



PLAN REGIONAL DE TURISMO PARA LA REGIÓN CENTRAL

VISIÓN PROSPECTIVA
A 2035

MANDATARIOS DE LA RAP-E REGIÓN CENTRAL

Adriana Magali Matiz Vargas

Gobernadora del Tolima

Carlos Andrés Amaya Rodríguez

Gobernador de Boyacá

Carlos Fernando Galán Pachón

Alcalde Mayor de Bogotá, D.C.

Jorge Emilio Rey Ángel

Gobernador de Cundinamarca

Rafaela Cortés Zambrano

Gobernadora del Meta

Rodrigo Villalba Mosquera

Gobernador del Huila

DIRECTIVOS Y ASESORES DE LA RAP-E REGIÓN CENTRAL

Ricardo Agudelo Sedano

Gerente

Fernando Tovar Porras

Director Administrativo y Financiero

Yamir Oswaldo López Peña

Director de Planificación, Gestión y
Ejecución de Proyectos

Martha Liliana Pilonietta Rubio

Jefe de Oficina Asesora de Planeación
Institucional

Esther Cristina Gómez Melo

Asesora Jurídica

María Teresa Blanco Peñaranda

Asesora de Comunicaciones

Mónica Adriana Rodríguez

Alvarado

Asesora de Control Interno

EQUIPO TÉCNICO DE LA RAP-E REGIÓN CENTRAL

Eje de Competitividad y Proyección Internacional

Diego Alexander Daza Holguín

Profesional Especializado Responsable

Cristian Daniel Camacho Hilarión

Líder SIG

Daniel Esteban Alarcón Robles

Líder Planificación Regional

David Felipe Sánchez Mora

Líder Jurídico

EQUIPO DIRECTIVO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CAFAM

Diana Margarita Pérez Camacho

Rectora

Claudia Marcela Guarnizo Vargas

Vicerrectora Académica

Cristina Viatela Olaya

Directora Escuela de Turismo y Gastronomía

EQUIPO DIRECTIVO ASOCIACIÓN HOTELRA Y TURÍSTICA DE COLOMBIA

José Andrés Duarte García

Presidente Ejecutivo

Edwin Alberto Bernal Crisancho

Director Ejecutivo

Gabriel Eduardo Moreno Veloza

Director de Estudios e Investigaciones

Contenido

Presentación	5
Marco conceptual	7
Antecedentes técnicos, políticos, institucionales y normativos	14
Estado del Arte.....	35
Drivers Estratégicos	82
Relación sistémica del turismo en la Región Central.....	110
Tendencias y buenas prácticas del turismo en la Región Central.....	112
Escenarios futuros	158
Situación problemática para intervenir.....	186
Definición de objetivos para la acción inclusiva y puesta en marcha del escenario	201
Plan de Acción	218
Anexo I. Problemáticas y potenciales drivers que surgieron en el marco de las reuniones con expertos	221
Anexo II. Resultados obtenidos por cada componente de competitividad	224
Referencias	248

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Modelo de Competitividad de Destinos Turístico	9
Figura 2. Componentes del Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia	11
Figura 3. Principales hitos en la institucionalización del turismo en Colombia.....	15
Figura 4. Representación sistémica del turismo en la Región Central	109
Figura 5. Tendencias del turismo y Tendencias en función de los Drivers	155
Figura 6. Escenarios contemplados en el Plan Sectorial de Turismo Nacional	176
Figura 7. Resultados de la selección del Escenario Apuesta	177
Figura 8. Influencia de Actores	179
Tabla 1. Identificación de abordaje de Drivers por cada departamento y Distrito Capital ..	76
Tabla 2. Hipótesis por Driver Estratégico	159
Tabla 3. Potencial vínculo de los actores del turismo con la visión 2035	181
Tabla 4. Relaciones entre Drivers priorizados y no priorizados.....	187
Tabla 5. Relevancia de problemas identificados por driver estratégico	193
Tabla 6. Estrategias definidas	218

Presentación

La Región Administrativa de Planeación Especial RAP-E Región Central ha contratado la Consultoría Técnica Especializada para realizar el diagnóstico y la formulación técnica de futuro prospectiva para el desarrollo sostenible del sector turismo; así como una propuesta de implementación de estrategias para socializar y materializar los resultados esperados con los asociados.

