz, en el cual tuvo relevancia dicho territorio.

Los modelos de gestión turística en algunos escenarios latinoamericanos

Los modelos internacionales de turismo están basados en la competitividad, a través de factores como: medio ambiente, cultura, inclusión y calidad en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que contribuyen al desarrollo económico y social de las regiones.

Es importante recalcar que dichos modelos pueden tener muchas semejanzas, pero que su éxito, depende de la innovación, del desarrollo de tecnologías de acuerdo con las tendencias globales, de la cualificación del talento humano; de las potencialidades de la región y la gestión articulada entre el sector público/privado y la comunidad, para que el desarrollo de la industria turística se dé de una manera incluyente.

A continuación, presentamos los modelos de gestión turística de México, Costa Rica, República Dominicana, Perú, Cuba y Chile, que ven en el turismo una oportunidad para el desarrollo de sus regiones, aprovechando los recursos culturales y naturales de una manera sostenible, como una estrategia de conservación y teniendo en cuenta a la comunidad de una manera incluyente.

Modelo de desarrollo turístico de México

El modelo de desarrollo turístico de México se basa en la integración de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), específicamente los objetivos diez, once, doce, catorce y dieciséis, tienen como objeto “fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras” (Secretaría de Turismo México, 2018, p. 6), cuyas acciones son la diversificación y ampliación de la oferta de productos y servicios turísticos mediante iniciativas innovadoras.

10 Reducción de las desigualdades	11 Ciudades y comunidades sostenibles	12 Producción y consumo responsable	14 Vida submarina	16 Paz, justicia e instituciones sólidas
-----------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------	-------------------	--

Figura 2. Objetivos de desarrollo sostenible

Fuente: Pnud (s. f.).

Este modelo tiene como visión para el 2022, hacer de México una potencia turística sostenible, con altos beneficios sociales y ambientales, incluyente y participativo, y en coherencia con la agenda veintiuno, presentada en el 2006, cuyo objeto es generar el desarrollo sustentable de la actividad turística y mejorar las condiciones en los destinos turísticos de este país.

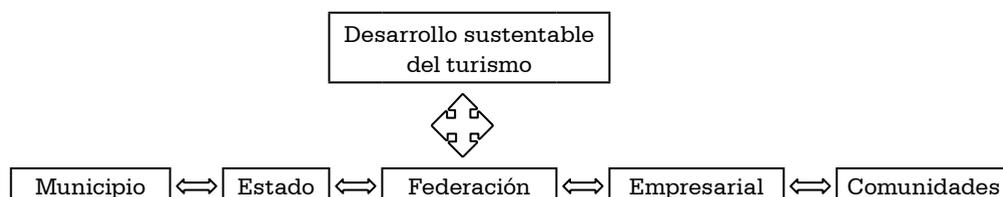


Figura 3. Modelo de desarrollo sustentable del turismo

Fuente: elaboración propia a partir del Pnud (s. f.).

Este modelo de articulación público-privada, involucra a todos los actores de la actividad turística en la consecución de destinos sostenibles en sus tres dimensiones, económica, social y ambiental; integrando el Estado que debe proporcionar a los gobiernos locales las herramientas necesarias para el desarrollo del turismo, las empresas del sector, tales como operadores de turismo, hoteles, transportadoras, agencias de viajes, entre otras, quienes guían su operación bajo los principios propuestos por el Gobierno nacional, las entidades locales basadas en los objetivos de sostenibilidad, y por último, las comunidades que son quienes deben percibir los mayores beneficios por la implementación de este modelo, mejorando sus condiciones de vida a nivel del territorio, de la economía y del desarrollo social.

Modelo de desarrollo turístico de Costa Rica

El turismo es una de las actividades productivas más importantes para Costa Rica y dadas las condiciones del territorio, tiene un gran potencial para seguir contribuyendo con el crecimiento económico del país y el bienestar de todos sus habitantes. Pocas naciones en vías de desarrollo han logrado conseguir lo que ha hecho este destino, generar un sector turístico que contribuya de manera

significativa e integral con el crecimiento del país, y a la vez que se convierta en un instrumento para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

De acuerdo con el *Plan estratégico de turismo de Costa Rica* (Instituto Costarricense de Turismo, 2017), la política de turismo se basa en tres ejes: sostenibilidad, innovación e inclusión, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida del país.

