



# nvirtiendo en el futuro

Suplemento de construcción  
de paz para el sector de  
turismo en Colombia

## FUNDACIÓN PAZ & RECONCILIACIÓN

### ©Fundación Paz & Reconciliación

Cll 26B # 4A - 45 Edificio KLM Piso 15 y 16  
+57 (1) 745 56 15 / +57 (1) 742 19 24  
comunicaciones@pares.com.co  
www.pares.com.co  
Bogotá, Colombia

### Director

León Valencia A.

### Subdirector Académico

Ariel Ávila M.

### Subdirectora Administrativa y Financiera

Norma Idárraga H.

### Gerente de Proyectos

Adriana Cruz R.

### Coordinador línea de investigación Conflictos Asociados al Desarrollo

Alexander Riaño M.

### Equipo Empresas y Paz

Paola Vargas G.  
Sara Catalina Guío Q.  
Luisa Fernanda Ribero P.  
María Fernanda Galindo P.  
Stephanie Quijano P.

### Corrección de Estilo

Carolina Ochoa G.

### Diseño y Diagramación

Fabian Ramos B.  
Laura Sanabria H.

### Fotografías

Agradecemos a las organizaciones y empresas que compartieron sus fotografías para la ilustración de la presente publicación.  
Drummond Company Inc.  
Isagen  
Continental Gold  
CME - Comité Minero Energético  
Gabriel Rojas - @ungabriemas  
Óscar Iván Pérez H. - @oscarivanperezfoto

## UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

### Rector

Juan Carlos Henao

### Decano Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales

Roberto Hinestroza Rey

### Dirección de Maestrías Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

María Claudia Romero A.

### Maestría en Asuntos Internacionales

Anamaría Bustamante T.

### Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Claudia Lugo U.

### Director Académico Capstone

Oscar Iván Pérez H.

### Equipo de investigación

María Isabel Loaiza C.  
Carolina Castillo R.  
Ingrid Espitia R.  
Paula Tabares A.  
Santiago Cano S.  
Juan Camilo Ortiz P.

### Cómo citar:

PARES. (2018). *Invirtiendo en el futuro. Suplemento de construcción de paz para el sector de turismo en Colombia. No. 1*. Fundación Paz & Reconciliación. Bogotá, Colombia.

ISBN: 978-958-56540-0-6

Primera edición: abril de 2018

### Producción Gráfica

Opciones Gráficas Editores Ltda.  
www.opcionesgraficas.com



# Carta del Embajador del Reino Unido en Colombia

“Hacer la paz es mucho más difícil que hacer la guerra”. Palabras que aunque parezcan un cliché, son muy ciertas.

El gran logro de haber firmado la paz en Colombia es a la misma vez su más grande desafío. Un acuerdo de paz tan ambicioso como el colombiano, que intenta resolver tantos problemas estructurales en el mismo momento histórico, es un desafío para la implementación de la paz.

Lo importante ante tan inmensa tarea es reconocer el deseo de transformación e implementación y darles prioridad a algunos de esos grandes temas acordados. Una de estas prioridades debe ser que las poblaciones en las zonas históricamente apartadas de Colombia sientan el cambio, los beneficios de la paz.

Es aquí donde el sector privado jugará un rol determinante, pues para el Gobierno nacional será muy difícil implementarlo todo por su cuenta. Las empresas, en cambio, pueden ser más rápidas e innovadoras a la hora de abordar la agenda de la paz. Las necesidades son tantas que aún es difícil identificar exactamente cómo pueden ser las contribuciones del sector empresarial.

Esta Guía nace del deseo de las empresas británicas de contribuir a la construcción de paz en Colombia. Intenta proveer las herramientas para que desde los diferentes sectores empresariales haya una intervención conjunta que ayude a la recuperación de un territorio específico. Espero que este trabajo sirva no solo a las empresas británicas, sino también a todos los empresarios en Colombia para que en el futuro podamos decir que las empresas hicieron que la paz fuera posible.

**PETER TIBBER**  
Embajador de Reino Unido en Colombia



# TURISMO Y PAZ



El fin del conflicto armado es el factor más relevante para que el turismo en Colombia tenga el crecimiento que ha mostrado recientemente. Hace ocho años, cuando apenas recibíamos 2,6 millones de visitantes extranjeros, no imaginábamos que para 2017, un año después de finalizar una guerra de medio siglo, esa cifra llegaría a 6,5 millones.

Durante estos casi ocho años en los que nos hemos esforzado por construir paz, también hemos construido una certeza: una de las condiciones para que la industria de viajes y turismo crezca al ritmo que lo ha venido haciendo es que nuestros destinos ofrezcan a sus visitantes las condiciones de seguridad suficientes para generar confianza. Esa confianza, luego, se traduce en reseñas de viajes, en nuevas frecuencias aéreas para nuestras ciudades, en más cadenas hoteleras, pero, sobre todo, en emprendimientos y nuevos negocios generados por inversionistas o por las mismas comunidades que, sin la amenaza latente de las armas, empiezan a pensarse proyectos económicos sostenibles que les generen ingresos y los involucren en la economía formal del país.

La reducción de los índices de violencia es, en sí mismo, un avance inmenso que tenemos que consolidar como país, un esfuerzo en el que debemos involucrar a todos los actores de la sociedad. Ese espíritu, que hemos procurado impulsar en este gobierno, tiene su mella en la industria turística.

Guías como *Invirtiendo en el futuro* son trascendentales en este esfuerzo por una sencilla razón: permiten que las empresas actúen en orden, sin repetir esfuerzos, aprendiendo de experiencias exitosas a partir de una actividad altamente rentable como puede ser el turismo hecho con planificación y con el sello de la sostenibilidad, no solo ambiental sino económica y social.

Este documento invita a las empresas del sector turismo, a los gremios y a las asociaciones a conocer y entender su rol en la construcción de paz y para eso ofrece herramientas que facilitan la toma de decisiones, para que el empresario invierta recursos con un enfoque de valor compartido, generando valor para las empresas y las comunidades.

Los retos que exige el momento histórico que vive Colombia son desconocidos para muchos sectores del país. Por esa razón es indispensable que la creación de sinergias y la generosidad de las organizaciones al compartir sus experiencias exitosas sea permanente.

Con esta iniciativa los actores del sector turismo están sentando un precedente y son ejemplo para otros campos de la economía. Ojalá herramientas como las que se entregan con en este documento, sean replicadas por todos los sectores productivos. Eso, sin duda aporta a la superación de los retos del posconflicto y, además, a ser un país más próspero.

**MARÍA LORENA GUTIÉRREZ**

Ministra de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

# PROYECTO CAPSTONE: UN APORTE DEL EXTERNADO A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ



El rol de la empresa privada es clave no solo para la reducción de los conflictos, sino también para la construcción de paz, entendida esta última como un “concepto global que abarca, produce y sostiene toda la serie de procesos, planteamientos y etapas necesarias para transformar los conflictos en relaciones más pacíficas y sostenibles” (Lederach, citado en Prandi & Lozano, 2010).

La empresa es la que genera escenarios positivos para la sostenibilidad de la paz, gracias a la construcción y el fortalecimiento del tejido social, así como al fortalecimiento de capacidades en las comunidades a las que impacta con su operación.

En este sentido, el proyecto Capstone Intermaestrías es una iniciativa emprendida desde la Maestría en Asuntos Internacionales y la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas. Es un programa de formación en consultorías especializado en asuntos públicos nacionales e internacionales, en el cual los estudiantes de las diferentes maestrías ofrecidas por la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales, de la Universidad Externado de Colombia, desarrollan proyectos de investigación aplicados que responden a problemas complejos y concretos de política pública multinivel, planteados por clientes institucionales dentro del ámbito temático de los posgrados vinculados al programa.

Bajo la supervisión de un director académico, de un grupo de expertos especializados –en el ámbito metodológico y temático–, y del acompañamiento del área de consultoría de las maestrías, los estudiantes realizan un análisis detallado de la situación problemática, estructurada en función de la necesidad del cliente, a partir del cual identifican alternativas de solución y proponen recomendaciones específicas y viables. El proyecto culmina con la producción de un informe final operativo diseñado para producir cambios efectivos a través de alternativas novedosas y técnicamente posibles.

## **ANAMARÍA BUSTAMANTE TORRES**

Directora Maestría en Asuntos Internacionales  
Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales  
Universidad Externado de Colombia



# TERMINÓ LA GUERRA, TRANSITAMOS LENTAMENTE HACIA LA PAZ

En los últimos años, Colombia no ha parado de dejar postales para la historia: se negoció, firmó, rechazó, renegó y volvió a firmar un acuerdo de paz; las FARC, con un compromiso nunca antes visto, dejaron las armas, conformaron un partido político y hace apenas unos días participaron en las elecciones de Congreso. Sin embargo, tras un año de implementación de dichos acuerdos, aún no es claro cuál será el efecto real en los territorios, su desarrollo, las condiciones de seguridad, la construcción del Estado en lo local. Estamos en un momento histórico en el que todos debemos aportar para alcanzar una paz verdadera.

Se terminó el conflicto armado, pero la construcción de paz, en su sentido positivo, aún parece un reto de complejas dimensiones. Ahora más que nunca, la sociedad civil, el Estado y las empresas deben unir fuerzas para que el fin del conflicto traiga por fin una sociedad más justa, especialmente en las regiones.

Con *Invirtiendo en el futuro: guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia*, la Fundación Paz & Reconciliación hizo pública una apuesta novedosa para trabajar con el sector privado en la promoción y la dinamización del desarrollo sostenible y la construcción de paz en el país.

La guía fue el inicio de una serie de publicaciones que buscan orientar a las empresas para que, en el marco de sus negocios y sus planes de inversión social, realicen una contribución real a la resolución de los retos del posconflicto. Por ello, *Invirtiendo en el futuro* se basa en un enfoque de creación de valor compartido (o beneficios económicos y sociales de doble vía) que invita a las empresas a incluir la construcción de paz como parte de sus objetivos estratégicos y a realizar acciones a favor de los territorios y las poblaciones prioritarias para la paz.

Por medio de estos suplementos sectoriales y las rutas empresariales, la Fundación muestra cómo las ideas de *Invirtiendo en el futuro* se pueden implementar dentro de las actividades propias de dos sectores estratégicos para la economía nacional –turismo y extractivo– o dentro de los procesos internos que todas las empresas ponen en marcha para vincular empleados, incentivar proyectos productivos de grupos vulnerables o promover una cultura de paz, tanto en el interior de sus instalaciones como fuera de ellas.

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo de la Embajada Británica en Colombia o la alianza de investigación con la Universidad Externado de Colombia. A estas dos entidades les extiendo mi más fraternal agradecimiento.

**LEÓN VALENCIA AGUDELO**

Director Fundación Paz & Reconciliación

**EL CAMINO DE LA  
CONSTRUCCIÓN DE PAZ  
APENAS COMIENZA Y  
DURARÁ MÍNIMO 10 AÑOS,  
RAZÓN POR LA CUAL  
ES IMPORTANTE EMPEZAR A  
TRABAJAR YA EN PRO DE  
MEJORES COMUNIDADES,  
MEJORES VECINOS.**

## INTRODUCCIÓN

Este suplemento se crea con el objetivo de extender el modelo de construcción de paz presentado por la Fundación Paz y Reconciliación (PARES) en el libro *Invirtiendo en el futuro: guía para la construcción de paz desde el sector empresarial*, en el que se toma como referencia su desarrollo conceptual y práctico, y se enfatizan las actividades operacionales de las empresas del sector de turismo, considerando el contexto respectivo en términos de relevancia para la economía nacional. Se utilizó el modelo de construcción de paz y las dimensiones expuestas por PARES, y su relacionamiento con el sector, con lo cual se pretende definir campos de acción puntuales que logren vincular a poblaciones priorizadas y a los territorios con las operaciones ejecutadas por las empresas.

El empresario, entonces, podrá introducirse en una serie de asuntos relevantes para el sector directamente relacionados con las cuestiones importantes en temas de paz, lo que le permitirá acotar los retos que enfrenta en un escenario de posconflicto. En esa medida, a través de una identificación en detalle de la cadena de valor del sector, y uniéndose con el programa de “Turismo y Paz” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCit), le

permitirá establecer el marco necesario para facilitar la toma de decisiones dentro del sector al sumarse y tomar acción sobre las estrategias de generación y promoción de paz.

Así, se entiende la participación del empresario en la construcción de paz a través de modelos de inversión social que se puedan relacionar de manera sistémica al desarrollo de una estrategia de responsabilidad social que invite al sector a acercarse a estas iniciativas de sostenibilidad, con un enfoque de valor compartido en el que genere valor para la empresa y al mismo tiempo valor para la sociedad.

Finalmente, el análisis transversal que se da a lo largo del suplemento sectorial permitirá al empresario identificarse como actor relevante dentro de los retos y las oportunidades que ofrece el sector, entendiendo de manera directa su posición dentro de la cadena de valor, aplicando la identificación de grupos de interés y asuntos materiales, y llevando a cabo las acciones que pretenden generar el aporte a la construcción de paz conectadas con las dimensiones y que les permita aportar al marco del desarrollo sostenible del territorio y de la empresa.

## ESTIMADO EMPRESARIO

Después de más de cincuenta años de guerra, el Gobierno de Colombia logró firmar el acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

Este proceso trae muchas esperanzas para el país y se espera que la paz traiga oportunidades para todos. Pero a su vez trae grandes retos, pues la correcta implementación de los Acuerdos logrados entre el Gobierno nacional y las FARC dependerá no solo de la voluntad de las partes firmantes, sino también de los distintos actores de la sociedad, entre ellos las empresas, que a través de sus acciones tienen la capacidad de construir paz, brindar oportunidades y traer reconciliación a las zonas más apartadas del país.

Colombia atraviesa un momento complejo y de mucha incertidumbre, teniendo en cuenta que en la tarea de construcción de paz varios procesos a nivel internacional después de los Acuerdos han fracasado. Sin embargo, el llamado a los diferentes actores en el país es a sumar esfuerzos para que esto no ocurra. En ello, las empresas tienen un papel fundamental y es aquí donde su apoyo, señor empresario, es indispensable.