La Región Central cuenta con 353 de los 1.122 municipios del país, es hogar de 16.395.841 personas, 31% de la población del país y representa el 41% del PIB nacional. Además, recibe 1.680.649 turistas, 47,92% de los extranjeros no residentes que llegan a Colombia. La Región Central cuenta con sol, nieve, montañas, aves, ríos maravillosos, tradiciones culturales que se plasman en la música, los bailes, el teatro, la gastronomía, entre otras.

En este trabajo se pretende proyectar todos los atractivos de la Región Central, aprovechando que ya hay una dinámica turística importante y en pleno crecimiento, para consolidarla como destino turístico al interior del país. Para lograrlo, se ha trabajado en una planeación prospectiva a 10 años en la que se han recogido los instrumentos de planificación turística del territorio, se han identificado las problemáticas más importantes y a partir de estas, se han identificado los Drivers Estratégicos o variables clave que pueden afectar positiva o negativamente el sistema turístico.

En un trabajo conjunto entre los actores involucrados en el turismo de la Región Central y el equipo técnico ejecutor del proyecto, se priorizaron los ocho Drives Estratégicos más relevantes y se analizaron las tendencias del turismo para plantear, a continuación, los posibles escenarios futuros: un escenario tendencial, uno conservador, otro optimista y uno optimista ideal. Tras la socialización de este ejercicio, se seleccionó el escenario optimista como el más apropiado para convertirse en el escenario apuesta del turismo en la Región Central.

Es así que en el planteamiento estratégico se propone realizar intervenciones sobre los Drives Estratégicos con base en este escenario apuesta, para lo cual se definieron 8 resultados esperados, 15 estrategias y 23 productos.

Se espera que el desarrollo turístico de la Región Central contribuya a mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población local, así como aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible No. 8 – Trabajo decente y crecimiento económico, No. 9 – Industria, innovación e infraestructura, y No. 12 - Producción y consumo responsable.

El trabajo conjunto y la articulación entre los actores públicos y privados a nivel local, regional y nacional, así como la participación de las comunidades locales y de todos aquellos que puedan apoyar el desarrollo turístico de la Región Central, serán la clave para alcanzar los objetivos propuestos.

Marco conceptual

Este ejercicio de prospectiva estratégica sobre el turismo de la Región Central adopta un enfoque sistémico, complementado por un análisis centrado en la competitividad turística. Adicionalmente, se adopta una perspectiva transversal guiada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asegurando que cualquier planificación futura del turismo en la Región Central contribuya a la acción global para mitigar la pobreza, proteger el planeta y fomentar el gozo de entornos prósperos y pacíficos.

Enfoque sistémico

Desde la perspectiva de la teoría turística, Claude Kaspar (1976), inspirado en Karl Ulrich y Louis Von Bertalanffy, quienes introdujeron el enfoque sistémico, sostiene que el turismo solo puede concebirse dentro del contexto global de las actividades económico-sociales. Por tanto, un análisis del turismo no puede ser aislado y debe ser abordado desde múltiples dimensiones. Es por esto por lo que los problemas de la planificación turística deben ser tratados desde diversas perspectivas, incluyendo la económica, social, política, tecnológica, ecológica, entre otras. Dentro de estos subsistemas se analiza al turista, a las empresas y a la comunidad local.

Hacia el final del siglo XX, Alberto Sessa (1989), propuso el Sistema de la Región Turística, que responde a un esquema de diversas interconexiones entre elementos y constructos de distintos órdenes —atractivos turísticos, entorno social, entre otros— que evoluciona constantemente y se adapta a nuevas condiciones de un entorno dinámico.

Según su teoría, los flujos turísticos que se dirigen a una localidad, denominada destino turístico, surgen de diversas áreas o polos urbanos, activando a su vez a polos industriales, como operadores y empresas de alojamiento y hospedaje, entre otras, que acogen al turista. Estos movimientos turísticos, originados en centros urbanos y respaldados por sectores industriales, buscan el bienestar biológico, psíquico o espiritual de los turistas, reflejando una búsqueda de experiencias en espacios turísticos específicos. Además, estos flujos turísticos

generan movimientos monetarios que fomentan transferencias de ingresos, transformándose en consumo, ahorro o inversión dentro del destino turístico, lo cual fomenta el crecimiento económico y ayuda a equilibrar las disparidades entre regiones más y menos desarrolladas. Este intercambio y sus efectos se manifiestan a través de circuitos de atracción mutua que operan sistémicamente, tanto en el ámbito urbano e industrial como en el turístico, provocando dinámicas demográficas y económicas significativas entre las diferentes áreas involucradas.