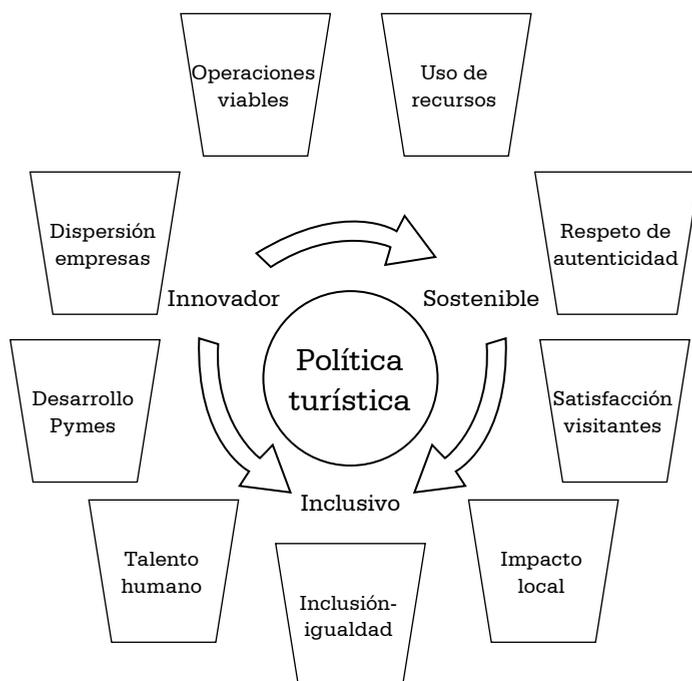


Figura 4. Política turística de Costa Rica

Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Costarricense de Turismo (2017, p. 72).

Esta política tiene relación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), y tiene como objeto mantener el turismo como el motor de la economía de la región, cuya meta es crecer el 7 % de ingresos de divisas en el periodo 2017-2021 (Instituto Costarricense de Turismo, 2017, p. 75).

		Innovador			
Sostenible		Innovador		Inclusivo	
6 Agua limpia y saneamiento	7 Energía asequible y no contaminante	8 Trabajo decente y crecimiento económico	9 Industria, innovación e infraestructura	1 Fina de la pobreza	4 Educación de calidad
11 Ciudades y comunidades sostenibles	12 Producción y consumo responsable	13 Acción por el clima	17 Alianzas para lograr los objetivos	5 Igualdad de género	3 Salud y Bienestar
14 Vida submarina	15 Vida de ecosistemas terrestres				

Figura 5. Distribución de los objetivos del milenio respecto a la política turística de Costa Rica

Fuente: elaboración propia a partir del Instituto Costarricense de Turismo (2017, p. 74).

El modelo de turismo sostenible en Costa Rica está basado en los ejes estratégicos de sostenibilidad, innovación e inclusión. En el eje de sostenibilidad se busca garantizar el uso óptimo de los recursos ambientales, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades y proporcionar un alto nivel de satisfacción entre los turistas a partir de una experiencia propia, promoviendo prácticas de un turismo sostenible; en el eje de innovación se garantiza el apoyo del fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas que incentive la economía circular y local; y en el eje de inclusión se busca cualificar el talento humano de la región y el desarrollo de mejores condiciones de empleo, con igualdad de oportunidades, así mismo, en fomentar la asociatividad y el emprendimiento local (Instituto Costarricense de Turismo, 2017, p. 72).

Modelo de turismo sostenible en República Dominicana

El Plan Estratégico de Turismo 2018- 2021, tiene como objeto “poner en movimiento un proceso de excelencia en el desempeño de la industria del turismo y promover el desarrollo sostenible, en lo económico, social y ambiental” (Ministerio de Turismo República Dominicana, 2018, p. 29), y está basado en cuatro principios:

- Desarrollo sostenible y crecimiento sustentado o sustentable.
- Planificación integral del turismo.

- Maximizar los eslabonamientos con el resto de la economía.
- Mejoría del bienestar comunitario

Todo esto se aplica a través de la cultura organizacional del Mitur, que tiene como fin asegurar el desarrollo sustentable del turismo a través de la política de regulación turística y promoción de los destinos.

Misión: Asegurar el desarrollo sustentable del turismo de la República Dominicana a través de la implementación de políticas de regulación y promoción.	
Visión: Institución que implementa políticas efectivas para asegurar una oferta turística diversificada, inclusiva y de calidad mundial, que aprovecha sus recursos de forma inteligente para posicionarse como el mejor el destino.	
Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos
Planificación y regulación efectiva de la actividad turística	Garantizar el desarrollo sustentable del turismo de la República Dominicana, mediante la planificación, regulación y fiscalización efectiva de la actividad turística.
Promoción, fomento y desarrollo el turismo sostenible	Favorecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector turismo, a través de su promoción, fomento y desarrollo, a nivel nacional e internacional.
Gestión de destino	Gestionar el manejo y control de los destinos turísticos a través de la integración Publico-Privado, garantizando su competitividad y sostenibilidad.
Fortalecimiento institucional	Garantizar la efectividad de las acciones y servicio que desarrolla el Ministerio de Turismo, a través de una gestión de calidad.
Valores	Integridad, responsabilidad, transparencia, vocación de servicio.

Figura 6. cultura organizacional del Mitur

Fuente: elaboración propia a partir del Ministerio de Turismo República Dominicana (2018, p. 46).