El siguiente documento invita a las empresas del sector de turismo y a los gremios y asociaciones de pequeña, mediana y gran envergadura para que tomen decisiones claves en construcción de paz, aprovechando su capacidad y conocimiento. Dada la importancia del sector y su constante crecimiento, los empresarios tienen la oportunidad de emprender y trabajar junto con las comunidades en diferentes territorios alrededor del país brindando nuevas y mejores oportunidades a víctimas, excombatientes y miembros de la Fuerza Pública heridos en combate, quienes por tanto tiempo han sido excluidos de procesos de desarrollo, y así ayudarlos a tener una correcta reintegración y a generar un proceso de apropiación dentro la sociedad.

Este suplemento de construcción de paz es un llamado a que las compañías no solo emprendan acciones, sino que además lo hagan basadas en su negocio y a través de aliados nacionales que permitan articular y sumar esfuerzos para que el impacto en la sociedad y en su negocio sea mayor.

# ¿COMÓ LEER ESTE SUPLEMENTO?



## DEFINICIONES

Corresponde a conceptos que requieren de una definición, dada su relevancia en el texto.



### VALOR COMPARTIDO

Según Porter y Kramer (2011), valor compartido son todas aquellas políticas y prácticas operacionales que llevan a que una empresa mejore su competitividad y, al mismo tiempo, mejoran las condiciones económicas y sociales en aquellas comunidades donde opera la compañía.

## EJEMPLOS



### EJEMPLOS



#### EMPRENDE CON EQUIÓN SEGUNDAS OPORTUNIDADES

El programa “Emprende con Equión segundas oportunidades”, creado por la empresa petrolera Equión, inició para apoyar y fortalecer a personas en proceso de reintegración en temas empresariales ...

Son casos explicativos para que el lector pueda ver aplicados los conceptos presentados en el documento.

## NOTAS DE INTERÉS

A lo largo del documento se encuentra información complementaria que puede ser de interés para el lector.

### NOTA DE INTERÉS

De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional, el valor FOB (*free on board*) corresponde al valor de la mercancía transportada por vía marítima y puesta en el buque en el puerto de salida. Esto quiere decir que la responsabilidad del vendedor por la mercancía llega hasta el buque en el puerto de salida, y de ahí en adelante.....

# CONTENIDO



## **CONTEXTO**

1. Sector turístico en Colombia.
2. Modelo de construcción de paz.



## **MATERIALIDAD**

3. Asuntos materiales del sector.
4. Población y territorio.



## **ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

5. Estrategia empresarial.
6. Estrategias de paz.
7. Aliados.



Créditos de imagen: @ungabriemas, 2018



# **PARTE 1**

## **CONTEXTO**

**Módulos:**

- 1.** Sector turístico en Colombia.
- 2.** Modelo de construcción de paz.



## CONTEXTO



Créditos de imagen: @oscarivanperezfoto, 2018

En esta sección, se le muestra al empresario un marco de referencia en torno al sector de turismo, reafirmando su importancia para la economía nacional y la relevancia que como sector tiene dentro de la construcción de paz. Así mismo, se le muestra cómo desde el modelo de construcción de paz formulado por PARES se relaciona el actuar de las empresas del sector.

### Módulo 1: SECTOR DE TURISMO EN COLOMBIA

El sector de turismo ha sido definido, desde sus inicios, como una forma de promover la paz y el entendimiento mutuo (Wohlmuther, C. & Wintersteiner, W, 2014) entre individuos provenientes de diferentes contextos o culturas.



Hoy en día, el sector aporta el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y representa uno de cada diez empleos a nivel internacional (Organización Mundial del Turismo, 2017).

## TURISMO

Tal como lo expresan Wohlmuther y Wintersteiner (2014, p. 146), en términos conceptuales el turismo:

Implica la construcción de relaciones económicas, culturales y sociales con diferentes participantes de una comunidad, como lo son: campesinos, pescadores, prestadores de servicios de salud, prestadores de servicios de seguridad, artesanos, el sistema educativo y el comercio. El turismo es una actividad que genera múltiples beneficios a múltiples sectores económicos de la sociedad. Además de esto, el turismo ayuda a identificar y promover el valor de la cultura local, el territorio, los recursos naturales y paisajes; ayudando a las comunidades a reconocer la importancia, cuidar y proteger su tierra, cultura, raíces e identidad.

Un país con un fuerte sector de turismo tiende a ser más pacífico por varias razones, entre ellas (World Travel & Tourism Council, 2016):

1. Un sector de turismo abierto y sostenible significa un mayor nivel de paz positiva.
2. Países con un sector de turismo abierto y sostenible son más propensos a disfrutar mayores niveles de paz positiva en el futuro.
3. Entre más sostenible sea el turismo de un país, más bajos serán los niveles de violencia y conflicto.

## PAZ POSITIVA

De acuerdo con Johan Galtung (2003 citado por Jiménez, 2009, p. 166), la paz positiva es “un proceso orientado [...] que pretende satisfacer unas necesidades básicas, y en definitiva, a la creación de las condiciones necesarias para que el ser humano desarrolle toda su potencialidad en sociedad”.

En el 2016, el arribo de pasajeros a nivel mundial superó la cifra de 1.300 millones, un 56% más que hace veinte años (Banco Mundial). Además, se calcula que el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre el 2010 y el 2030. (Organización Mundial del Turismo, 2017)



**EN 2016  
SUPERÓ  
1.300  
MILLONES  
TURISTAS**

María Claudia Lacouture (El Tiempo, 14 de enero de 2017) destacó la importancia del sector en Colombia:

*Las cifras entre 2010 y 2015 son muy **positivas**: el número de turistas internacionales creció un **70 por ciento**; el empleo, un **17 por ciento**; la inversión extranjera, un **700 por ciento**; las divisas, un **52 por ciento**, y hay un incremento en el número de los prestadores de servicios. La injerencia del turismo en el PIB se mantiene y viene creciendo más del **2,6 por ciento**. **El turismo es un gran generador de desarrollo y equidad en el país.***

## TURISMO SOSTENIBLE

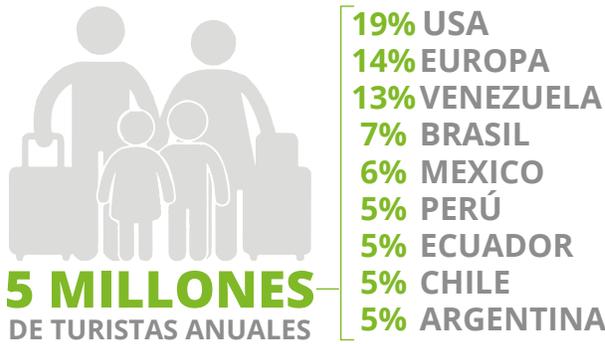
De acuerdo a la OMT, el turismo sostenible puede ser definido como: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”. (Turismo, s.f)



De acuerdo con cifras de MinCIT (2017), la llegada de turistas a Colombia creció a una tasa anual del 12,2% entre el 2005 y el 2016, tres veces más que el promedio mundial (3,9%); los cálculos de llegadas de pasajeros aéreos internacionales han aumentado en 42% durante los últimos diez años, lo que da razón de un crecimiento acelerado del 4 al 6% anual. Los visitantes internacionales del país pasaron de 2.610.000 en el 2010 a 5.092.052 en el 2016, presentando un crecimiento del 95% (Presidencia de la República, 1 de marzo de 2017); y en el 2017, por primera vez en su historia, Colombia logró captar más de 6,5 millones de turistas, un crecimiento del 150% en comparación con el 2010.



**A COLOMBIA ENTRA UN TOTAL DE:**



“La inversión extranjera en hotelería aumentó 741% entre el 2010 y el 2015. En el 2010 el flujo de inversión extranjera directa a comercio, hoteles y restaurantes tuvo en el 2015 una variación de 736%, pasando de US 221 millones a US 1.858 millones” (Presidencia de la República, 1 de marzo de 2017). En total, entre el 2003 y el 2017 la inversión privada en hotelería fue de 5,7 billones de pesos, es decir, unos 1.957 millones de dólares (El Espectador, 9 de enero de 2018).

**LAS PRINCIPALES REGIONES RECEPTORAS DE ESTOS TURISTAS FUERON**



## COLOMBIA Y TURISMO

Según Procolombia (2017), el país se ha venido posicionando en el mundo como destino turístico gracias al esfuerzo de varias entidades que buscan cambiar la percepción que se tiene de Colombia a nivel internacional frente a la realidad nacional. En este sentido, Colombia ha sido reconocida en varias ocasiones:

- País del año 2016 (The Economist)
- Segundo mejor destino para viajar 2017 (Lonely Planet)
- Colombia, uno de los mejores lugares a visitar en 2017 (CNN Travel)
- Colombia, el mejor secreto guardado de Sudamérica (Travel&Leisure)
- Colombia es el mejor destino emergente LGBT (Fitur Gay 2017)
- Uno de los mejores destinos a visitar en 2017 (Bloomberg)

El sector de turismo en Colombia no debe ser indiferente al posconflicto por el cual atraviesa el país. La teoría remarca la importancia del sector en la construcción de paz desde su propia definición y su relevancia nacional como segundo generador de divisas y como importante receptor de inversión extranjera. Así mismo, tiene la potencialidad de atraer más personas a que disfruten los destinos de paz, y también de promover actividades que involucren a la población en general y a aquella que en este suplemento se definirá para la construcción de paz. El sector de turismo tiene una participación en el territorio natural y orgánico, lo cual hace que el énfasis de las actividades que pueden desarrollar las empresas asociadas al turismo puede significar la conexión entre el sector y el posconflicto, aportando a la construcción de paz tan necesaria en Colombia.

## Módulo 2: MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ

En términos generales, los aportes realizados en el presente documento se enmarcan en la idea de que **las empresas pueden construir paz y a la vez obtener mejoras competitivas mediante su negocio y la generación de valor**, asimilando que la paz es

## LOS TURISTAS EN TERRITORIOS DE POSCONFLICTO HAN AUMENTADO:

### PARQUE NACIONAL NATURAL SERRANÍA DE LA MACARENA



TURISTAS:  
2014: 9.460  
2016: 14.325

### ARAUCA



TURISTAS:  
2010: 594  
2016: 21.633

### PARQUE NACIONAL NATURAL SIERRA NEVADA DE SANTA MARTA



TURISTAS:  
2010: 279  
2016: 21.117

### PUTUMAYO



TURISTAS:  
2010: 542  
2016: 702

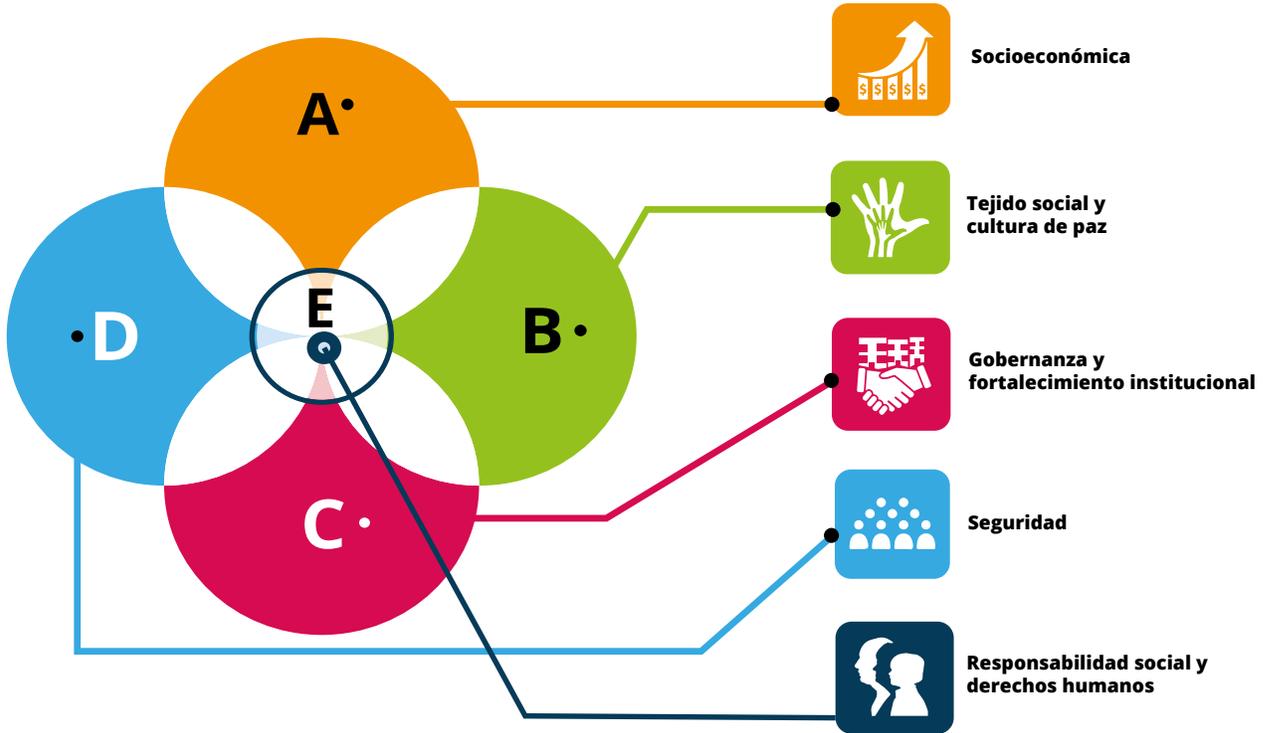
una responsabilidad colectiva que involucra al sector empresarial.

En *Invirtiendo en el futuro*, PARES (2017) ha reunido de manera sucinta conceptos y herramientas que permiten orientar al sector empre-

serial en la construcción de paz en Colombia, partiendo de la contextualización y el reconocimiento del sector privado como actor clave dentro de un escenario de posconflicto, dado su papel crucial en la superación del conflicto armado en el país.