Luis Fernando Jiménez Guzmán (1986) retoma estos conceptos y explica que la noción de Región Turística alude a un esquema de diversas interconexiones entre elementos y constructos integrados y de diverso orden, en constante transformación. Por lo tanto, el sistema turístico debe ser planificado y gestionado para mantener su equilibrio.

Enfoque de competitividad del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM

Desde 2015, la Fundación Universitaria Cafam – UNICAFAM y la Asociación Turística y Hotelera de Colombia – COTELCO han liderado un proceso de estudio y análisis sobre la competitividad turística en Colombia. En este ejercicio participaron el sector público, el sector privado y la academia, entre otros actores, con el objetivo de debatir sobre el enfoque de competitividad necesario para establecer un Índice de Competitividad Turística a nivel subnacional en Colombia.

Los debates se iniciaron tomando como referencia el estudio de Michael Porter realizado en 1994, que identificó al turismo como un sector de alta potencialidad en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2009). Bajo este enfoque, en 1996 se crearon diez clústeres para el desarrollo del turismo receptivo en el país (MinCIT, 2008), y en la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo de Colombia – se enfatizó la importancia del turismo como sector esencial para el desarrollo nacional y regional.

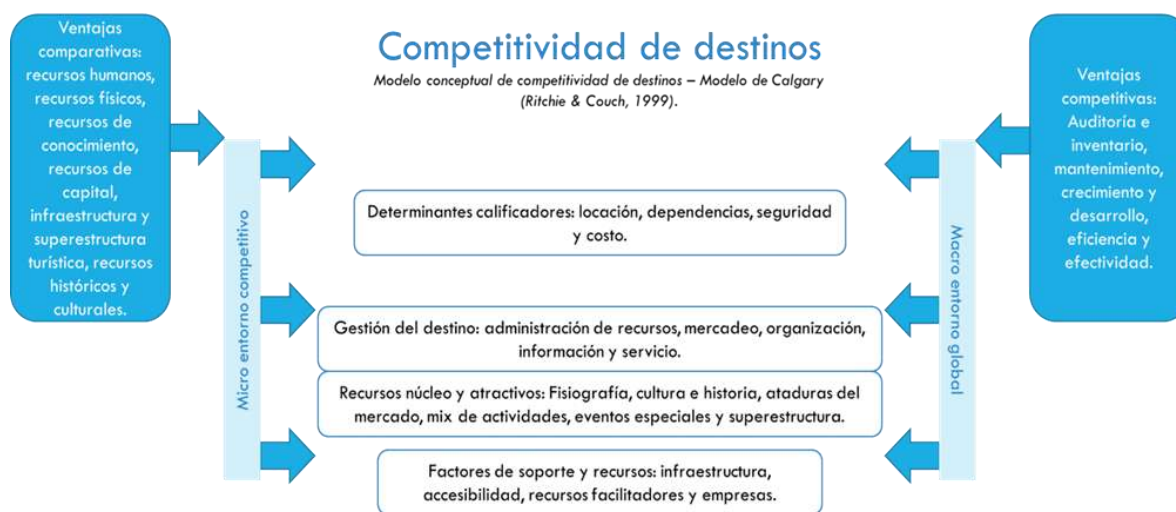
Dada la necesidad de planificación establecida en los artículos 16 y 17 de la Ley 300, el Viceministerio de Turismo desarrolló un documento de Asistencia Técnica para la elaboración de Planes de Desarrollo Turístico (MinCIT, 2017) dirigidos principalmente a

municipios y departamentos, destacando que la competitividad requiere cambios en los roles, formas y procesos en que se desarrolla el turismo. Este documento introdujo seis metodologías para la planificación turística, incluyendo el Esquema de Planificación Turística para la Competitividad.