El Gobierno tiene claro que este plan, está basado en las experiencias modélicas de desarrollo turístico en el contexto internacional, como en los pilares de turismo sostenible que se basa “en tres grandes áreas en las que se deben enmarcar las acciones que se tomen en un destino o una empresa: la sociocultural, la medio ambiental y la económica” (Ministerio de Turismo República Dominicana, 2018, p. 13).

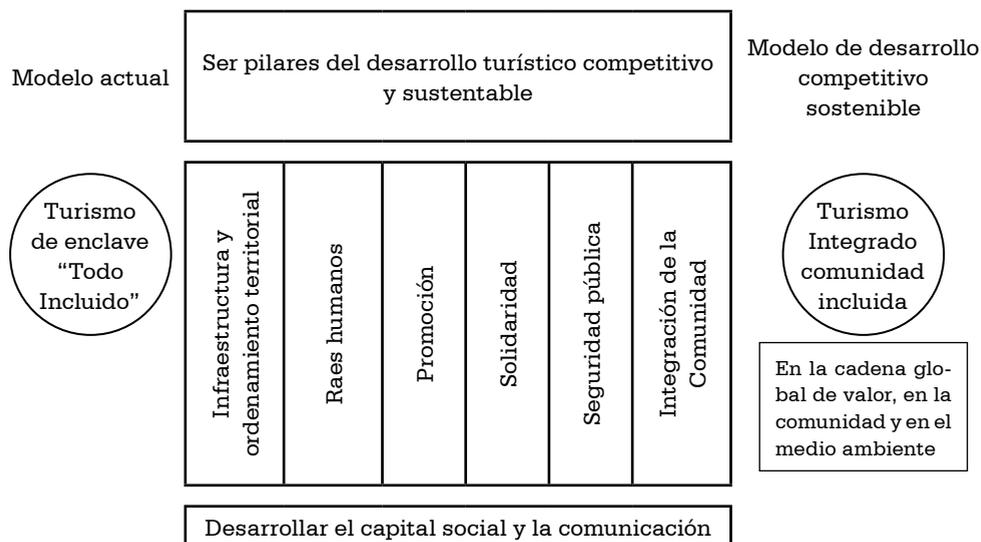


Figura 7. Pilares del desarrollo turístico sostenible de República Dominicana

Fuente: elaboración propia a partir del Ministerio de Turismo República Dominicana (2018, p. 16.)

Según esta ilustración, el modelo de turismo sostenible empleado por el Gobierno dominicano está basado en el desarrollo del capital social y encaminado a lograr un turismo integrado en el cual confluyan las entidades públicas, las instituciones privadas, y se involucre, como primera instancia, a la comunidad local.

Modelo de turismo sostenible en Perú

El plan estratégico nacional de turismo 2025 “turismo con futuro” tiene como objeto:

Consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2015, p. 93)

Esto a través de un modelo de desarrollo de gestión que plantea la participación de los actores del sector público y privado en el nivel local, regional y nacional.

Pilares			
Diversificación y consolidación de mercados	Diversificación y consolidación de la oferta	Facilitación turística	Institucionalidad del sector
Desarrollo de estrategias de mercadeo digital	Priorización de la inteligencia turística	Desarrollo de destinos competitivos	Desarrollo de la conectividad y de las comunicaciones
	Desarrollo de estrategias diferenciadas por mercados emisores	Desarrollo de productos turísticos especializados	Optimización de la gestión migratoria y del desplazamiento interno
	Desarrollo de nuevos mercados	Inversión focalizada y sostenible	Optimización de las relaciones internacionales
	Priorización de segmentos especializados	Desarrollo del capital humano	Desarrollo de un sistema uniforme y confiable de información turística a nivel nacional
		Mejora de la calidad de los servicios y productos turísticos	Simplificación administrativa
			Fortalecimiento de la gestión de los destinos
			Fortalecimiento de la gestión para la seguridad turística
			Fortalecimiento de la gestión pública
			Fortalecimiento de la articulación público-privado en la actividad turística

Figura 8. Pilares del modelo de gestión

Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú (2015, p. 49).

El pilar de “diversificación y consolidación de mercados” tiene como objeto realizar investigaciones del mercado para entender cuáles son las necesidades y expectativas de los turistas de acuerdo con las tendencias, que según los estudios en el 2016, hay una preferencia por el turismo de naturaleza y la cultura local; el pilar de “diversificación y consolidación de la oferta sostenible”, se basa en el mejoramiento de los productos y destinos turísticos con calidad en el servicio que se ofrece; el pilar de “facilitación turística” tiene como objeto fortalecer el

entorno competitivo, “en lo que concierne a la reducción de tiempos, la disminución de gastos y el aumento de la productividad en el uso de la infraestructura y de la información” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2015, p. 62), trabajando articuladamente con el sector público, privado y la comunidad; y el pilar “institucionalidad del sector”, que tiene como objeto impulsar estrategias para promover la gestión entre lo público-privado y la comunidad, en el desarrollo de los destinos de una manera incluyente y sostenible.