A fin de acotar los campos de acción en temas de construcción de paz, PARES (2017)

propone cinco dimensiones que determinan acciones con las cuales el sector privado puede contribuir a la construcción de paz en el posconflicto colombiano. Debido a su alcance nacional y territorial, y a su importancia en la economía, el sector de turismo puede ser participe en estas dimensiones:



**Dimensión Socioeconómica:** aporta a la generación de ingresos de los grupos poblacionales priorizados, junto al desarrollo económico y social del territorio de influencia, especialmente en aquellas zonas que han sido más afectadas por el conflicto y que además tienen vocación dentro del turismo, al identificar oportunidades dentro de la cadena de valor genera espacios de desarrollo económico y social.. Al identificar oportunidades dentro de la cadena de valor, genera espacios de desarrollo económico y social.



**Dimensión de Tejido Social y Cultura de Paz:** apela a la reconciliación para superar las afectaciones sociales y culturales que el conflicto ha dejado en los territorios. Recurre a la memoria histórica y a la cultura de paz para superar las causas de los enfrentamientos y reducir la violencia en las conductas de las personas, especialmente de las poblaciones priorizadas, y procura mejorar la convivencia. espacios de desarrollo económico y social.



**Dimensión de Gobernanza y Fortalecimiento Institucional:** busca estrechar los lazos entre el Estado y las empresas del sector en las zonas más afectadas por el conflicto, con especial énfasis en aquellas con vocación turística para así fortalecer no solo la presencia estatal, sino también la confianza que las personas pueden tener en las instituciones del Estado.



**Dimensión de Seguridad:** busca conservar o instaurar la seguridad en los territorios. En este orden, la seguridad implica tres enfoques: **1)** seguridad pública, que consiste en la ausencia de amenazas para el Estado; **2)** seguridad ciudadana, que se refiere a la protección de derechos y libertades individuales; y **3)** seguridad humana, que centra su atención en la seguridad de las personas, las comunidades y las poblaciones priorizadas.



**Dimensión de Responsabilidad Social y Derechos Humanos:** busca que las empresas tengan un compromiso voluntario desde la alta dirección para integrar en su gestión asuntos de carácter social, medioambiental y económico. Este enfoque puede ayudar a mejorar la posición competitiva de la empresa, reducir sus costos operativos, aumentar la fidelización de los clientes y mejorar su reputación. Este aspecto es transversal y sus acciones pueden estar clasificadas dentro de las otras dimensiones señaladas.

Dada la importancia del sector de turismo en Colombia, la implementación del modelo de PA-RES es relevante porque contiene la estructura necesaria para ejecutarlo, visibilizando actividades económicas variadas donde su impacto en las economías locales puede ser mayor al de otros sectores económicos.

Ahora bien, una vez la empresa reconoce su participación en el marco del desarrollo del territorio, puede identificar el punto de partida para su agenda de aporte a la paz



Créditos de imagen: @ungabrielmas, 2018



Créditos de imagen: @ungabrielmas, 2018



## **PARTE 2** **MATERIALIDAD**

**Módulos:**

- 3.** Asuntos materiales del sector.
- 4.** Población y territorio.



## MATERIALIDAD



Créditos de imagen: @oscarivanperezfoto, 2018

En el marco de la construcción de paz, esta sección explica cuáles son algunos de los asuntos del sector de turismo que se pueden encontrar de cara al compromiso hacia el posconflicto y cómo estos se relacionan con el actuar de las empresas; es decir, la relación con su propia estrategia

### Módulo 3: ASUNTOS MATERIALES

Los asuntos materiales, entendidos como aquellos temas relevantes que reflejan impactos económicos, ambientales y sociales significativos para el sector, y que influyen en las decisiones de sus grupos de interés, son aspectos verdaderamente críticos para las organizaciones que les permiten cumplir sus objetivos y administrar su impacto en la sociedad (Global Reporting Initiative [GRI], 2006). El análisis de estos asuntos lleva al empresario a identificar los temas adicionales relacionados con la construcción de paz y cómo se determinan en estrategias puntuales que son imprescindibles para el desarrollo exitoso de las empresas del sector de turismo.

Los asuntos materiales deben estar siempre alineados con la estrategia y los objetivos de las empresas, los cuales ofrecen lineamientos

para las iniciativas de responsabilidad social y su estrategia de sostenibilidad, pero desde un enfoque de paz. Si se tienen en cuenta las posibles acciones que se pueden desarrollar desde el sector empresarial en materia de paz, es importante resaltar que estas deben atender alguno de los asuntos materiales priorizados por las empresas<sup>1</sup>.

En este sentido, aquellas empresas que deseen trabajar de manera directa en la construcción de paz deben considerar priorizar estos asuntos en sus agendas, lo cual debe estar acompañado de un compromiso claro y genuino de su gobierno corporativo y de estrategias que materialicen el enfoque por medio de acciones concretas.

Se ha realizado un ejercicio de triangulación de datos tomados de diferentes memo-

<sup>1</sup>Especialmente porque el análisis de materialidad que da como resultado la priorización de estos asuntos es un ejercicio que parte del diálogo, las necesidades y las expectativas de los grupos de interés o stakeholders de las empresas.

rias de sostenibilidad (2014-2016) y políticas de responsabilidad de empresas referentes en el sector de turismo, a fin de comparar sus asuntos materiales y encontrar factores comunes que ayuden a dilucidar temas relevantes para todo el sector.

A nivel internacional, es posible observar algunos ejemplos de empresas hoteleras que buscan reportar sus esfuerzos de sostenibilidad, como Hilton Worldwide, Marriott, Meliá, Mandarin Oriental, NH Hotel Group, Rezidor Hotel Group, Starwood Hotel (ahora parte de Marriott) y Hoteles City Express. Además, el International Tourism Partnership (ITP) es una plataforma que

en el 2014 desarrolló una encuesta a nivel mundial a grupos de interés del sector, lo cual permitió identificar los asuntos materiales que las empresas del sector de turismo deben tener en cuenta al plantear y ejecutar sus estrategias de sostenibilidad (ITP, 2018).

A partir del análisis, se identificaron asuntos materiales que las empresas del sector deben considerar a la hora de definir su estrategia. De esta manera, se busca comparar sus temas materiales y encontrar factores comunes que ayuden a dilucidar temas relevantes para todo el sector de turismo.

## Asuntos materiales en el sector turístico



### EJEMPLOS

#### FORMACIÓN DE FORMADORES EN EL SECTOR AGROPECUARIO DE PANACA

El programa busca capacitar a personas del campo en el arte de la agricultura para que produzcan comida eficientemente, mejoren las condiciones de calidad de vida en el campo y se formen como líderes con el fin de que no tengan que emigrar a las ciudades y puedan trabajar en el campo. Entre el 2012 y noviembre del 2016, cien desmovilizados, setenta policías y soldados profesionales, 360 estudiantes del SENA y 951 campesinos fueron beneficiarios del programa que exige su permanencia en el parque durante 76 días para recibir formación teórica, práctica y en valores. El programa está diseñado no solo para que los graduados se formen, sino también para que sean multiplicadores y puedan crear negocios, generar asociaciones o se agrupen en cooperativas al volver a sus comunidades.

Más Información:

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-y-Fundapanaca-Formador-de-Formadores.aspx>  
<http://www.panaca.com.co/fundapanaca/>



De los temas mencionados, el compromiso con los DDHH, la contribución a la comunidad, la preservación del patrimonio local y los impactos a la comunidad local pueden constituirse como asuntos que sean aspectos materiales de paz, de acuerdo con las dimensiones de construcción de paz definidas por PARES.

Asuntos materiales de paz

- 1. Rol de la compañía en el posconflicto:** en especial para el sector de turismo, este rol puede generar impactos positivos o negativos en situaciones de orden económico, social y ambiental en un territorio. Así pues, identifique cuál debe ser la posición en la promoción de paz en el sector de turismo.
- 2. Compromiso con el trabajo en la zona de operación:** dada la naturaleza del sector, este tiene el potencial de generar empleo directo e indirecto para la población local, así como un ambiente de estabilidad que beneficie la distribución equitativa de los ingresos.
- 3. Utilización de recursos en la zona de operación:** el sector de turismo tiene un desafío importante en términos

ambientales, especialmente en estos territorios cuya modalidad principal de turismo es de naturaleza. Por lo tanto, y con base en análisis y aportes de expertos y trabajadores del sector, se debe analizar la carga que genera la operación en su ecosistema, realizar un uso eficiente de los recursos y apoyar iniciativas en torno a su conservación y a la conservación de la biodiversidad.

- 4. Reconstrucción del tejido social e institucional:** autores y expertos del sector identifican que allí se promueven las discusiones y el relacionamiento entre diferentes tipos de actores, lo cual permite reducir tensiones y reconstruir la confianza de la población.

Este suplemento facilitará al empresario la comprensión de la relación de los asuntos materiales de su sector con los aspectos materiales de paz y las dimensiones de paz presentadas por la guía *Invirtiendo en el futuro*. Así, el empresario podrá identificar cuáles de los asuntos/aspectos que prioriza dan paso a la definición de acciones empresariales estratégicas para la paz. La Tabla 1 muestra esta relación.

Aspectos materiales de paz	Dimensión	Acciones en construcción de paz
Debida diligencia en derechos humanos.	Responsabilidad social y derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articulación de las políticas de responsabilidad social con las propuestas del acuerdo de paz.</li> <li>Utilización de una estrategia de relacionamiento con grupos de interés.</li> <li>Implementación de mecanismos de respeto a los derechos humanos.</li> <li>Implementación de medidas anticorrupción y rendición de cuentas.</li> </ul>
Promoción del desarrollo económico local.	Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operación empresarial en los territorios priorizados.</li> <li>Inversiones sociales en el contexto competitivo.</li> <li>Creación de empleo.</li> <li>Vinculación laboral.</li> </ul>
Preservación del patrimonio local.	Tejido social y cultura de paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda a la creación y divulgación de actividades de memoria histórica.</li> </ul>
Compromiso con el trabajo en la zona de operación	Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleabilidad.</li> <li>Inclusión dentro de la cadena de valor.</li> <li>Operación empresarial en territorios prioritarios</li> </ul>
Utilización de recursos en la zona de operación	Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusión dentro de la cadena de valor.</li> <li>Implementación de buenas prácticas en ecoeficiencia.</li> <li>Análisis de la carga de la operación en los ecosistemas.</li> <li>Promoción de la protección de la biodiversidad.</li> <li>Elaboración de análisis de riesgos relacionados con el agua.</li> </ul>

<b>Reconstrucción del tejido social e institucional.</b>	<b>Tejido social y cultura de paz</b>  <b>Gobernanza y fortalecimiento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento concertado de mecanismos de diálogo y resolución de conflictos con los grupos de interés.</li> <li>• Fomento del respeto por los ecosistemas.</li> <li>• Acompañamiento a las iniciativas del Estado en lo local.</li> <li>• Apoyo a la formación de veedurías ciudadanas.</li> <li>• Apoyo a las iniciativas del Estado frente a las afectaciones del conflicto armado.</li> </ul>
<b>Impactos a la comunidad local.</b>	<b>Tejido social y cultura de paz</b>  <b>Gobernanza y fortalecimiento institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte a procesos de rehabilitación, reintegración y reconciliación.</li> <li>• Promoción de la comprensión, la tolerancia y la solidaridad en los ámbitos de operación de la empresa.</li> <li>• Apoyo a la formación de veedurías ciudadanas.</li> <li>• Fomento de espacios de participación.</li> </ul>

Tabla 1. Relación asuntos materiales y dimensiones de construcción de paz

El cuadro presenta los “aspectos materiales de paz”, de izquierda a derecha va aterrizando estos aspectos en acciones concretas. La columna del medio indica las dimensiones de construcción de paz con las que se relaciona cada tema, y la columna de la derecha señala las acciones puntuales que parten del aspecto y la dimensión en construcción de paz en el que se encuentra cada tema.

Estos asuntos materiales, que al enfocarse en la construcción de paz serán llamados aspectos materiales de paz, podrán ser materializados por las empresas del sector a través de estrategias a implementar (que serán presentadas en apartados posteriores).

## Módulo 4: POBLACIÓN Y TERRITORIO

### POBLACIÓN

Este apartado evidencia la importancia del enfoque territorial y su relación con el desarrollo y la construcción de paz. Esto va de la mano de la propuesta de Desarrollo Territorial Inclusivo (DTI) del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), que reconoce las particularidades del territorio, su vocación y población para definir estrategias empresariales que buscan generar espacios de inclusión en la cadena de valor del sector en el territorio.

La existencia de este tipo de estrategias y su combinación con un enfoque de paz hacen que el empresario deba priorizar los territorios en los que quiere actuar basado en la población que cobija su actividad primaria o actividad de apoyo. Con base en esto, el programa estrategia de Turismo y paz del MinCIT presenta la priorización de los territorios y la guía *Invirtiendo en el futuro de PARES* (2017) presenta, en el Módulo 8, un enfoque diferencial de poblaciones.

De esta manera, las poblaciones priorizadas en las estrategias de las empresas que busquen contribuir a la construcción de paz hacen parte de la población vulnerable legalmente tipificada, que es aquella que está en mayor medida expuesta a la exclusión, a la pobreza y a los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden.

#### DESARROLLO TERRITORIAL INCLUSIVO

Más exactamente, el DTI se configura cuando una iniciativa empresarial busca:

Abordar el territorio de manera armoniosa con la comunidad y su entorno, para poder ejercer su actividad económica de manera sostenible, involucrando a la comunidad, y cuyos resultados son favorables tanto para la empresa como para la población de su entorno (Cecodes, 2017, p. 16).



## POBLACIÓN PRIORIZADA PARA EL POSCONFLICTO

**Víctimas del conflicto armado:** de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1448 de 2011, se consideran víctimas aquellas personas que individual o colectivamente hayan sufrido un daño por hechos ocurridos a partir del 1 de enero de 1985, como consecuencia de infracciones al Derecho Internacional Humanitario o de violaciones graves y manifiestas a las normas internacionales de derechos humanos, ocurridas con ocasión del conflicto armado interno.