Esta metodología subraya la necesidad de planificar los municipios y departamentos para alcanzar niveles de competitividad turística, analizando factores como atractivos turísticos, infraestructura y superestructura, necesidades de educación para el turismo, uso de tecnología y elementos de demanda como atributos de producto, estructura empresarial y de explotación, posición en el mercado y factores de producción y tecnológicos. Además, se basa en un modelo de competitividad turística de Calgary, que interpreta la problemática del turismo como una función de la competitividad turística dependiente de variables como atractivo, factores de soporte, planificación y gestión, organización, información y eficiencia, y sugiere su aplicación en clústeres, micro clústeres o núcleos territoriales específicos.

Figura 1

Modelo de Competitividad de Destinos Turísticos - Adaptado de Ritchie & Crouch (1999)



El modelo distingue entre ventajas comparativas y competitivas, retomando las nociones clásicas adaptadas al turismo. Ritchie y Crouch argumentan que la administración efectiva de los recursos de un destino turístico es crucial para su competitividad a largo plazo,

subrayando la importancia de estrategias claras para la educación y entrenamiento de recursos humanos, la protección de recursos naturales, la expansión del conocimiento sectorial y la inversión en recursos de capital, infraestructura, superestructura, y la preservación de recursos históricos y culturales.

En cuanto a las ventajas competitivas, Ritchie y Crouch sostienen que un destino turístico con una visión de largo plazo compartida por sus actores, que reconoce sus fortalezas y debilidades y desarrolla e implementa exitosamente una estrategia de mercadeo, será mucho más competitivo. Así, sugieren cinco elementos esenciales para alcanzar una ventaja competitiva: identificación y análisis de recursos, mantenimiento de recursos, promoción del crecimiento y desarrollo de productos, y eficiencia y efectividad en la implementación de acciones.

En resumen, para que un destino turístico sea exitoso, más allá de las ventajas comparativas y competitivas, debe asegurarse de que sus atractivos y experiencias sean iguales o superiores a las de sus competidores. Este enfoque multidimensional ha sido fundamental en la formulación de políticas y normativas de turismo en Colombia, como lo demuestran los planes de desarrollo turístico de Cundinamarca y Tolima en 2012. Este modelo ha sido la base estructural de la planificación turística en el país.

Con base en lineamientos nacionales e internacionales (OCDE, ONU Turismo, Foro Económico Mundial), se ha planteado la siguiente definición:

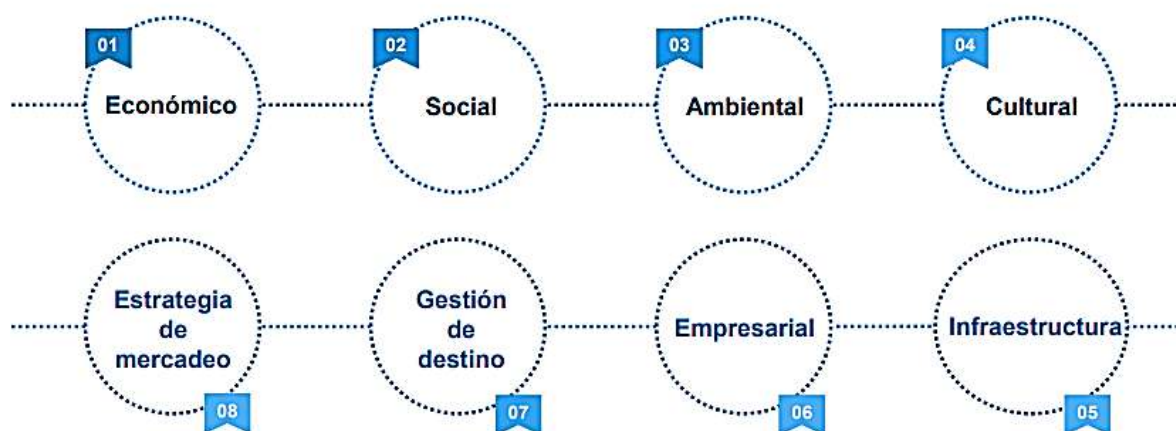
La competitividad turística es la capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de los actores públicos y privados, y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante. Por tanto, la competitividad del destino se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas, de tal forma que se potencie el desarrollo socioeconómico y se conserven tanto los recursos culturales y sociales, como los servicios ecosistémicos del destino.

A partir de esta definición se deriva el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia, que busca ser una herramienta de medición alternativa para que las regiones a nivel subnacional mejoren sus condiciones y superen barreras, basándose en las

recomendaciones surgidas tras la publicación del índice. Este índice se compone de ocho áreas: cultural, ambiental, social, económica, empresarial, infraestructura, gestión de destino y estrategia de mercadeo.