Modelo de turismo sostenible en Cuba

El turismo para Cuba figura como un eje estratégico, en el cual han podido basar su desarrollo económico y social, al mismo tiempo en que se benefician todos los habitantes del país.

Para este destino turístico, cuya actividad se encuentra en formación, el Gobierno cubano viene ejecutando un modelo de gestión del turismo enfocado en la sostenibilidad. El modelo integrará los siguientes elementos:



Figura 9. Modelo de turismo sostenible en Cuba

Fuente: elaboración propia.

La visión de este modelo es la institucionalización de una política turística para el desarrollo de un turismo sostenible, involucrando a toda la comunidad receptora y a los demás actores intervinientes, en el desarrollo turístico; con la articulación de las instituciones públicas y privadas, para identificar y asignar roles a todos los actores del sector teniendo en cuenta las necesidades de este. Todo esto con el propósito de diseñar e implementar programas y planes de acción para la gestión del destino y proyectos basados en la sostenibilidad. Donde se han generado diversos empleos formales y ha priorizado la promoción de los productos locales, potencializando y conservando su patrimonio histórico y arquitectónico del país.

Modelo de turismo sostenible en Chile

El modelo de turismo de Chile tiene como fin fortalecer la competitividad a través de los pilares de gestión estratégica que buscan promover el desarrollo económico

y social-cultural de la región. Se basa en la promoción, la sustentabilidad, la inversión y la competitividad, la calidad y el capital humano e inteligencia de mercados (Gobierno de Chile. 2012).

La sustentabilidad es vital en este país, ya que sus potencialidades turísticas se basan en recursos naturales y culturales; por ello, trabajan en políticas de adopción de buenas prácticas en la conservación del medio ambiente y en el apoyo a la asociatividad para que las comunidades locales se beneficien, por medio de la coordinación y la gestión público/privado y el empoderamiento de la comunidad.

Síntesis de los modelos

De acuerdo con la descripción de los modelos, se puede concluir que el factor predominante es la articulación de las tres dimensiones: social, económico y ambiental, en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), y articulado entre la industria turística, el estado y la comunidad. Esto está sintetizado en la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis de los modelos

	Estrategias	Característica
México	Se basa en la integración de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	Articulación entre el Estado, la industria y la comunidad.
Costa Rica	Se basa en tres ejes: sostenibilidad, innovación e inclusión, en articulación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	Equilibrio entre las dimensiones social y cultural, económica y ambiental de la sostenibilidad.
República Dominicana	Tiene como fin asegurar el desarrollo sustentable del turismo a través de la política de regulación turística y promoción de los destinos.	Trabajar en las tres dimensiones de la sostenibilidad, que son: ambiental, sociocultural y económica.
Perú	Se basa en la gestión y participación de los actores del sector público y privado a través de los cuatro pilares que son diversificación y consolidación de mercados, diversificación y consolidación de la oferta sostenible, facilitación turística y pilar institucionalidad del sector.	Tres componentes: social e institucional, económica, ambiental y cultural.
Cuba	Busca institucionalizar una política turística que gestiona los programas y planes para desarrollar un destino sostenible de acuerdo con la organización local y la identificación de los actores.	Desarrollo económico y social a través del turismo enfocado en la sostenibilidad.
Chile	Se basa en la promoción, sustentabilidad, inversión y competitividad, calidad y capital humano, e inteligencia de mercados, para mejorar la competitividad del país.	Coordinación y la gestión pública/privado y el empoderamiento de la comunidad.

Fuente: elaboración propia.

Hacia un modelo de gestión turística sostenible

Para llegar al modelo propuesto, además de los referentes internacionales que se han descrito, se integraron otros componentes asociados a las dinámicas turísticas de orden nacional y regional, sin desconocer las vocaciones de los territorios y las tendencias mundiales del mercado. Esto lo hace aplicable a otros contextos territoriales, buscando así una ruta adecuada para el desarrollo turístico sostenible.