**Excombatientes:** aquellos individuos que pertenecieron a una estructura armada ilegal y que son reconocidos legalmente como desmovilizados, a través de la acreditación otorgada por el Comité Operativo para la Dejación de la Armas (CODA) del Ministerio de Defensa o la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP).

**Miembros de la Fuerza Pública heridos en combate:** el inciso 4 del artículo 5 de la Ley 975 de 2005 establece que son víctimas, para efecto de la ley, los miembros de la Fuerza Pública que hayan sufrido lesiones transitorias o permanentes que ocasionen algún tipo de discapacidad física y/o sensorial (visual o auditiva) o menoscabo de sus derechos fundamentales, como consecuencia de las acciones de algún integrante de los grupos armados organizados al margen de la ley.

## NOTA DE INTERÉS

La Fundación Paz y Reconciliación prioriza la población para el posconflicto así:

- **Ciclo vital:** niños y niñas (0 a 12 años), adolescentes (12 a 17 años) y adultos mayores (mayores a 60 años).
- **Género:** mujeres y sector LGBTI.
- **Discapacidad:** personas que viven un particular situación de fragilidad.
- **Pertenencia Étnica en todas sus formas (Rom, Pueblos Indígenas, Afrocolombianos o afrodescendiente y Raizales):** diferenciados por sus prácticas culturales, se genera un efecto diferenciador en su condición de víctima, ex combatiente o miembro de las fuerzas militares heridos en combate.

Esta diferenciación debe tener en cuenta la edad, el género, la condición y la pertenencia étnica. Su relevancia radica en que si bien se tiene una población priorizada para el análisis (víctimas, excombatientes y miembros de la Fuerza Pública heridos en combate), los efectos del conflicto en cada una varían de acuerdo con su condición de vulnerabilidad.

## EJEMPLOS



### CENTRO DE ECOTURISMO EN LA REGIÓN DE DARIÉN – URABÁ DE UNODC

En el año 2007, distintos organismos gubernamentales iniciaron un proceso de desarrollo rural sostenible, crearon 18 organizaciones con más de 640 familias en estado de vulnerabilidad. Cada organización se conformó con una base productiva de acuerdo a la vocación de cada comunidad y con el fin de contrarrestar los cultivos ilícitos y la cultura de la ilegalidad que existía en la región. En el área de Urabá-Darién, se crearon 4 centros de ecoturismo que son manejados por distintas asociaciones, entre ellas, Guardagolfo, construidas de manera amigable con el medioambiente.

Más Información:

<https://www.unodc.org/colombia/es/press/2014/septiembre/turismo-para-la-paz-en-urabadarien.html>

Contacto: (57) 310 3889366 / (57) 312 2434526

## TERRITORIO

---

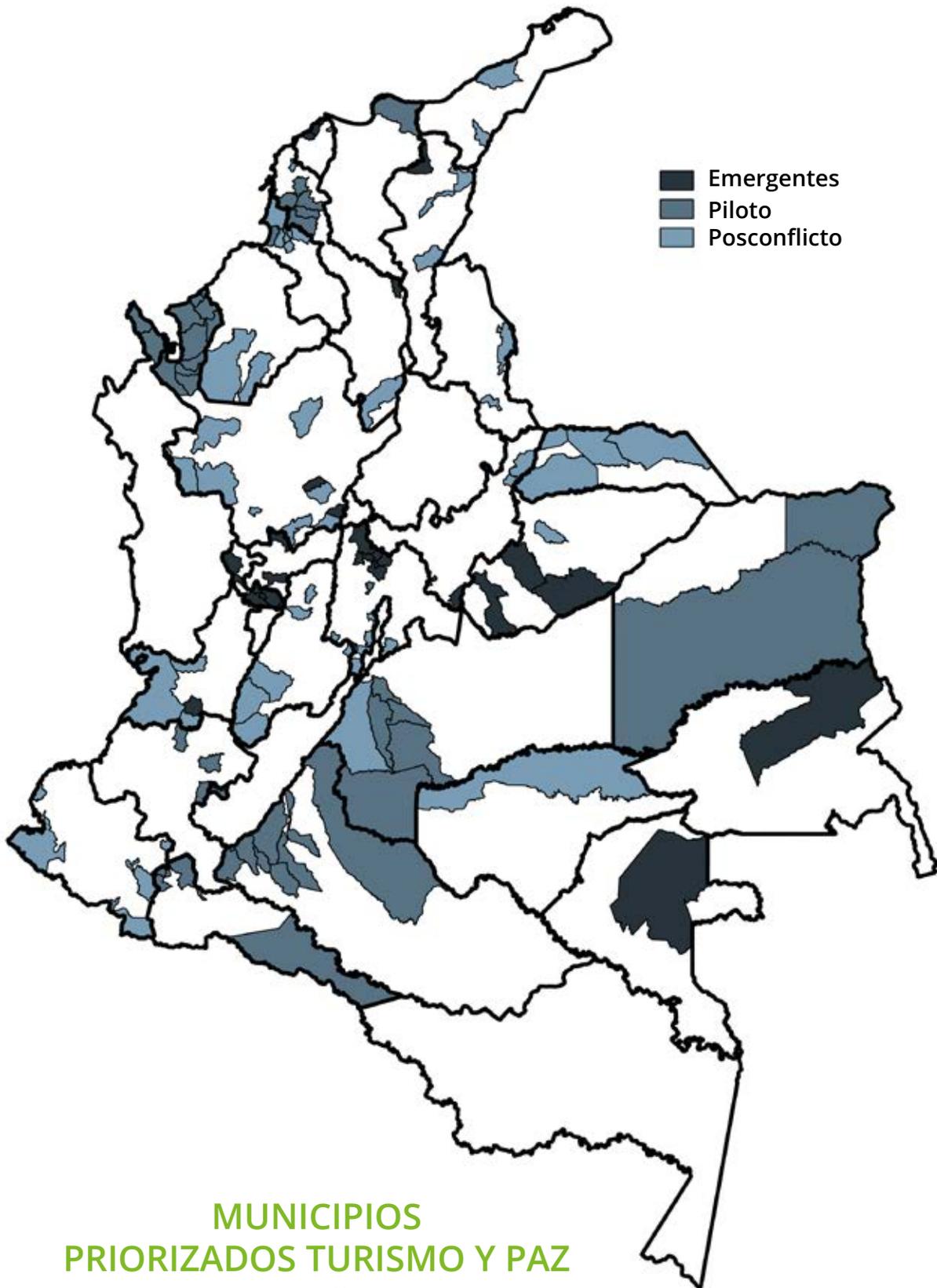
Ahora, con respecto a la aproximación territorial, la estrategia de Turismo y Paz. del MinCIT reconoce más de cien municipios en veinticuatro departamentos de Colombia, a partir de dos criterios: i) afectación por el conflicto armado y ii) vocación turística. De esta manera, se priorizaron los municipios en tres categorías:

- **Destinos piloto:** con 4 regiones se inició un proceso de transformación positiva y de desarrollo turístico sostenible, i) Camino Teyuna, en Santa Marta D.T.C.H, ii) Urabá – Darién, en Antioquia – Chocó, iii) Mocoa y Valle de Sibundoy, en Putumayo, y iv) Sierra de La Macarena, en Meta. Estos territorios cuentan con Modelos de Gestión Estratégica, planes de trabajo orientados al mejoramiento de la competitividad y al fortalecimiento de la promoción turística y espacios de diálogo y concertación como el Comité de Turismo, Paz y Convivencia. El ejercicio está siendo replicado en 4 nuevos destinos, i) Vichada, ii) Cauca, iii) Caquetá y iv) Bolívar. El alcance total en esta categoría es de 45 municipios en 9 departamentos.
- **Destinos emergentes:** son 34 municipios (que sin haber sufrido directamente el conflicto, hasta ahora son visibilizados como potenciales turísticos). En el marco de la estrategia, se realizan planes de acción conjuntos de competitividad, infraestructura y promoción. Igualmente, hacen parte de las rutas de la estrategia “Seguro Te Va a Encantar”, y se fortalece la oferta institucional por medio de la asistencia técnica y los proyectos.

- **Destinos de posconflicto:** 56 municipios con vocación turística que inician un proceso de preparación e inmersión a la actividad turística. Los destinos priorizados hacen parte del listado de 125 municipios determinados por el Sistema de la ONU, así como de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), las Zonas más Afectadas por el Conflicto (ZOMAC), las Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) ahora Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (ETCR), entre otros.

De acuerdo con la estrategia (MinCIT, 2017), estos territorios fueron escogidos por su transición a territorios de paz, por los procesos de reconciliación con la comunidad y la naturaleza, por el fortalecimiento de la actividad turística y las comunidades, por la presencia de recursos naturales y culturales con potencial de paz, por el desarrollo de actividades que fomentan la paz, por la convivencia entre turistas y habitantes de las regiones, y por las condiciones que posibilitan la seguridad de los viajeros.

Estos tres tipos de territorio son considerados en las estrategias establecidas más adelante en este suplemento. Vale la pena mencionar que estos destinos acogen a la población priorizada inicialmente, por lo cual las acciones deben estar encaminadas a fortalecer tanto la vocación turística del territorio como a su población a partir de acciones empresariales estratégicas.



MUNICIPIOS  
PRIORIZADOS TURISMO Y PAZ  
MINCIT



## **PARTE 3**

# **ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

**Módulos:**

- 5.** Estrategia empresarial.
- 6.** Estrategias de paz.
- 7.** Aliados.



## ESTRATEGIAS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ



Créditos de imagen: @ungabriemas, 2018

Este último módulo, que consta de tres partes, busca encaminar a la empresa a tomar acciones puntuales en la construcción de paz, a partir del análisis que hasta ahora se ha realizado y aplicándolo a las actividades propias de las empresas que hacen parte del sector de turismo.

En la primera parte, se ofrece un acercamiento a la operación real de las empresas estimulando la creación de valor compartido,

teniendo en cuenta a la población y a los territorios priorizados en el marco del posconflicto. Además, se define la cadena de valor del sector.

En la segunda parte, se establecen varias estrategias teniendo en cuenta los retos y las oportunidades del sector. Por último, en la tercera parte, se hace una recomendación sobre aliados que posiblemente puedan usarse para ejecutar acciones.

### Módulo 5: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Este documento propone estrategias que pueden construir paz y generar valor compartido en el sector de turismo, a partir del análisis de la cadena de valor del sector.

El concepto de valor compartido puede materializarse por medio de estrategias de empresas que operan en las zonas más afectadas por el conflicto armado o por medio del trabajo con poblaciones prioritarias en sus zonas de influencia. En un primer momento, se plantea la cadena de valor como un méto-

do que permite examinar las actividades que realizan las empresas, aplicable a cualquier sector económico.

Con respecto al estímulo a la economía por medio de la operación empresarial, se plantea que las empresas pueden dinamizar la economía de dos maneras: bien sea localizando sus operaciones en los territorios priorizados en el posconflicto o bien incluyendo dentro de su cadena de valor a poblaciones y productores que estén radicados

allí. Para el caso del sector de turismo, la relación con los territorios históricamente afectados parece clara.

Así pues, para el análisis primero se plantea la siguiente cadena para el sector de turismo, que comprende actividades nucleares y actividades de apoyo que son transversales para toda la cadena, de esta forma identificar estrategias que, de acuerdo con las dos aproximaciones mencionadas contribuyan al desarrollo territorial desde un enfoque de construcción de paz:

**CADENA DE VALOR**

De acuerdo con Michael Porter (1985), la cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes conectadas por vínculos que se reflejan en el caso en que la forma como se realiza una actividad afecta el costo o la efectividad de otra actividad.



Fuente: elaboración propia con base en MinCIT

La relación del sector de turismo con otros sectores de la economía es estrecha, esto quiere decir que el turismo estimula el encadenamiento de sectores económicos, pues “un aumento en la llegada de visitantes y turistas supone la necesidad creciente de transporte, guianza, agencias de viaje, restaurantes, hoteles, proveedores de insumos y materias primas, así como de entidades financieras, comerciales, de seguridad y salud”. (Garavito & Ochoa, 2016, p. 33).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017) también ha definido varias industrias o subsectores que hacen parte de esta cadena de valor del turismo y que son definidos como aportantes de contribución. Estos están ubicados en alguna de las actividades de la cadena de valor. En total son veintiún tipos de aportantes (ver Tabla 2)<sup>2</sup>.

**NOTA DE INTERÉS**

La cadena de valor está dividida en dos actividades: las primarias y las de apoyo. Las actividades primarias son las que intervienen en la creación del producto o servicio, en la venta o transferencia al cliente y en la asistencia o servicio posventa (transporte, alojamiento, actividades recreativas y culturales, alimentación y compras en la cadena del sector de turismo). Por otro lado, son actividades de apoyo aquellas que respaldan las actividades primarias, es decir, son transversales y esenciales durante todo el proceso (PARES, 2017, Módulo 6).

<sup>2</sup>Actividades aportadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en comunicación personal.



## ACTIVIDADES PRIMARIAS



### ACTIVIDAD

## ORGANIZACIÓN DE VIAJES Y RESERVAS

### SUBSECTOR - TIPO

- Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras.
- Oficinas de representaciones turísticas.
- Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
- Empresas captadoras de ahorro para viajes y servicios turísticos prepagados.
- Empresas de seguros de viaje y asistencia médica en viajes.



### ACTIVIDAD

## TRANSPORTE

### SUBSECTOR - TIPO

- Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.
- Concesionarios de aeropuertos y carreteras.
- Empresas de transporte de pasajeros aéreos (cuyas ventas anuales sean superiores a 500 SMLMV) y terrestres, excepto las que operan dentro de áreas metropolitanas y ciudades dormitorio.
- Empresas de transporte terrestre automotor especializado, empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.
- Sociedades portuarias orientadas al turismo.



### ACTIVIDAD

## ALOJAMIENTO

### SUBSECTOR - TIPO

- Hoteles y Centros vacacionales.
- Empresas comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
- Viviendas turísticas (50 SMLMV y las ubicadas en territorios indígenas 100 SMLMV).