Figura 2

Componentes del Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – Fuente: CPTUR



El componente cultural evalúa cómo se aprovecha el patrimonio, los impactos de la actividad turística sobre este y la disponibilidad de atractivos y productos relacionados. El componente ambiental se ocupa de la calidad del medio ambiente y la gestión sostenible de los ecosistemas en los que se desarrolla el turismo. Por su parte, el componente social aborda los impactos del turismo en la comunidad local, evaluando el estado del mercado laboral en el sector y la formación del capital humano que presta servicios turísticos en cada destino. El componente económico mide la capacidad de las regiones para satisfacer la demanda turística nacional e internacional a gran escala.

El criterio empresarial se enfoca en establecer el nivel de asociatividad entre las empresas del sector y la gestión institucional para la prestación de servicios de calidad en las regiones. El componente de infraestructura reporta sobre los aspectos terrestres, aéreos, tecnológicos y de soporte para la prestación de servicios turísticos a nivel subnacional. El de gestión de destino destaca la importancia de la colaboración entre los sectores privado y público, y las condiciones en las que se desarrolla el turismo. Finalmente, el componente de estrategia de

mercadeo tiene como función validar la coherencia de la estrategia de promoción del destino y sus productos turísticos, además de la capacidad de las empresas para manejar los mercados.

Para el análisis de los *drivers estratégicos*¹ del turismo en la Región Central, se tomará como base la clasificación del CPTUR.

Enfoque de Sostenibilidad

Existen múltiples definiciones de turismo sostenible, pero esencialmente se refiere al “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” (ONU Turismo, s.f.). Esto implica que el turismo debe ser gestionado de manera que contribuya no solo al crecimiento económico, sino también a minimizar y controlar los impactos sobre los recursos naturales y culturales, así como las tradiciones de las comunidades locales. De esta forma, se mantendrán o incluso mejorarán las condiciones actuales de la oferta, se perfeccionará la experiencia del turista en el destino y las comunidades anfitrionas disfrutarán del buen vivir.

Con el tiempo, el turismo también se ha vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados por los países miembros de las Naciones Unidas (ONU) en 2015 (Organización de las Naciones Unidas, s.f.), que establecen un ambicioso plan de acción global para promover el bienestar humano y proteger el medioambiente. Los 17 ODS abordan temas como la reducción de la pobreza y la desigualdad, la seguridad alimentaria, la educación, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental, ampliando así el alcance de la definición de sostenibilidad a compromisos efectivos del planeta para garantizar la vida humana en el futuro.

Desde la ONU Turismo se han dado lineamientos que muestran la posible contribución del turismo a todos los ODS. Si bien se ha reconocido que esta industria contribuye específicamente a los ODS 8, 12 y 14 (crecimiento económico; producción y consumo

¹ Un driver estratégico es una variable que puede influir significativamente en el desarrollo futuro del sector turístico, en este caso, de la Región Central. Estos drivers estratégicos son elementos cruciales que afectan el rumbo de los eventos y son esenciales para el análisis y la planificación estratégica a largo plazo.

responsables; y uso sostenible de los océanos), su influencia se extiende más allá. En 2023, la ONU Turismo, en conjunto con la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA), desarrolló una guía práctica sobre cómo alinear el desarrollo turístico con los ODS. Esta guía, que es un "kit de herramientas" (Organización Mundial de Turismo, 2023) dirigido a gestores de proyectos, incluye indicadores específicos para cada uno de los 17 objetivos.

Este enfoque, donde los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible se vinculan con el turismo, es el más reciente publicado por la ONU Turismo y será tomado como referencia para plantear que el turismo, si se planifica y gestiona de manera adecuada, puede contribuir a la construcción de un mundo mejor, más sostenible y viable para las generaciones futuras. Desde la perspectiva de la Región Central, se hará énfasis especialmente en los ODS 8, 9 y 12 (trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; y producción y consumo responsables).

Antecedentes técnicos, políticos, institucionales y normativos

La estructura institucional del turismo en Colombia requiere una evaluación crítica para identificar deficiencias que puedan ser mitigadas mediante nuevos planes de acción, especialmente en la Región Central. A continuación, se detalla la evolución de la institucionalidad turística en Colombia desde la primera mitad del siglo XX hasta nuestros días:

1943

Se establece la primera Dirección Nacional de Turismo y se inauguran varios hoteles, incluyendo los icónicos Hotel Caribe en Cartagena y Hotel Prado en Barranquilla.