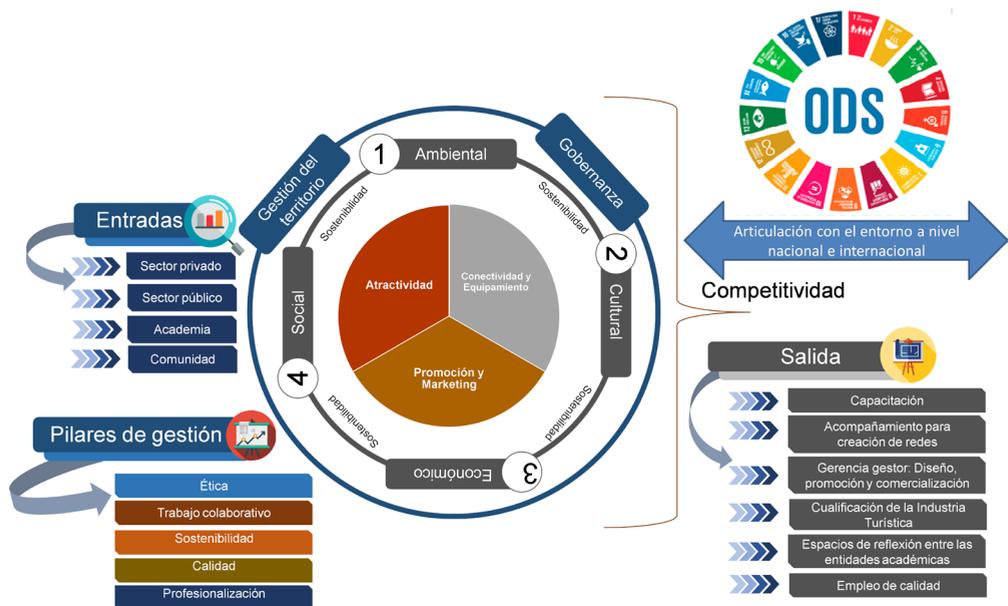


Figura 10. Modelo de gestión turística sostenible para Urabá

Fuente: elaboración propia.

El gráfico anterior da cuenta de cada uno de los elementos que componen el modelo de gestión turística para Urabá; este responde a una concepción sistémica, que integra el subsistema o el núcleo central del turismo que se encuentra en el *centro* del modelo y que genera la actividad turística: la atractividad, la infraestructura y equipamiento; la promoción y el marketing. Estos aspectos deben estar enmarcados dentro de los parámetros de la sostenibilidad (ambiental, social, cultural y económica), y su dinámica como motor de desarrollo va a depender de la gestión del territorio y la gobernanza. Las *entradas* deben estar compuestas por cuatro actores (lo público, lo privado, la academia y la comunidad). Los *pilares* son quienes le dan sentido a la gestión (ética, trabajo colaborativo, calidad, profesionalización, accesibilidad e inclusión). El núcleo central, las entradas y

los pilares producen unas *salidas* que son las que garantizan la competitividad del proceso sistémico (capacitación, creación de redes, gerencia-gestor, cualificación de la industria turística, aporte de la academia y generación de empleo de calidad). A continuación, se abordará cada uno de sus componentes así:

Centro del modelo

En términos generales el centro del modelo está integrado por los componentes básicos de la oferta turística que son: la atractividad, la conectividad, los equipamientos y el marketing, aspectos que poseen una dependencia e interdependencia evidente dentro del sistema turístico. Autores como Geoffrey y Crouch y Brent Ritchie (1997) los agrupan en los factores de atracción, gestión, soporte y producción (Boullón. 2006). Estos desarrollan el factor de atracción como eje motivador del viaje, expresado en los recursos naturales, culturales y actividades. En el factor de gestión la gobernanza es el elemento de roles y liderazgos significativo para la toma de decisiones en los destinos. El factor de soporte es el pilar que posibilita el desarrollo del territorio tales como la accesibilidad, las comunicaciones, la seguridad, la señalización, la conectividad entre otros; finalmente, el factor de producción es donde la organización de las empresas es el vehículo que complementa la experiencia turística. En estos están todos los prestadores de servicio que integran la cadena productiva del turismo atendiendo a aspectos de formalización, normatividad y calidad integral para la efectividad en los productos y servicios.

Todos estos componentes de este núcleo base deben ser transversales a los elementos de la sostenibilidad; es decir, todo su direccionamiento debe basarse en el desarrollo de un turismo sostenible y, por ende, estar en consonancia con los objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030.

Entradas al modelo

Hay cuatro actores principales que le tributan al modelo: el sector privado, el sector público, la academia y la comunidad, que garantizan el enfoque sistémico que se le ha querido dar a este modelo; en otras palabras, el modelo funciona todo de manera armónica o, simplemente, no funciona.

- El sector privado tiene en su haber una gran cantidad de proyectos e inversiones cuya finalidad no es propiamente el desarrollo de la actividad turística, pero que la nutren y la soportan: para ello se hace necesario echar mano de mucha creatividad y de pensamiento sistémico que permitan avizorar escenarios futuros en donde las sinergias jugarán un papel clave en el desarrollo del sector. A diferencia de lo público, lo privado presenta un ritmo de mayor celeridad en los proyectos de inversión, y que sin proponérselo,

dinamizan la función que debe cumplir lo público en cuanto al desarrollo social y económico de los territorios. Como ejemplo del accionar de este actor encontramos en muchas regiones, inversiones para el desarrollo turístico tales como: parques temáticos, infraestructura hotelera, creación de sistemas de transporte terrestre, marítimo y fluvial, apoyo a emprendimientos turísticos de base comunitaria, entre otros.