### ACTIVIDAD

## ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES

### SUBSECTOR - TIPO

- Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones.
- Centros terapéuticos tratamientos termales y otros medios físicos naturales (menos de 500 SMLMV)
- Parques temáticos.
- Centros de convenciones.
- Concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales.



### ACTIVIDAD

## ALIMENTACIÓN

### SUBSECTOR - TIPO

- Bares y restaurantes turísticos (menos de 500 SMLMV).



### ACTIVIDAD

## COMPRAS

### SUBSECTOR - TIPO

- Establecimientos de comercio ubicados en las terminales de transporte de pasajeros terrestre, aéreo y marítimo (menos de 100 SMLMV).

Esta cadena de valor, al ser tan robusta y abarcar tantas actividades, tiene la amplia potencialidad de llegar a un amplio número de personas, territorios y comunidades. No solo cuenta con la oportunidad de que personas afectadas por el conflicto (víctimas, excombatientes y miembros de la Fuerza Pública heridos en combate) puedan vincularse a las empresas ya exis-

tentes, sino que también abre el campo para la creación de empresa y el emprendimiento.

Así, este modelo recoge las dinámicas propias del sector de una manera práctica y entendible para los empresarios y emprendedores del país, y pueda ser usada como insumo para materializar el contexto y aplicar las estrategias.

## Módulo 6: ESTRATEGIAS DE PAZ

Este apartado expone una serie de estrategias a partir de los retos y las oportunidades del sector de turismo en el marco de la construcción de paz.



**RETO Y OPORTUNIDAD**

Por “reto” se entiende una situación que representa un desafío para el sector y que por eso constituye un estímulo para el empresario. Así mismo, “oportunidad” se refiere al momento o circunstancia conveniente para el sector que permita al empresario poner en marcha acciones específicas que contribuyan a la construcción de paz.

Es importante analizar la alineación de las estrategias<sup>3</sup> a los retos y las oportunidades con las políticas públicas del sector enmarcadas en “Turismo, Paz y Convivencia”, la cual busca desarrollar oferta turística en destinos afectados por el posconflicto. Esto se complementa con la estrategia de Turismo y Paz. al reconocer el turismo como una herramienta que promueve una cultura de paz en los territorios, pues contribuye al empoderamiento de las comunidades, al desarrollo sostenible local y potencializa el crecimiento de otros sectores con los que tienen encadenamientos productivos. Estas acciones se focalizan en tres ejes temáticos: construcción de tejido social, transformación y desarrollo de entornos de paz y sostenibilidad. De igual manera, define actores clave como las comunidades, el Gobierno nacional y facilitadores, familias y empresas.

**Se entiende que, dadas las dinámicas propias del sector de turismo y su estrecha relación con el desarrollo de los territorios, se podrían suponer retos evidentes. Sin embargo, hoy en día no son muchas las empresas que relacionan sus actividades con acciones concretas para la construcción de paz dentro de sus áreas de influencia, contrario a lo que se esperaría por las características propias del sector.**

El concepto de creación de valor fue introducido por el profesor Michael Porter en un documento del Harvard Business Review del año 2011. Allí el autor contextualiza el actuar normal de las empresas y su acción por la generación de valor propiamente económico y la forma en la que se debe ligar con la generación de valor social y ambiental, y apunta a que este principio de valor compartido debe involucrar la creación de valor económico de una manera transversal y que genere valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito en los negocios con el progreso social y no actuando como individuos desligados de la realidad en la que operan.

**El marco claro de generación de valor es la inversión social. Según la Secretaría de los Principios para la Inversión Social, este término es acuñado para describir la práctica de hacer contribuciones voluntarias, financieras y no financieras, que ayuden a las comunidades locales y a las sociedades más amplias frente a sus necesidades de desarrollo. Están principalmente caracterizadas por ser útiles, responsables, respetuosas y éticas. En su mayoría, pueden ubicarse dentro de alguna de las modalidades**

<sup>3</sup>Considerando la lógica del programa de “Turismo y Paz”, esta guía tomará en cuenta los lineamientos de la política pública y sus vertientes. Sin embargo, las acciones presentadas no se restringirán únicamente a estas, abriendo la posibilidad de aplicarlas fuera del marco de la política pública.



de inversión social mencionadas en la guía *Invirtiendo en el futuro* (PARES, 2017, Módulo 6), y por las cuales se ha establecido el valor compartido como eje estructurador de la construcción de paz. Entre estas modalidades se mencionan:

- **Gestión responsable:** actividades que generan beneficios económicos, sociales o ambientales y/o mitigan los impactos de la operación.
- **Negocios inclusivos:** Iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental y socialmente responsables, que incorporan a comunidades de bajos ingresos en sus cadenas de valor.

- **Negocio social:** estrategia que crea o impulsa un emprendimiento con objetivo social, de la cual no se espera una rentabilidad mayor que aquella necesaria para ser autosostenible.
- **Inversión en comunidades:** inversión financiera o en especie para contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad del entorno de la operación.
- **Proyecto filantrópico:** acción que contribuye a la realización de una causa social con la entrega de recursos privados y voluntarios a favor de grupos sociales.

## BENEFICIOS TRIBUTARIOS PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TURISMO QUE APORTEN A LA PAZ

La Ley 1819 de 2016, más conocida como Ley de Reforma Tributaria, incluyó beneficios tributarios para los empresarios que contribuyan a cerrar las brechas de desigualdad socioeconómica del país, por medio de la operación de nuevas empresas en las zonas más afectadas por el conflicto armado –o ZOMAC, en la terminología gubernamental–.

El artículo 237° de la Ley, se refiere al régimen de tributación de las nuevas sociedades que inicien actividades en las ZOMAC. Para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que tengan su domicilio principal y desarrollen toda su actividad económica en dichas zonas, y que cumplan con los montos mínimos de inversión y de generación de empleo que defina el Gobierno Nacional, seguirán las obligaciones tributarias sustantivas correspondientes al impuesto sobre la renta y complementarios, bajo los parámetros mencionados en

las partes a y b del artículo en mención.

De igual manera, la Ley creó un mecanismo denominado “Obras por Impuestos”, que permite a los empresarios pagar parte de su impuesto de renta y complementarios mediante la ejecución de “proyectos viabilizados y prioritarios de trascendencia social en los diferentes municipios ubicados en las ZOMAC”, previo acuerdo con entidades del Estado.

Los proyectos de inversión financiables a través de “Obras por Impuestos” deberán tener como objeto primordial la construcción, mejoramiento, optimización o ampliación de infraestructura y/o dotación requerida para el suministro de los servicios de agua potable, alcantarillado, energía, salud pública, educación pública, y la construcción y/o reparación de infraestructura vial en los municipios ZOMAC.

### ZONAS MÁS AFECTADAS POR EL CONFLICTO ARMADO (ZOMAC)

SON

**344**  
MUNICIPIOS

QUE REPRESENTAN  
**53%** DE LA GEOGRAFIA  
NACIONAL

EN ESTOS MUNICIPIOS  
APLICAN DOS MECANISMOS

1. Régimen especial de tributación
2. Obras por impuestos

## OBRAS POR IMPUESTOS:

¿Quiénes puede acceder?

**EMPRESAS CON INGRESOS BRUTOS**

**\$1.000 MILLONES**

## REGLAS DE JUEGO DE TRIBUTACIÓN PARA LAS ZOMAC

TIPOS DE EMPRESAS	2017-2021	2022-2024	2025-2027	2028
Micro y pequeña	0%	25%	50%	Tarifa general
Mediana y grande	50%	75%	75%	Tarifa general

¿Qué tipo de obras pueden realizarse?

- Salud pública
- Alcantarillado
- Suministro de agua potable
- Infraestructura vial
- Educación pública
- Energía

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las declaraciones de la Ministra de Comercio, Industria y Turismo, la ley 1819 de 2016 otorga beneficios importantes a los empresarios que construyan hoteles en las poblaciones de menos de 200.000 habitantes, pues establece un impuesto de renta de solo 9% por 20 años, desde el momento en que lo hagan. El beneficio se dará a quienes levanten las construcciones en los próximos 10 años y se mantiene la exención en el pago de renta para el ecoturismo.

Para las empresas que se instalen en las ZOMAC habrá un beneficio en el impuesto de renta. Si son micro o pequeñas empresas, no pagarán el impuesto hasta el 2021 y desde ahí y hasta el 2027 se beneficiarán de una tarifa diferencial. Si se trata de medianas o grandes empresas, el beneficio será del pago del 50% del impuesto de renta hasta el 2021 y del 75% hasta 2027.

Al respecto, en el parágrafo 5 del artículo 240 del Estatuto Tributario, luego de ser modificado con el artículo 100 de la Ley 1819 de 2016, se dispuso lo siguiente:

Las sociedades que decidan ampliar y/o remodelar, entre los años 2017 y 2026, los hoteles que ya existían a diciembre de 2016 en municipios que a diciembre de 2016 tenían menos de 200.000 habitantes, podrán tomar las rentas obtenidas solamente con las ampliaciones y/o remodelaciones y gravarlas, duran-

te sus primeros 20 años de operaciones, con una tarifa especial del 9%. Durante esos mismos 20 años también tendrán que liquidar la renta presuntiva sobre los activos de la ampliación y/o remodelación pues no hay norma que los exonere de dicho cálculo. La renta presuntiva para el ejercicio 2017 y siguientes es del 3,5% (Ley 1819, 2016)

El decreto 297 del 23 de febrero de 2016 reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos de la siguiente manera:

La reforma tributaria mantiene la exención del IVA a los servicios turísticos prestados a residentes en el exterior que sean utilizados en el territorio colombiano, originados en paquetes vendidos por agencias operadoras u hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

Se consideran servicios exentos del impuesto sobre las ventas los servicios hoteleros vendidos por los hoteles a las agencias operadoras, siempre y cuando el beneficiario de los servicios prestados en el territorio nacional sea un residente en el exterior. (Decreto 297, 2016)



## Estrategias para la construcción de paz desde el sector de turismo

Las estrategias aquí presentadas<sup>5</sup> buscan ofrecerle al empresario un acercamiento a partir de los conceptos utilizados en este suplemento, a fin de asegurar que se planteen siempre con un enfoque de construcción de paz. Cada acción se relaciona con una dimensión de construcción de paz y con un tipo de acción que puede ejecutarse en el marco correspondiente, así como con una referencia a los posibles aspectos materiales de paz que aplican al sector.

Es importante que el empresario recuerde su rol en el marco de las actividades y la cadena de valor del sector, bien sea actividad primaria o de apoyo, que fueron definidas previamente en el módulo 5□.

En la medida en que el empresario implemente y se relacione con el enfoque de construcción de paz dentro de su estrategia, se podrían realizar otras acciones por fuera de las mencionadas:



### ESTRATEGIA 1: PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y APOYO AL EMPRENDIMIENTO

Dimensión en construcción de paz: socioeconómica

Acción en construcción de paz: Inclusión dentro de la cadena de valor, empleabilidad, operación empresarial en territorios prioritarios.

Aspecto material de paz:

Compromiso con el trabajo en la zona de operación.

Modalidad de inversión social:

Inversión en comunidades.

**Reto:** el MinCIT y varias organizaciones del sector han argumentado que uno de los grandes desafíos de los destinos de paz es su escasa infraestructura, en especial teniendo en cuenta la creciente demanda del sector de turismo en Colombia, con niveles por encima del 20% en recepción de turistas. Contribuir al desarrollo socioeconómico de las regiones garantiza la sostenibilidad de los negocios y una apertura a nuevas oportunidades en torno al turismo. A pesar de ello, hay varias oportunidades que se pueden materializar en este sentido, como el diseño de programas de capacitación para que los pobladores de estos destinos conozcan cómo establecer parámetros de funcionamiento que estén acordes a los desafíos del sector y cómo asegurar la calidad en los productos y servicios ofrecidos.

**Oportunidad (pasos a seguir):** de acuerdo con Julián Guerrero, Vicepresidente de Turismo en Procolombia, todo aquel que tenga una casa y un pequeño conocimiento de turismo es un empresario del sector en potencia, por eso se debe buscar que los prestadores de estos servicios conozcan el funcionamiento de esta industria. Adicionalmente, Gustavo Toro, presidente de Cotelco, menciona la posibilidad que tiene el turismo para el desarrollo de proveedores que complementen la oferta actual del sector (y con la calidad necesaria). Por ello es importante desarrollar programas educativos para este tipo de personas, a fin de que puedan convertir una casa en un hotel, una posada, glamping u otras modalidades aptas para recibir turistas locales y extranjeros y otro tipo de negocios dentro de su cadena de valor. Los programas de capacitación pueden ser realizados por empresas del sector en asociación con entidades nacionales como el SENA y ser aplicados en los destinos de paz. Incluso, la conformación de estas alianzas puede ayudar a que las empresas fortalezcan áreas técnicas por experiencia o conocimiento de su equipo, y a que puedan impulsarse a cumplir con estándares de calidad y manejar bajos costos operacionales.

**Instrumentos:** instrumento 1 y 2 de la guía *Invirtiendo en el Futuro*: identificación y priorización de los grupos de interés. Guía de negocios inclusivos de Cecodes.

<sup>5</sup>Las estrategias sugeridas pueden aplicarse de manera aleatoria y de acuerdo con los intereses de la compañía. Según su grado de complejidad, pueden verse en el siguiente orden: 8, 2, 7, 1, 4, 6, 3, 5.

□Se presentan acciones que pueden realizar los empresarios para contribuir a la paz. Estas son enunciativas y no taxativas, y constituyen ejemplos claros para la puesta en marcha de los aspectos materiales de paz identificados.