1957

Se crea la Empresa Colombiana de Turismo S.A. (ECT), con sedes en Nueva York y París, para promocionar internacionalmente a Colombia en los mercados turísticos más prometedores, principalmente en América del Norte y Europa. Paralelamente, se implementa un Fideicomiso, precursor del futuro FONDO NACIONAL DE TURISMO - FONTUR, encargado de administrar los fondos del impuesto al turismo para el funcionamiento de la ECT y financiar inversiones en el sector.

1968

La Corporación Nacional de Turismo (CNT) sustituye al Fideicomiso y se convierte en el ente rector del sector turístico, asociado al Ministerio de Desarrollo Económico. Su función era planificar la actividad turística, actuar como banco de fomento, superintendencia, empresa estatal y ente promocional. La CNT jugó un papel crucial en la financiación de proyectos hoteleros mediante la coordinación con el Fondo para Inversiones Privadas (FIP) del Banco de la República, creado en 1963, y Proexpo, predecesor de ProColombia, entidad encargada de promover las exportaciones colombianas, incluido el turismo.

Se establecen filiales de la CNT a nivel subnacional (departamental y municipal), fortaleciendo un sistema de gobernanza más efectivo.

Para incentivar la inversión, se crea el “Certificado de Desarrollo Turístico”, que ofrecía un incentivo de hasta el 15% de la inversión total de las empresas por un período determinado; sin embargo, el proceso era extenso y complejo, lo que reducía su eficacia y facilitaba la corrupción.

Década de los 80

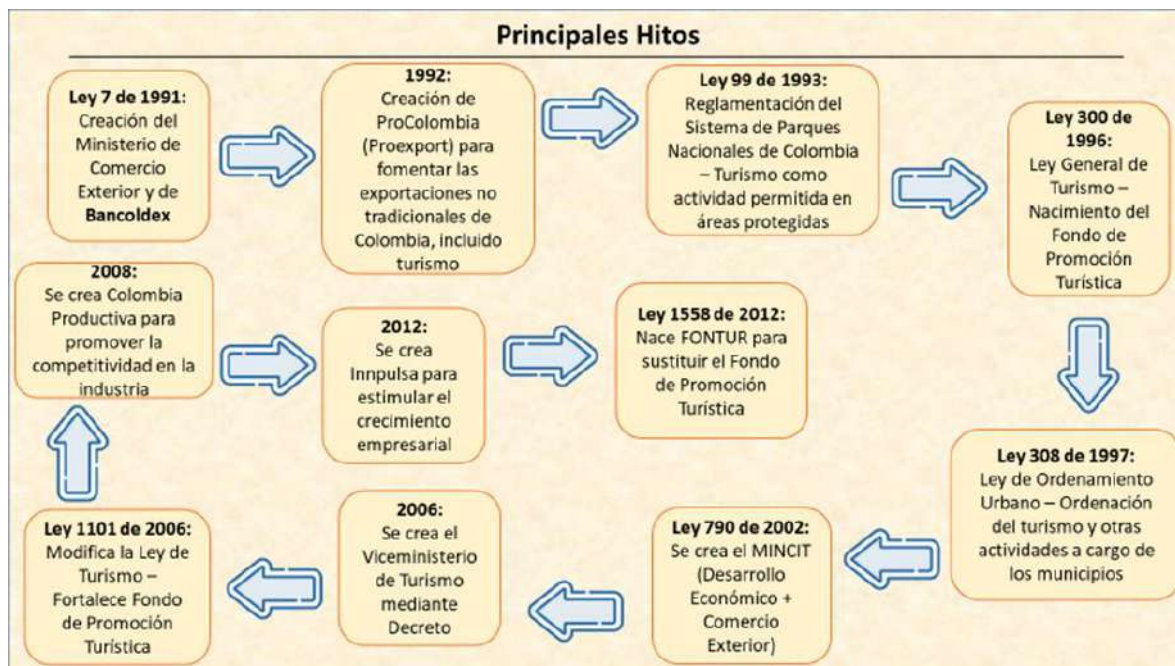
Durante los años ochenta, los fondos destinados a promover el turismo comenzaron a disminuir. Proexpo y el FIP dejaron de financiar proyectos turísticos, priorizando sectores como el del café y desalentando el desarrollo turístico. Esto sumió al sector en una crisis. A consecuencia de la inestabilidad política y la violencia, Colombia se ganó una de las peores reputaciones a nivel mundial.