- En el sector público, la primera responsabilidad es tener un serio ejercicio de planeación con participación de una ciudadanía comprometida. Seguidamente es preciso trabajar de la mano con el sector privado (al respecto hay experiencias muy exitosas de alianzas público-privadas), y por último, definir estrategias que borren paulatinamente el estigma de corrupción y burocracia que le asiste a lo público.
- El papel de la academia es contribuir a la identificación de problemas, así como a mostrar las rutas para su solución a partir de la generación de conocimiento. En este sentido, ella debe tener en cuenta el rol de todos los actores que participan en la cadena productiva del turismo: la comunidad, el sector público y el privado. También es necesario que la academia forme profesionales con pertinencia para el sector.
- Y la comunidad debe tener un papel activo dentro del destino, ya que es el actor principal en el desarrollo de la actividad turística; de un lado, porque es la que está asentada en el lugar de destino haciendo las veces de anfitrión; y de otro, porque participa directamente en la cadena productiva del turismo ya sea desde emprendimientos, pymes o estrategias como las de turismo comunitario.

Los pilares del sistema

- La ética es un elemento clave para la convivencia social y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Este concepto va de la mano con la justicia, la paz y la equidad. De ahí, su gran importancia para la actividad turística, un elemento clave para la convivencia social y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.
- Trabajo colaborativo permite que todos los actores puedan participar en la cadena de valor del turismo, de una manera sustentable y responsable, protegiendo los recursos naturales y patrimoniales, aportando al desarrollo económico y social de las regiones.
- Entendido de esta manera, “el desarrollo sostenible reúne tres componentes interdependientes: economía, medio ambiente y sociedad, relación que se

traduce en desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente, es decir, desarrollo soportable en lo ecológico, viable en lo económico, y equitativo en lo social". Lo sustentable se explica a partir de "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades" (Organización Mundial del Turismo, 2017).

- Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el 2015, definen la calidad es:

el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los/las consumidores/as respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. (Organización Mundial del Turismo, 2015, p. 137)

Además de la importancia que esta conlleva para la actividad, se hace necesario escalar en procesos de certificación por entidades avaladas tanto del ámbito nacional como internacional, que garanticen un servicio que cumpla los estándares establecidos por la normatividad, que satisfaga una demanda cada vez más cualificada.

- La profesionalización: que todos y todas las personas de la región se puedan cualificar y tener las competencias para desarrollar un turismo de calidad, a través de los parámetros de sostenibilidad, que soporten la atractividad, la infraestructura y el equipamiento, la promoción y el marketing, como una estrategia de competitividad.
- La accesibilidad y la inclusión no se refiere solo a barreras físicas o sensoriales o conceptos de discapacidad, tiene que ver con el cómo dispongo el territorio para que cualquier persona pueda disfrutar del destino sin ningún tipo de discriminación.

Las salidas del modelo

La competitividad viene atada a todos los conceptos vistos anteriormente, pero veamos las salidas que proponemos:

- La capacitación se da en tres niveles: la sensibilización, la capacitación propiamente dicha y la formación que tiene como fin la cualificación de las personas en el sector turístico.

- El acompañamiento para la creación de redes: el proceso no es fácil, la comunicación suele ser el primer impedimento, pero una vez superado este escollo, se generan experiencias muy interesantes, como algunas realizadas en otras subregiones del departamento donde se trabajó el tema de redes asociado a club de producto.
- La gerencia o el gestor (diseño – promoción – comercialización): se debe comenzar por empoderar a los diferentes actores, para que ayuden a visibilizar las principales carencias que presenta el destino o territorio. Es un concepto amplio y dinámico que empodera un actor o a varios actores para gestionar turísticamente el territorio. Este componente debe depender en lo posible del sector privado con unos roles definidos con indicadores de gestión y en coordinación con el sector público.
- La cualificación de la industria turística: la calidad es un aspecto clave en el ejercicio de toda la cadena; no pueden existir eslabones débiles porque la percepción del turista es integral y tiene que ver con todo tipo de capacidades que permiten el desarrollo de la actividad.
- El espacio de reflexión entre las entidades académicas: es un espacio para el dialogo a través de foros, cafés, conferencias, entre otros, con expertos de la industria turística, que ayude a fortalecer el sector.
- El empleo de calidad: hace referencia al impacto social en la generación y en la calidad del empleo que demanda el sector. Mientras más vinculante, mejor para la sociedad. No obstante, debe hacerse claridad en que no toda la región puede aspirar a vivir del turismo, pues en sus inicios debe ser considerada la actividad como complementaria a otras actividades remuneradas. En este campo hay mucho por avanzar, dada la temporalidad del turismo y la gran informalidad se maneja en dicho sector.