## ESTRATEGIA 2: REFERENTE DE PAZ EN EL SECTOR

**Dimensión en construcción de paz:** responsabilidad social y derechos humanos.

**Acción en construcción de paz:** Utilización de una estrategia de relacionamiento con grupos de interés.

**Aspecto material de paz:** Rol de la empresa en el posconflicto.

**Modalidad de inversión social:** Gestión responsable.

**Reto:** es evidente que el sector de turismo tiene gran incidencia en los territorios y más en aquellos que fueron afectados por la violencia o que fueron receptores de población desplazada por el conflicto. A pesar de que el Estado ha generado lineamientos y políticas públicas encaminadas a fortalecer el sector y explorar su potencial como medio para la paz, la apropiación de estas iniciativas desde lo privado sigue siendo tímida. Aunque se hayan evidenciado acciones que responden a la construcción de paz, igual se espera que la acogida sea más contundente, ya sea porque la empresa no sabe cómo realizarlo o porque considera que no es necesario. Por ende, estas acciones no se visibilizan o comparten y se pierde la oportunidad de emprenderlas dentro del sector.

**Oportunidad (pasos a seguir):** esta acción invita al empresario a actuar y a plantear estrategias de visibilización en pro de la construcción de paz, que inviten a sus colegas del sector a preocuparse y a poner en sus agendas de responsabilidad social o estrategias de la actividad el tema del posconflicto y los asuntos materiales que se generan a partir de esto. Las empresas están llamadas a liderar este tipo de procesos, sobre todo aquellas medianas y grandes que poseen el músculo financiero para gestionarlo.

**Instrumentos:** guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI 4 2017 - Instrumento 4 de la guía *Invirtiendo en el futuro*: consolidación de los resultados de los ejercicios individuales.



## ESTRATEGIA 3: TURISMO COMUNITARIO

**Dimensión en construcción de paz:** socioeconómica.

**Acción en construcción de paz:** Operación empresarial en territorios priorizados.

**Aspecto material de paz:** Contribución a la comunidad.

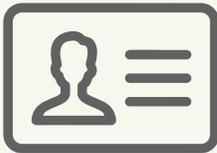
**Modalidad de inversión social:** Negocio social.

**Reto:** para Wohlmuther y Wintersteiner (2014), es importante reconocer que el turismo es intensivo en mano de obra y que tiene una gran capacidad para generar empleo y redistribuir el ingreso. Se han desarrollado proyectos de turismo comunitario con un gran enfoque de sostenibilidad ambiental en zonas afectadas por el conflicto armado como el Urabá. Esto representa una oportunidad para que empresas del sector lleven la mayoría de beneficios a las comunidades locales, por medio de la participación local que termina involucrando otras actividades económicas del territorio. Estas actividades generan un cambio social, pues promueven el turismo sostenible y la preservación del hábitat natural, el crecimiento económico local, ofrecen una visita integral para los visitantes y anfitriones de las comunidades, y promueven actividades de ocio que tienen efecto en la cultura y en el espíritu de la comunidad.



**Oportunidad (pasos a seguir):** para promover el turismo comunitario con enfoque de paz, las empresas deben tener una estrategia de relacionamiento fuerte con sus grupos de interés, a fin de conocer sus necesidades, capacidades y expectativas en el territorio, especialmente la comunidad. Es importante que se desarrollen relaciones de confianza y apoyo de iniciativas de emprendimiento y comercialización de las comunidades tanto por parte de las empresas, como de entidades públicas (la empresa puede apoyar la promoción de estos espacios). Estos apoyos generan identidad territorial; se apoyan iniciativas relacionadas con gastronomía y servicios de guía turísticos, lo que no implica necesariamente grandes costos, pues pueden realizarse desde el hogar de los emprendedores con rutas que desde la comunidad se utilicen para recorrer el territorio o sus propias actividades agrícolas. Un ejemplo claro se muestra con el caso “Región Darién-Urabá: una oportunidad para la construcción de paz”.

**Instrumentos:** instrumentos 1 y 2 de la guía *Invirtiendo en el futuro*: identificación y priorización de los grupos de interés - Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia.



#### **ESTRATEGIA 4: PROMOVRIENDO LA FORMALIZACIÓN**

**Dimensión en construcción de paz:** socioeconómica.

**Acción en construcción de paz:** Inclusión en la cadena de valor.

**Aspecto material de paz:**

Compromiso con el trabajo en la zona de operación.

**Modalidad de inversión social:**

Inversión en comunidades.

**Reto:** como parte de la estrategia de Turismo y Paz, se promueve el apoyo de las empresas turísticas a emprendedores, empresas y particulares en el territorio para el desarrollo de capacidades. Este tipo de acciones del sector privado responden a una preocupación general del sector: los bajos niveles de formalización de trabajadores en los territorios dificultan la inclusión de trabajadores de la comunidad a la cadena de valor de la empresa, ya sea en actividades de apoyo o primarias o como proveedores de bienes y servicios intermedios.

**Oportunidad (pasos a seguir):** la estrategia se centra en el apoyo a la formalización de los trabajadores o de los emprendimientos de la comunidad. Vale la pena mencionar que la formalización no es una responsabilidad del sector per se, sino que corresponde a un esfuerzo adicional en aras de contribuir al desarrollo económico de comunidades priorizadas en el marco del posconflicto. Esta acción puede realizarse a través del apoyo a emprendimientos turísticos y a la cadena productiva existente en el territorio con capital semilla, planes padrino, y formulación o acompañamiento a planes de negocio como fuentes de financiación y por medio de capacitación técnica. Es importante realizar un análisis (cruce) de oferta y demanda, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa en el territorio para priorizar las acciones que serán ejecutadas en el marco de esta acción. Estas iniciativas se han llevado a cabo de manera paralela a la estrategia de Turismo y Paz del MinCIT, por eso este suplemento invita a que las empresas turísticas efectúen este tipo de acciones, lo cual puede hacerse de manera aislada o adheriéndose a programas del Estado como la iniciativa del MinCIT, evitando duplicidad de acciones por medio de la articulación con actores clave.

**Instrumentos:** esquema 7 guía: *Invirtiendo en el Futuro*: redefinición de la cadena de valor. base de la política sectorial de turismo y paz de MinCIT.



## ESTRATEGIA 5: DESARROLLO DE PROVEEDORES

**Dimensión en construcción de paz:** socioeconómica.

**Acción en construcción de paz:** Inclusión dentro de la cadena de valor.

**Aspecto material de paz:**

Compromiso con el trabajo en la zona de operación.

**Modalidad de inversión social:**

Negocio Inclusivo.

**Reto:** de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, hoy en día el sector aporta el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y representa uno de cada diez trabajos a nivel internacional. El 2016 fue el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido tras la crisis económica y financiera mundial del 2009. De igual forma, dada la naturaleza del sector, el turismo tiene la capacidad de generar encadenamientos en varios sectores de la economía. Así pues, el reto se concentra en generar una corresponsabilidad extendida incentivando la generación y/o el apoyo de procesos productivos y de prestación de servicios.

**Oportunidad (pasos a seguir):** esta estrategia presenta al empresario la oportunidad de generar encadenamientos a partir de su actividad empresarial, en la que haga una revisión exhaustiva de oferta en el territorio, determinando cuáles de ellos pueden ser adheridos a la cadena de valor y fortalecidos como proveedores. Debe priorizar las siguientes características: i) que se encuentre en el territorio de influencia de la operación de la empresa; ii) que en lo posible esté establecida o relacionada con alguna PPP; y iii) que sea potencial para la formalización. De esta manera, serán acciones encaminadas a la transferencia de conocimiento en temas administrativos y capacitación sobre plan de negocios, entre otros.

**Instrumentos:** módulo 6. Acciones empresariales estratégicas para la paz de la guía *Invirtiendo en el futuro* - Ruta socioeconómica PARES. Guía de negocios inclusivos de Cecodes.



## ESTRATEGIA 6: PAZ COMO VALOR AGREGADO DEL DESTINO TURÍSTICO

**Dimensión en construcción de paz:** tejido social y cultura de paz.

**Acción en construcción de paz:** Ayuda a la creación y divulgación de actividades de memoria histórica.

**Aspecto material de paz:**

Preservación del patrimonio local.

**Modalidad de inversión social:**

Gestión responsable.

**Reto:** de acuerdo con Wohlmuther y Wintersteiner (2014), en el mundo la “paz como destino” ha crecido de manera constante; diferentes empresas promueven el viaje hacia destinos que permiten conocer lugares y realizar actividades que representan las historias de zonas de posconflicto y donde han trabajado constructores de paz. Mediante estudios de caso en países como Estados Unidos y Japón, se demostró que el turismo de paz no solo se beneficia de la existencia de destinos turísticos puntuales, sino también de corredores turísticos, ya que a nivel regional se provee una mayor variedad de atractivos turísticos de paz a donde los turistas podrían llegar.



**Oportunidad (pasos a seguir):** el turismo de paz, en el caso colombiano, invita al empresario a actuar con este enfoque tanto en la zona/destino turístico priorizado en el posconflicto, como en el marco de corredores turísticos, así se articulan con otras empresas o aumentan su presencia en diferentes zonas turísticas con características similares desde el punto de vista de la paz. El turismo de paz busca que las empresas promuevan conocer lugares y actividades relacionadas con la paz. Promover la experimentación de lugares por medio de: promoción o apoyo a galerías y museos de paz, eventos de paz, monumentos de paz, programas estudiantiles de paz en la zona, proyectos de organizaciones no gubernamentales que trabajan por la paz en el territorio, etc. Igualmente, las actividades de celebración de días feriados de paz, el apoyo al estudio de las contribuciones de paz y constructores de paz en el territorio, la participación activa en eventos históricos de paz, la promoción del turismo en hogares de líderes de paz interesados en este tipo de actividad económica, y la promoción de ferias y festivales relacionados con la paz en el territorio, entre otros.

**Instrumentos:** instrumento 1 de la guía *Invirtiendo en el Futuro*: identificación y priorización de los grupos de interés.



### **ESTRATEGIA 7: VEEDURÍA AMBIENTAL**

**Dimensión en construcción de paz:** gobernanza y fortalecimiento institucional.

**Acción en construcción de paz:** Apoyo a la formación de veedurías ciudadanas.

**Aspecto material de paz:** Tejido social e institucional.

**Modalidad de inversión social:** Gestión responsable.

**Reto:** el MinCIT y varias organizaciones del sector han argumentado que uno de los grandes desafíos que tienen los destinos de paz es el correcto manejo ambiental y la correcta mitigación de los impactos negativos del turismo, especialmente en el llamado turismo de naturaleza. Eso lleva a que se creen oportunidades que se pueden materializar, como el diseño de programas educativos para que los pobladores de estos destinos conozcan las formas de cuidar el medio ambiente y se conviertan en veedores públicos del cuidado medioambiental de los destinos de paz.

**Oportunidad (pasos a seguir):** de acuerdo con Julián Guerrero, vicepresidente de Turismo en Procolombia, al ser el turismo de naturaleza una llave para el posconflicto (pues es intensivo en mano de obra y redistribución del ingreso dada la cantidad de actores que participan en él), son realmente relevantes los programas de capacitación no solo a los potenciales empresarios, sino también a los posibles empleados (de cualquier tipo) que puedan ser contratados. En este sentido, es clave promover la conformación de grupos de personas encargadas de velar por el correcto uso de los territorios de paz que pueden ser conformados por gobiernos locales y capacitados por empresas e instituciones que trabajan en la conservación del medio ambiente. Esto puede realizarse por medio de la facilitación del diálogo de estos grupos de interés o de los espacios físicos/logística necesarios para la realización de este tipo de actividades.

**Instrumentos:** instrumento 1 de la guía *Invirtiendo en el Futuro*: identificación y priorización de los grupos de interés - Plan de negocio de turismo de naturaleza de Colombia.



## ESTRATEGIA 8: PAZ COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO

**Dimensión en construcción de paz:** responsabilidad social y derechos humanos.

**Acción en construcción de paz:** Articulación de las políticas de responsabilidad social con las propuestas del acuerdo de paz.

**Aspecto material de paz:** Rol de la compañía en el posconflicto.

**Modalidad de inversión social:** Gestión responsable.

**Reto:** el análisis realizado a nivel nacional muestra que si bien las empresas del sector buscan ser sostenibles ambientalmente, aún se enfrentan al desafío de gestionar sus operaciones desde un enfoque de responsabilidad social. No obstante, a nivel internacional el desarrollo de reportes y estrategias de sostenibilidad es mucho más claro, como se puede ver en la Plataforma Internacional de Turismo, la cual recoge los asuntos materiales del sector pero olvida su rol a la contribución del ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas.

**Oportunidad (pasos a seguir):** el ODS Compass es un instrumento que se presenta a las empresas para integrar de manera clara la sostenibilidad en su estrategia. Teniendo esto en cuenta, luego de hacer una definición de prioridades (aspectos materiales de paz), la empresa debe fijar metas. Las metas que se fijen deberían estar alineadas con los ODS (en este caso, el ODS 16 de manera prioritaria). Su finalidad es que la organización pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo.