Década de los 90

En esta década, el Ministerio de Comercio Exterior, encargado de las exportaciones de bienes y servicios excepto el turismo, relegó este último a un segundo plano sin recursos, dejándolo en manos del Ministerio de Desarrollo Económico. La CNT se transformó en la Dirección Nacional de Turismo. Desde entonces, la estructura institucional turística ha evolucionado hasta convertirse en la organización que conocemos hoy.

Figura 3

Principales hitos en la institucionalización del turismo en Colombia – Elaboración propia



Uno de los principales retos en la gestión del turismo es que implica una relación y dependencia con otros sectores en diversos casos. Por ejemplo, para tomar decisiones sobre la gestión turística en áreas protegidas se necesita colaborar con la Unidad Especial de Parques Nacionales Naturales de Colombia, adscrita al Ministerio de Medio Ambiente. Para desarrollar turismo en territorios de grupos étnicos, se debe trabajar con el Ministerio del Interior; para temas de seguridad turística, con el Ministerio de Defensa; y para el cerramiento

de piscinas, con el Ministerio de Protección Social. Además, se requiere la cooperación del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en temas de desarrollo rural, del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTIC en conectividad, del Ministerio de Igualdad en temas de mujer, del Ministerio de Transporte en vías, aeropuertos y puertos, y del Ministerio de Educación en formación y capacitación, entre otros. Esta situación complica la gestión dentro del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT.

Aunque la ley contempla instancias de diálogo como el Consejo Superior de Turismo, el Consejo de Seguridad Turística y el Consejo Consultivo del Turismo, la articulación suele ser complicada, especialmente cuando existen entidades que abordan temas específicos de turismo como el MinCIT, el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Medio Ambiente, así como entidades como la DIMAR que depende del Ministerio de Defensa. El turismo está en auge, y esta situación no ha sido ajena a la institucionalidad del país, lo que ha generado confusión y desarticulación en muchos momentos y temas, por lo que se necesita organización. En las entidades territoriales presentes en la Región Central, los recursos disponibles para la inversión son principalmente centralizados, lo que limita la inversión pública y dispersa la inversión privada al no generar confianza ni claridad.

Contexto situacional del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT

En los últimos 15 años se ha acentuado una problemática en la gestión del sector turístico y su institucionalidad directa. Desde la creación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT en 2002, resultado de la fusión entre el Ministerio de Desarrollo Económico y el Ministerio de Comercio Exterior, ProColombia (antes Proexport) ha asumido un papel más relevante en la promoción internacional del turismo. Al regirse por el derecho privado, ProColombia disfruta de un sistema organizacional más estable, con mejores condiciones laborales y salarios que los ofrecidos por el Viceministerio de Turismo. En 2010, la gerencia de turismo se elevó a una vicepresidencia dentro de la entidad, ampliando su alcance y recursos. Aunque oficialmente el Viceministerio de Turismo es el ente rector, en la práctica su influencia y capacidad para dirigir la inversión turística que maneja ProColombia es limitada.

Adicionalmente, la Ley 1558 de 2012 introdujo cambios que han debilitado aún más el liderazgo del Viceministerio de Turismo y la coordinación interinstitucional. Aunque se incrementó la financiación del sector turístico mediante diversas fuentes como el aumento de los contribuyentes del impuesto parafiscal y el impuesto al turismo, estos cambios desorganizaron el funcionamiento del sector. Los recursos del Viceministerio de Turismo fueron transferidos a FONTUR, al igual que bienes confiscados. FONTUR se reestructuró como una nueva entidad fortalecida, pero su transformación en Patrimonio Autónomo sin personería jurídica complicó su operatividad anterior como Fondo de Promoción Turística. Esto llevó a la inclusión de Fiducoldex en la gestión, una entidad con una estructura dedicada exclusivamente a administrar los recursos de FONTUR, lo que elevó significativamente los costos para el sector. Actualmente, cuatro entidades manejan la gestión turística, una estructura compleja y costosa que es poco conocida dentro del sector. Fiducoldex también administra los recursos de ProColombia, INNPULSA y Colombia Productiva.