Todo lo anterior debe comprenderse, implementarse y realizarse en armonía con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), para lo cual ya tenemos un Conpes 3918 en donde el país se compromete con el cumplimiento de estos ODS. Especialmente, para el tema del turismo aplicarían de manera significativa: la reducción de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico industria, la innovación e infraestructura, la reducción de las desigualdades, las ciudades y comunidades sostenibles. Con respecto a este último ítem, existen unas propuestas muy interesantes en el mundo, como son las de ciudades lentas o ciudades sin prisa, donde se favorece lo local y regional sobre lo foráneo y en donde se consultan los principales principios de la sostenibilidad. La organización internacional que promueve el movimiento *Cittaslow* (ciudades lentas, por su sigla en italiano e inglés) en su página web

plantea “las ciudades lentas son menos frenéticas, más humanas, medioambientalmente respetuosas, pensando en las generaciones presentes y futuras, y que conservan las pequeñas realidades locales en un mundo cada vez más global y conectado”. Un ejemplo de esta estrategia en Colombia es la experiencia piloto que ha desarrollado el municipio de Pijao-Quindío.

El modelo de gestión en el marco de la crisis de la COVID-19

En el modelo de gestión sostenible del turismo las estrategias para hacer frente a la crisis de la COVID-19, se ha mejorado en la calidad de los productos y los servicios a través de las buenas prácticas en todos los eslabones de la cadena productiva. Estos aspectos son, sin duda, la ruta principal para los procesos de certificación para el aumento de la competitividad, es decir, lo que ha permitido esta crisis es valorar la necesidad de cumplir a cabalidad estos lineamientos. Es claro que desde la obligatoriedad en implementar la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible para los prestadores de servicio turístico y la obligatoriedad en certificarse las agencias de viaje que operen Turismo de Aventura según la Resolución 3860-2015 (Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de mayo). En las NTS TS en el ítem de la gestión de riesgo, la cual busca minimizar y estar preparado ante acontecimiento que puedan representar una afectación negativa a la vida humana y al entorno natural y el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo que debe ser aplicada por todos los clientes internos y externos en la interacción productiva y de servicios.

- Con relación a los ODS si bien existen algunos de ellos, sus metas están orientadas a los destinos turísticos sostenibles, consumo responsable y al aprovechamiento de la biodiversidad como alternativa social y cultural tal como el objetivo ocho: trabajo decente y crecimiento económico; el objetivo once: ciudades y comunidades sostenibles; el objetivo doce: producción y consumo responsable y objetivo catorce: vida submarina. Ahora en esta crisis mundial se suma obligatoria y perentoriamente el objetivo tres: salud y bienestar. PNUD, Objetivo tres (s.f.) que, si bien no estaba directamente relacionado con la actividad turística, hoy cobra relevancia al menos en cuatro de sus trece metas:
- Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo. Facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración de Doha relativa al Acuerdo sobre los ADPIC y la Salud Pública, en la que se afirma el derecho de los países en desarrollo a utilizar al máximo las

disposiciones del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio en lo relativo a la flexibilidad para proteger la salud pública y, en particular, proporcionar acceso a los medicamentos para todos.

- Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular, la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.
- Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos para las enfermedades transmisibles y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo. Facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración de Doha relativa al Acuerdo sobre los ADPIC y la Salud Pública, en la que se afirma el derecho de los países en desarrollo a utilizar al máximo las disposiciones del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio en lo relativo a la flexibilidad para proteger la salud pública y, en particular, proporcionar acceso a los medicamentos para todos.
- Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo. Es claro que, sin la gestión adecuada de estos aspectos, el turismo como sector económico, y en especial aquel que venía tomando fuerza con la visibilización de entornos y comunidades para ampliar la oferta especializada de turismo de naturaleza y cultural en la perspectiva de sostenibilidad y sustentabilidad, no podrá darse de una forma confiable y efectiva.

Conclusiones

El turismo ha demostrado ser motor de desarrollo para un gran número de países en todos los continentes, y se ha puesto en evidencia que lo público desempeña un papel fundamental para consolidar la actividad y desarrollar los territorios. La región de Urabá no ha sido ajena a estas dinámicas y a pesar de su gran potencialidad turística en muchos campos, el desarrollo de la actividad se muestra lenta, con muchos altibajos, todo ello debido principalmente a problemas de planificación territorial y a conflictos sociales.

Si bien la intervención y el acompañamiento de lo público para el desarrollo del sector ha sido nutrido con diferentes propuestas, este tipo de esfuerzos,

no se ha desarrollado para Urabá de una manera articulada, debido a un desconocimiento de las particularidades del territorio en lo referente a lo social, lo cultural, lo ambiental y lo geopolítico.

Las últimas décadas han sido prolíficas en cuanto a leyes que, unidas a planes sectoriales de turismo, han permitido ir consolidando la actividad. Esto avizora grandes oportunidades para muchas regiones que, como Urabá, disponen de recursos, tanto en biodiversidad como de una rica tradición cultural, que una vez sean puestas en valor, se constituyan en los principales atractivos, productos y rutas para el disfrute del turista.