**Instrumentos:** ODS Compass.

## Módulo 7: ALIADOS

Esta sección ofrece al empresario una aproximación a sus posibles aliados en el marco de la construcción de paz. Los aliados pueden ser de naturaleza tanto pública como privada, así como organizaciones de la sociedad civil. **El objetivo es promover la articulación y el ejercicio de la gobernanza efectiva en el territorio.**

Resulta importante para el empresario reconocer a sus aliados y a los actores involucrados en la construcción de paz, a fin de reducir costos por medio del aprendizaje frente a la

implementación de experiencias que ya se han puesto en marcha o ya se han llevado a cabo, y por medio del conocimiento que ya muchos actores han desarrollado frente a este tema. Se invita por tanto a la no duplicidad de acciones, por lo cual el empresario podrá identificar liderazgos, capacidades y experiencias de actores en el territorio a los que podrá adherirse o podrá protagonizar. Los siguientes son algunos de los aliados que se han mapeado en este suplemento:



ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<p><b>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCit)</b></p>	<p>El MinCit tiene como objetivo primordial formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con: la competitividad, la integración y el desarrollo de los sectores productivos de la industria; la micro, pequeña y mediana empresa; el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología; la promoción de la inversión extranjera; el comercio interno y el turismo. Así como ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.</p>
<p><b>Procolombia</b></p>	<p>Contribuir al crecimiento sostenible, a la transformación productiva, a la generación de empleo, al posicionamiento de Colombia y a la diversificación de mercados, a través de la promoción de las exportaciones de bienes no minero-energéticos y servicios, el turismo internacional, la inversión extranjera directa, la expansión de las empresas colombianas en el exterior y la marca país.</p>
<p><b>Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco)</b></p>	<p>Gremio federado con amplia trayectoria, reconocimiento y presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano fortaleciendo su competitividad y productividad, mediante la prestación de servicios que permitan dar respuesta a las necesidades de nuestros afiliados y del turismo en general.</p>
<p><b>Asociación Colombiana de Agencias de Viajes de Turismo (Anato)</b></p>	<p>Entidad sin ánimo de lucro y de carácter gremial que representa, defiende y promociona los intereses generales del turismo y de las agencias de viajes en Colombia. Creada el 20 de octubre de 1949, está conformada por agencias asociadas en todo el territorio nacional. La asociación busca ofrecer un portafolio de servicios de alta calidad, encaminada a representar a los asociados ante los distintos niveles del Estado, propendiendo a la profesionalización de los agentes de viajes, fomentando una relación justa con los proveedores, facilitando la implementación de tecnologías para el desarrollo del sector, manteniendo un buen ambiente de negocios para incrementar la confianza de los consumidores ante las agencias de viajes, apoyados en su representación regional.</p>
<p><b>Alta Consejería Presidencial para el Posconflicto</b></p>	<p>La Alta Consejería articula la visión de conjunto del Gobierno colombiano sobre el posconflicto, y contribuye a la relación con las demás entidades, la sociedad civil y las autoridades departamentales y locales en su función de preparación del alistamiento para la implementación de los planes y proyectos en la etapa posterior a los acuerdos de paz.</p>
<p><b>Agencia Colombiana para la Reincorporación y Normalización (ARN)</b></p>	<p>Unidad Administrativa Especial (adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República) encargada de fortalecer la implementación de la Política de Reintegración.</p>

HERRAMIENTAS Y PROYECTOS RELEVANTES	DIMENSIÓN DE PAZ A LA QUE CONTRIBUYE
<p>Desarrollo de la estrategia “Turismo, Paz y Convivencia”, donde se espera desarrollar territorios para el turismo, garantizando la construcción del tejido social y una cultura alrededor del turismo y la paz que permita generar cadenas de valor y mejorar la calidad de vida de las comunidades anfitriones a través de prácticas responsables y sostenibles, contemplando a las empresas como actor relevante.</p>	<p><b>Socioeconómica</b></p> <p><b>Tejido social y cultura de paz</b></p> <p><b>Gobernanza y fortalecimiento institucional</b></p>
<p>Apoyo a la estrategia “Seguro de Va a Encantar” y las acciones del MinCit relacionadas con el programa de “Turismo, Paz y Convivencia”. De esta forma, presta servicios a empresarios de turismo en: i) actividades de promoción, ii) proyectos de gestión, iii) viajes de familiarización (fam trips), iv) seminarios de entrenamiento (workshops), v) macrorruedas de turismo, y vi) participación en ferias internacionales</p>	<p><b>Socioeconómica</b></p>
<p>Es recomendable para el empresario revisar las acciones específicas de acuerdo con sus diferentes capítulos a nivel regional. Se han impulsado iniciativas de apoyo a la reparación de víctimas del conflicto bajo acciones en búsqueda de oportunidades productivas y de empleabilidad para las víctimas.</p>	<p><b>Socioeconómica</b></p>
<p>Genera plataforma para la visibilización de iniciativas de paz desde las diferentes regiones, a través de las vitrinas de exposición donde se reúnen expositores y visitantes de diferentes regiones del país y del mundo. Es un evento que se presenta anualmente. Sin embargo, se debe verificar en las seccionales regionales.</p>	<p><b>Responsabilidad Social</b></p>
<p>Sirve como fuente de información sobre el posconflicto, prestando atención inmediata en las regiones.</p>	<p><b>Responsabilidad Social</b></p>
<p>Programas de empleabilidad y de pedagogía para la paz.</p>	<p><b>Socioeconómica</b></p>



ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<p><b>Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)</b></p>	<p>Entidad de formación para el trabajo del Estado colombiano. Información y oportunidades de formación, empleo y emprendimiento.</p>
<p><b>Prosperidad Social</b></p>	<p>Diseñar, coordinar e implementar políticas públicas para la inclusión social y la reconciliación.</p>
<p><b>Unidad para la Atención y Reparación Integral para las Víctimas</b></p>	<p>Institución creada en enero del 2012, a partir de la Ley 1448 de Víctimas y Restitución de Tierras, por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.</p>
<p><b>Ministerio del Trabajo (MinTrabajo)</b></p>	<p>Su objetivo es generar empleos de calidad con derechos a la protección social, construir acuerdos con el propósito de lograr una paz laboral duradera, capacitar y formar el talento humano y convertir el trabajo como eje del desarrollo humano.</p>
<p><b>Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH)</b></p>	<p>El centro busca contribuir a la realización de la reparación integral y el derecho a la verdad del que son titulares las víctimas y la sociedad en su conjunto, así como al deber de memoria del Estado con ocasión de las violaciones ocurridas en el marco del conflicto armado colombiano, en un horizonte de construcción de paz, democratización y reconciliación.</p>
<p><b>Agencia de Renovación del Territorio (ART)</b></p>	<p>La entidad busca gerenciar procesos para la transformación de los territorios priorizados, mediante la articulación institucional y la participación efectiva en el marco de los Planes de Renovación del Territorio.</p>
<p><b>Agencia Presidencial de Cooperación (APC - Colombia)</b></p>	<p>Esta organización guía la cooperación internacional de Colombia. La propuesta de valor de la APC es aumentar el beneficio que obtiene la sociedad colombiana e internacional de la cooperación en función del desarrollo de acuerdo con las prioridades del país.</p>

## HERRAMIENTAS Y PROYECTOS RELEVANTES

## DIMENSIÓN DE PAZ A LA QUE CONTRIBUYE

Se promovió el SENA como escenario de construcción de paz sostenible y duradera, y además se desarrolla una pedagogía del proceso de paz.

**Socioeconómica**

También se tiene diseñada una oferta de formación para la paz, con dos programas de formación complementaria: Ciudadanos de Paz y Gestores de Paz, y se fortalecieron las competencias de los aprendices en cultura de reconciliación como parte de la formación profesional integral.

**Tejido social y cultura de paz**

Tiene programas como los de la "Inclusión Productiva", que buscan la inclusión social de la población vulnerable, desplazada y/o en extrema pobreza por medio del desarrollo de su potencial productivo, al igual que programas de acompañamiento familiar y comunitario.

**Socioeconómica**

**Tejido social y cultura de paz**

Tiene actualmente iniciativas como "Proyectos Territoriales para la Vida y la Reconciliación", que son un mecanismo para la asignación de recursos de cofinanciación como apoyo a las entidades territoriales.

**Socioeconómica**

**Tejido social y cultura de paz**

El MinTrabajo tiene un Grupo Interno de Trabajo para la Reparación Integral a las Víctimas del Conflicto Armado (GITRIVCA), donde estructura estrategias para la formación para el trabajo y vocacional, el emprendimiento y la reparación colectiva

**Socioeconómica**

**Tejido social y cultura de paz**

"Iniciativas de Memoria" articula diferentes actores públicos y privados en toda Colombia. Igualmente, tiene diferentes áreas de trabajo que van desde acciones en el territorio hasta el Museo Nacional de la Verdad.

**Tejido social y cultura de paz**

Los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) son la bandera de esta agencia. Son un proceso de construcción y participación a diez años, que va a reflejar la visión colectiva de los actores del territorio. Parte de la participación activa de las comunidades es fundamental, ya que el PDET busca reivindicar su valor protagónico en la promoción de su propio desarrollo.

**Gobernanza y fortalecimiento institucional**

El esquema de coordinación y financiación "Colombia en Paz" busca articular la cooperación no reembolsable que reciba Colombia en el posconflicto. Además, lidera y promueve el intercambio de conocimiento entre regiones, departamentos y municipios colombianos. Busca identificar y visibilizar experiencias exitosas de desarrollo y paz con enfoque territorial, que por su cobertura geográfica son poco conocidas en otros territorios que enfrentan retos similares.

**Tejido social y cultura de paz**



ENTIDAD	MISIÓN	CONTACTO
<b>Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES)</b>	Representar y defender los intereses de la industria gastronómica colombiana, bajo unos principios de ética empresarial y solidaridad con el desarrollo del país, propiciando el fortalecimiento de las diferentes empresas que hacen parte de la cadena de valor de la industria gastronomía en el país.	<a href="http://acodres.com.co">http://acodres.com.co</a> <b>Dirección:</b> Carrera 14 # 76 - 11 <b>Oficina 301, Bogotá D.C.</b> <b>Teléfono:</b> + 571 7040564
<b>Asociación Colombiana del Transporte Terrestre Automotor Especializado (ACOLTÉS)</b>	Entidad gremial, sin ánimo de lucro, de carácter civil y privado, que brinda soluciones para ejercer una representación efectiva, a través de la defensa, coordinación, promoción, gestión y fortalecimiento en el ámbito nacional, de los derechos e intereses de sus asociadas, en todo lo referente al Transporte Terrestre Automotor Especial, buscando que sean empresas exitosas, apoyadas por un equipo humano comprometido con la satisfacción de sus necesidades y expectativas.	<a href="http://www.acoltes.org/">http://www.acoltes.org/</a>
<b>Asociación Colombiana de Tiempo Compartido (ASTIEMPO)</b>	La Asociación Colombiana de Tiempo Compartido ASTIEMPO es una entidad sin ánimo de lucro, que tiene por objeto fomentar el desarrollo integral de la industria de la propiedad vacacional en Colombia, entendiéndose ésta, como el sistema mediante el cual, una persona natural o jurídica adquiere, a través de diversas modalidades, el derecho a utilizar y disfrutar, a perpetuidad o temporalmente, una unidad de alojamiento con destino turístico o recreacional por un período de tiempo.	<a href="http://astitempo.org/">http://astitempo.org/</a> <b>Dirección:</b> Calle 134 # 72- 31 <b>Teléfono:</b> + 57 1 6258330 <b>Correo electrónico:</b> info@astitempo.org
<b>Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP)</b>	ACOLAP es una entidad gremial que busca representar a la industria de los parques de diversión de Colombia ante entidades públicas o privadas -nacionales o internacionales- en pro de los intereses gremiales, procurando el crecimiento sostenible del sector y buscando atender las necesidades de desarrollo de sus asociados.	<a href="http://acolap.org.co/">http://acolap.org.co/</a> <b>Dirección:</b> Calle 63 # 60 - 80, Bogotá D.C. <b>Teléfono:</b> +571 3 11 5149
<b>Asociación de Bares de Colombia (ASOBARES)</b>	La Asociación de Bares de Colombia, es una organización gremial, sin ánimo de lucro, legalmente constituida en la Capital con alcance nacional, que surge como una inquietud de varios empresarios por fortalecer la asociatividad en su actividad y profesionalizarla como la Industria que es.	<a href="http://www.asobares.org/-quienes-somos">http://www.asobares.org/-quienes-somos</a> <b>Dirección:</b> Carrera 7B #123-46, Bogotá D.C. <b>Teléfonos:</b> +571 3841745
<b>Asociación para el Desarrollo Integral del Transporte Terrestre Intermunicipal (ADITT)</b>	ADITT busca el bienestar para sus afiliados a través de diferentes programas de capacitación, fortaleciendo el gremio y brindando asesoría en materia jurídica y económica, además de comunicar y actualizar sobre normatividad y gestión, siendo al mismo tiempo defensores de los derechos de los transportadores terrestres de pasajeros del país.	<a href="http://www.aditt.org/">http://www.aditt.org/</a> <b>Dirección:</b> Calle 24 No. 95a 80 Oficina 702 -1 Edificio COLFEAR BUSINESS CENTER DORADO, BOGOTÁ D.C.- <b>Teléfonos:</b> (1) 7442447
<b>Confederación de la Industria Turística de Colombia (CONFETUR)</b>	La Confederación permite gestionar y desarrollar acciones de autogestión, cogestión y concertación que permitirán mejorar la productividad y calidad de vida conduciendo al desarrollo turístico de los diversos sectores y regiones. CONFETUR es un gremio incluyente comprometido y conocedor de la problemática de la pequeña y mediana empresa.	<a href="https://www.confetur.co/es/">https://www.confetur.co/es/</a> <b>Dirección:</b> Calle 67 # 6 – 55 <b>Teléfono:</b> +57 1 2120177 <b>Correo electrónico:</b> info@confetur.co
<b>Asociación Colombiana De Turismo Responsable (ACOTUR)</b>	Acotur (Asociación de Turismo Responsable) es una asociación que trabaja por el desarrollo y la promoción del turismo responsable en Colombia. Tienen el compromiso de trabajar por tener una oferta de turismo responsable en Colombia cada vez más amplia. El objetivo es que el turismo responsable no sea una forma alternativa de viajar sino la corriente dominante	<a href="http://www.acotur.co/acotur/">http://www.acotur.co/acotur/</a> <b>Dirección:</b> Carrera 7 Bis A # 123 – 15; Bogotá D.C. <b>Teléfonos:</b> + 57 1 5190 278 - 520 5620 <b>Correo electrónico:</b> comunicaciones@acotur.co
<b>Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar (ASOCAJAS) Dirección de Educación, Recreación y Turismo</b>	La Asociación Nacional de Cajas de Compensación Familiar, Asocajas, es la entidad gremial sin ánimo de lucro, que actualmente representa la actividad de 35 Cajas de Compensación Familiar. ASOCAJAS busca generar condiciones institucionales, reputacionales y de entorno, que faciliten a las Cajas de Compensación Familiar el logro de sus objetivos y propósitos sociales, en beneficio de los trabajadores y sus familias.	<a href="http://www.asocajas.org.co/-servicios/recreacion-y-turismo">http://www.asocajas.org.co/-servicios/recreacion-y-turismo</a> <b>Dirección:</b> Calle 94 # 11-30 piso 6. <b>Teléfonos:</b> +571 323 27 65 - <b>Fax:</b> +571 340 59 24