Cada país construye una ruta para abordar la gestión turística de un destino; si bien esta se elabora a partir de su contexto territorial, no puede abstraerse hoy de los lineamientos del desarrollo sostenible que desde el ámbito internacional se vienen orientando en todos los sectores de la economía.

Aspectos como la inclusión, el desarrollo local, la innovación, la gobernanza, la gobernabilidad y la conservación de los recursos turísticos basados en las potencialidades naturales y culturales, en la perspectiva de los objetivos del desarrollo sostenible, son denominadores comunes en los modelos de gestión de los países latinoamericanos; sin embargo, en su mayoría, estos componentes de los modelos no establecen jerarquías para su desarrollo o una ruta secuencial y sistémica de dependencias e interrelaciones que permitan su seguimiento y control.

Es por eso que la propuesta que hacemos de un modelo de gestión para Urabá, valorando las dinámicas internacionales y teniendo en cuenta el contexto territorial y las iniciativas desde lo público y lo privado, parte de la oportunidad de poner en valor una singularidad potente en el territorio, primero desde lo cultural, por la riqueza en la confluencia de culturas producto de fenómenos migratorios y, segundo, por la rica biodiversidad y ecosistemas para el desarrollo de una oferta de productos y servicios diferenciales para una demanda cada vez más exigente. Todos estos aspectos bajo la égida de la sostenibilidad enmarcada en principios: la gobernanza y la gestión territorial. La dinámica efectiva de este sistema debe plantear una entrada, unos pilares de gestión y unas salidas que son en última instancia los que se visibilizan y se evidencian en los procesos de desarrollo local producto del sector económico del turismo.

Referencias

Boullón, R. C. (2006). *Planificación del espacio turístico. Cuarta edición*. Trillas

Concejo de Medellín (2015, 4 de septiembre). *Acuerdo 20 de 2015. Por el cual se adopta la Política Pública de Turismo para el Municipio de Medellín*. Gaceta Oficial n.º 4330. <https://bit.ly/3dPQ4pA>

- Comfenalco (2018). *Segundo Informe de Dinámica Laboral de las nuevas subregiones del Departamento de Antioquia*. Comfenalco Antioquia, Servicio de Empleo, Ministerio de Trabajo, Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/36kzHx0>
- Congreso de los Estados Unidos de Colombia. (1873, 26 de Mayo). *Ley 84 de 1873. Código civil de los Estados Unidos de Colombia*. Diario Oficial No. 51788-5. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil.html
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo. (2014-2018) "Todos por un Nuevo País. Paz, Equidad, Educación"*. DNP.
- Espinosa, N., Zapata, J., Bermúdez, A., Roldan, A., Cazalla, C., Rivera, D., Giraldo, L., Valencia, T., Bernabe, U., Polancos, I., y Gonzalez, D. (2019). *Turismo sostenible medición para la toma de decisiones caso: Jericó-Antioquia-Colombia*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - Aecid.
- Gobierno de Chile. (2012). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*. Chile
- Instituto costarricense de Turismo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica*.
- Jaramillo Arbeláez, A. M., (2006). *La geografía de la violencia en Antioquia (1950-2005)*. Fondo Editorial Universidad Eafit .
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2015). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 - Pentur*. <https://bit.ly/3hKbwgM>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia*. Fondo de Promoción Turística Colombia. <https://bit.ly/3wmWLpm>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Guía Turística Antioquia Colombia*. Fondo Promoción Turística Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Plan de Negocios de Turismo de Naturaleza de Colombia*. T y L Tourism Leisure y Sport.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). *Plan sectorial de turismo (2018-2022)*. <https://bit.ly/3AyWjaV>
- Ministerio de Turismo República Dominicana. (2018). *Plan Estratégico Institucional MITUR 2018-2021*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Organización Mundial del Turismo (2001). *Código ético mundial para el turismo*. <https://bit.ly/3qR3RBA>
- Organización Mundial del Turismo (2015). *Manual práctico de gestión integral de la calidad de los destinos turísticos - Conceptos, implementación y herramientas para autoridades, instituciones y gestores de destinos*. Unwto.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://bit.ly/3yvFKeo>
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible. Objetivo 3: Salud y Bienestar*. <https://bit.ly/3yxAu9R>
- Secretaría de Turismo México. (2018). *Estrategia de integración para la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad en el sector turístico (2016-2022)*. GIZ.
- Turner, L., Ash, J. (1976). *La horda dorada*. Ediciones Endymion.

Unesco y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s. f.). *¿Qué es el patrimonio cultural inmaterial?* Unesco. <https://ich.unesco.org/es/que-es-el-patrimonioinmaterial-00003>

Unwto. (2020, 20 de enero). *El turismo internacional sigue adelantando a la economía global*. <https://bit.ly/3xql6MG>

Unwto. (2021, 28 de noviembre). *Un 87 % menos de llegadas de turistas en enero de 2021, mientras la OMT pide mayor coordinación para reactivar el turismo*. <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>