ENTIDAD	MISIÓN	CONTACTO
<b>Asociación Hotelera Colombiana (ASOTELCA)</b>	<p>La Asociación Hotelera Colombiana "ASOTELCA" es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado, creada con el objetivo de promover una cultura de excelencia y trabajo en equipo dentro de la industria hotelera para representar, promover y defender los intereses del sector ante las entidades oficiales y privadas cuyo objetivo sea el fomento del turismo en Colombia.</p>	<p><a href="http://www.asotelca.com/conocenos?la=es">http://www.asotelca.com/conocenos?la=es</a></p>
<b>Federación de Agremiaciones de Guías de Turismo de Colombia (FEDEGUÍAS)</b>	<p>FEDEGUIAS es una organización sin ánimo de lucro que agremia a las Asociaciones de Guías de Turismo de Colombia. Es una organización de segundo nivel que trabaja por reivindicar la actividad de la guianza turística en Colombia y liderada por los mismos Guías de Turismo, que han entendido el papel que juegan en la cadena productiva del turismo de clase mundial.</p>	<p><a href="https://www.facebook.com/pg/fedeguias/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/fedeguias/about/?ref=page_internal</a></p> <p>Ciudad: Bucaramanga Teléfono : +57 1 4225681 Correo electrónico: fedeguias@gmail.com</p>
<b>Asociación Colombiana de Vivendas Turísticas (ACOVITUR)</b>	<p>ACOVITUR es una asociación sin ánimo de lucro fundada por un grupo de empresarios dedicados a la actividad del alojamiento en viviendas turísticas. ACOVITUR representa calidad y excelencia en el sector del alojamiento en viviendas turísticas en Colombia.</p>	<p><a href="http://www.asotelca.com/conocenos?la=es">http://www.asotelca.com/conocenos?la=es</a></p>
<b>Federación Colombiana de Ecoparques, Ecoturismo y Turismo de Aventura (FEDEC)</b>	<p>FEDEC, la Federación Nacional de Ecoturismo, Ecoparques y Turismo de Aventura, es una asociación colombiana de pequeños y medianos empresarios, universidades y comunidades locales, fundada en 2002, con el objetivo de desarrollar un turismo sostenible de naturaleza y cultura de clase mundial en el país. FEDEC ha sido asignado por el Gobierno como representante del sector de ecoturismo, el Comité Asesor Técnico de FONTUR y la Tabla de Turismo para la Competencia Laboral y la Certificación de Empleo.</p>	<p><a href="https://www.gstcouncil.org/members/federacion-colombiana-de-eco-parques-ecoturismo-y-turismo-de-aventura-fedec/">https://www.gstcouncil.org/members/federacion-colombiana-de-eco-parques-ecoturismo-y-turismo-de-aventura-fedec/</a></p> <p>Dirección: Calle 70 # 28 – 28 Teléfono: + 57 1 6300130 Correo electrónico: info@fedec-colombia.org</p>
<b>Consejo Superior De Agremiaciones De Guías De Turismo De Colombia (CSAGTC)</b>	<p>CSAGTC es una asociación de sin ánimo de lucro, perteneciente al sector privado basada en principios de unión, solidaridad, respeto y concertación. Está conformado exclusivamente por agremiaciones de guías de turismo. Este Consejo es el máximo órgano de deliberaciones y decisiones del gremio a nivel nacional.</p>	<p>Dirección: Calle 66 # 28-06 Teléfono: +5715409379 Correo electrónico: info@guiasturismocolombia.or</p>
<b>Asociación del Transporte Aéreo en Colombia (ATAC)</b>	<p>ATAC es una Asociación que examina y estudia las distintas circunstancias que influyen sobre el transporte aéreo comercial de pasajeros y de carga. Su misión es asegurar que la industria de transporte aéreo sea adecuadamente representada frente a los poderes públicos en Colombia y los organismos multilaterales, así como liderar la construcción de condiciones para la sustentabilidad, la seguridad, la competitividad y la eficiencia de servicio de transporte aéreo.</p>	<p><a href="https://prezi.com/9cseot4qev-qu/asociacion-de-transporte-aereo-en-colombia-atac/">https://prezi.com/9cseot4qev-qu/asociacion-de-transporte-aereo-en-colombia-atac/</a></p>



## CONCLUSIONES

En general, este suplemento ofrece al empresario una herramienta que le permite hacer real u operable una estrategia de sostenibilidad basada en el aporte del sector de turismo a la construcción de paz. En este sentido, los aportes pueden resumirse en los siguientes cinco puntos:

1. Esta herramienta ofrece un acercamiento a la identificación de asuntos materiales para el turismo. En Colombia, no se evidencian reportes o ejercicios de materialidad realizados por empresas del sector. Por tal razón, presentar estos temas resulta de utilidad para el empresario que quiere empezar a pensar en su estrategia en términos de sostenibilidad y grupos de interés. Igualmente, no solo propone una lista de posibles asuntos materiales, sino que también prioriza a aquellos que están directamente relacionados con la construcción de paz: los aspectos materiales de paz.
2. Además, esta herramienta relaciona los “aspectos materiales de paz” con las diferentes dimensiones desde las que se puede contribuir a la paz (socioeconómica, tejido social y cultura de paz, responsabilidad social y derechos humanos, entre otras). Así mismo, propone acciones puntuales sobre las cuales el empresario puede operar o “hacer reales” estos aspectos. Como resultado de la investigación y las entrevistas realizadas, se identificó que este era un punto importante para trabajar, ya que usualmente los asuntos materiales de las empresas se construyen desde un nivel más estratégico que táctico y operativo.
3. El sector de turismo comprende un gran número de actividades económicas, y a veces resulta complejo articular los esfuerzos de los diferentes actores en torno a estrategias específicas. Para esto, la herramienta propone estrategias empresariales desde la cadena de valor del sector que permitan identificar aliados y actores que puedan involucrarse en la construcción de paz de manera simultánea.
4. En ocasiones, se desarrollan acciones empresariales en el marco de la sostenibilidad que redundan en la filantropía. Esta herramienta busca presentarle al empresario estrategias empresariales del sector que generen valor compartido (generación de valor económico más inversión social), pero no solo para fortalecer su participación como actor clave en el posconflicto, sino también para facilitar su relación con grupos de interés (como la comunidad) y facilitar su operación en el territorio.
5. Finalmente, la herramienta identifica herramientas y proyectos de aliados para no duplicar esfuerzos y generar sinergias. Esto se presenta y se recoge en torno a la percepción que tienen diferentes actores de que las buenas prácticas, proyectos e ideas de otros en el sector no son lo suficientemente conocidas y/o compartidas. Por tal razón, la herramienta facilita conocer esto e invita a consolidar acciones conjuntas o alianzas público-privadas que fortalezcan o promuevan el trabajo por la sostenibilidad y la paz desde el sector.

**BIENVENIDO A SER  
PARTE DEL GRUPO QUE  
TRABAJA POR LA PAZ.**



## BIBLIOGRAFÍA

- Aeropuerto El Dorado. (23 de 11 de 2017). Obtenido de <https://eldorado.aero/aeropuerto/skytrax/>
- CEPAL. (2008). Complejos hotelero-inmobiliarios integrados: inversiones y estrategias empresariales. En CEPAL, *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe* (págs. 109-164). CEPAL: Santiago de Chile.
- City Express Hoteles. (2016). *Sostenibilidad Informes 2016*.
- Council, W. T. (05 de 2016). *Tourism as a driver of Peace*. Londres.
- Dinero. (17 de Agosto de 2017). ¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia? Dinero.
- El Espectador (09 de Enero de 2018). *Inversión privada hotelera en Colombia suma US\$ 1.957 millones en 14 años.*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/inversion-privada-hotelera-en-colombia-suma-us1957-millones-en-14-anos-articulo-732509>
- El Tiempo. (14 de Enero de 2017). *El turismo puede crecer por encima del 10 % este año.* Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/expectativas-de-crecimiento-del-turismo-en-colombia-38933>
- Fundación Paz y Reconciliación - PARES (2017), *Invirtiendo en el futuro, Guía para construir paz desde el sector empresarial en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernika Gogoratus.
- Garavito, L., & Ochoa, F. (2016). El turismo y el desarrollo en Colombia, 2002-2014. En L. Garavito, & F. Ochoa, *Debates contemporáneos sobre el turismo Tomo I. Nuevos retos del turismo: Casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sostenibilidad* (págs. 21-49). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Global Reporting Initiative, G. R. I. (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam, Holanda.
- Hilton Worldwide. (2011). *Sostenibilidad: un punto de referencia para el éxito en Hilton Worldwide*.
- Hochschild, F. (2014). *Construcción de una paz territorial estable, duradera y sostenible en Colombia*. ONU, Organización de las Naciones Unidas.
- International Tourism Partnership.
- Jiménez, Francisco. 2009. *Hacia un paradigma pacífico: la paz neutra*. En: *Convergencia-Revista de Ciencias Sociales, Edición Especial, Vol. 16, pp. 141-189*
- Lollis. (2014). *The International Handbook on Tourism and Peace* (pp. 294-310). Klagenfurt/Celovec, Austria: Drava Verlag/Založba Drava. ISBN.
- Mandarin Oriental Hotel Group. (2016). *Sustainability Report*.
- Marritott International.(2016). *2016 Sustainability Highlights*.
- Melia HI. (2012). *Memoria de sostenibilidad*. Barcelona, España.
- MINCIT. (s.f.). CINTUR. Recuperado el 2017, de Centro de Informacion Turistica de Colombia: [http://citur.linktic.com/estadisticas/df\\_pax\\_aereo\\_internacionales/all/47?t=1](http://citur.linktic.com/estadisticas/df_pax_aereo_internacionales/all/47?t=1)
- Naranjo. (2014). *The International Handbook on Tourism and Peace* (pp. 143-154). Klagenfurt/Celovec, Austria: Drava Verlag/Založba Drava. ISBN.
- NH Hotel Group. *Materiality Disclosures*.
- NH Hotel Group. (2016). *Annual Report 2016*.
- Organización Mundial del Turismo. (Agosto de 2017). *Barometro de turismo mundial*. Obtenido de <http://mkt.unwto.org/es/baromete>
- Organización Mundial del Turismo. (Agosto de 2017). *Panorama OMT del turismo internacional Edición 2016*. Obtenido de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Porter, Michael y Millar, Victor (1985). *How information give you competitive advantage*. Obtenido de [http://www.gospi.fr/IMG/pdf/how\\_information\\_gives\\_you\\_competitive\\_advantage-porter-hbr-1985.pdf](http://www.gospi.fr/IMG/pdf/how_information_gives_you_competitive_advantage-porter-hbr-1985.pdf)
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). *La Creación de Valor Compartido*. *Harvard Business Review*.
- Presidencia de la República. (1 de Marzo de 2017). *Datos clave de la industria turística en Colombia*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170301-Datos-clave-de>

la-industria-turistica-en-Colombia

PROCOLOMBIA. (2017). *Informe de Turismo Extranjero en Colombia*.

PROCOLOMBIA. (s.f) El mundo invierte en Colombia: Infraestructura de hotelería y turismo recuperado de: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

Semana. (6 de marzo de 2017). ¿Cómo sobrevivirá el país sin petróleo? Revista Semana.

Starwood Hotels and Resorts. (2015). *Global Citizenship at Starwood*.

The Redizor Hotel Group. (2016). *Responsible Business Report 2016*.

Turismo, O. M. (s.f). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado el 2017, de Definición turismo sostenible: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>

# SERIE

# Invirtiendo en el futuro

Guía para construir paz  
desde el sector empresarial  
en Colombia



1  
**Suplemento de construcción  
de paz para el sector de  
turismo en Colombia**



2  
**Suplemento de construcción  
de paz para el sector  
extractivo en Colombia**



3  
**Ruta socioeconómica para la  
construcción de paz  
desde la empresa**



4  
**Ruta para el fortalecimiento  
del tejido social y la cultura  
de paz desde la empresa**

INVIRTIENDO EN EL FUTURO

Suplemento de construcción de paz para el sector de turismo en Colombia  
Por Línea de Conflictos Asociados al Desarrollo - Fundación Paz & Reconciliación  
Este libro se terminó de imprimir en la ciudad de Bogotá, a los 15 días del mes de abril de 2018,  
en los talleres de Opciones Gráficas Editores Ltda.  
Somos un empresa responsable con el ambiente.



La Fundación Paz & Reconciliación es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, creada en el año 2013 por un grupo interdisciplinario de profesionales de alta calidad académica, amplia experiencia laboral y vasto conocimiento de la territorialidad nacional que venían trabajando por casi una década, temas relacionados con la violencia, la política, la ilegalidad y el fortalecimiento del Estado Social de Derecho en Colombia.

Esta Fundación nace con el propósito principal de generar conocimiento y análisis cualificado en temas de seguridad, conflicto armado interno, postconflicto, criminalidad, gobernabilidad, derechos humanos y análisis de conflictos asociados al desarrollo, para incidir en quienes toman decisiones de orden institucional y privado, generando cambios y transformaciones que lleven a la construcción de la paz y la reconciliación nacional.



Trabajamos para establecer una relación más amplia y profunda con Colombia con vínculos más fuertes tanto a nivel bilateral como multilateral.

La Embajada ha ampliado su trabajo en Colombia para apoyar los intereses del Reino Unido e identificado oportunidades para empresas británicas en Colombia en nuevas áreas como infraestructura, ciencia e innovación y educación superior, entre otros. La Embajada brinda asistencia consular a los ciudadanos británicos en el país. Bogotá es la sede de mayor operación de visados del Reino Unido en América del Sur y ahora se ha convertido en un centro de atención para Centroamérica.