Por otro lado, con la Ley 1558, la dirección de análisis sectorial y promoción perdió relevancia cuando el Registro Nacional de Turismo pasó a las Cámaras de Comercio y las tareas de promoción nacional se asignaron a FONTUR. La promoción internacional sigue siendo responsabilidad de ProColombia. Esto dejó a la dirección con la tarea de supervisar a FONTUR y manejar las estadísticas, funciones que también se trasladaron al DANE. Progresivamente, el papel del Viceministerio de Turismo se ha diluido.

Con la evolución de ProColombia y la implementación de la nueva ley, se ha producido un conflicto de competencias entre las entidades, donde ProColombia ha emergido como la entidad más influyente y mejor financiada. A pesar de que el liderazgo debería recaer en el Viceministerio, en la práctica este se ha convertido en una entidad con recursos insuficientes, plagada de contratos temporales y con alta rotación de personal, dependiendo en gran medida de los recursos de FONTUR.

Este panorama ha generado un problema serio de autoridad dentro del esquema institucional del MinCIT, y no solo por la pérdida de protagonismo o la falta de recursos propios, sino también por la ausencia de una visión conjunta y clara a largo plazo. Mientras la demanda de turismo en Colombia ha crecido significativamente, la capacidad institucional ha retrocedido. No existe una coordinación efectiva dentro del Ministerio, ni se han desarrollado proyectos

de alto impacto. La dispersión de recursos impide una focalización efectiva en temas cruciales.

Entre 2018 y 2022, la situación se agravó aún más. Entidades como INNPULSA y Colombia Productiva comenzaron con una misión clara, pero terminaron duplicando las funciones del Viceministerio de Turismo y de ProColombia, todos ofreciendo capacitaciones y compitiendo por la ejecución de proyectos. La falta de coordinación y el mal uso de los recursos, la duplicidad de contratos y la colisión entre funciones misionales han llevado a un total desorden. La influencia política a menudo ha prevalecido sobre las prioridades establecidas, con intervenciones que surgen espontáneamente y son financiadas de fuentes imprevistas.

Situación a nivel subnacional

A nivel nacional, si la llamada cúpula institucional del turismo ya evidenciaba caos, desde las entidades territoriales subnacionales la situación no era diferente. En varios ejercicios de planificación turística se observó que, para los actores involucrados, FONTUR era la entidad que debía estar presente en las reuniones de política, pues eran quienes tenían capacidad territorial. Por su parte, el Viceministerio de Turismo carecía de la capacidad de hacerse presente, salvo en eventos específicos y solo con invitaciones recibidas con bastante antelación.

Para los alcaldes o gobernadores, y por supuesto para sus funcionarios, resulta muy complicado entender los roles y funciones de cada entidad. Hay confusión sobre quién aprueba y quién decide; las estructuras no se comprenden bien. Frecuentemente solicitan un proyecto al Viceministerio de Turismo y luego a FONTUR, como si fueran entidades distintas, lo que revela un desdibujamiento de competencias y roles, complicando aún más la comprensión y dejando a las autoridades turísticas sin saber a quién dirigirse.

Adicionalmente, hay un desconocimiento generalizado sobre lo que realmente implica el turismo. Comúnmente se piensa que el turismo se limita a asignar recursos para ferias y fiestas o reinados, sin considerar la inversión en infraestructura turística o el mejoramiento de la competitividad turística en general. En el pasado, existían "convenios de competitividad

turística" que permitían hacer seguimiento a los avances de la política turística a nivel subnacional. Esta figura se ha perdido, y con ella, las responsabilidades concretas y definidas para la toma de decisiones políticas a nivel regional.

Por otro lado, el enfoque de corto plazo, marcado por los periodos de gestión de cuatro años de alcaldes y gobernadores, también perjudica la situación del turismo. Cuando existe, la oficina de turismo a menudo se convierte en un depósito de cargos políticos. Los contratos suelen ser por prestación de servicios y duran solo nueve o diez meses. Al año siguiente, llega una nueva persona y se pierde la continuidad. De un gobierno a otro, cambian la estrategia, la directriz y la marca. Además, la falta de información clara y útil para la toma de decisiones es un problema constante; se generan pocas estadísticas y los esfuerzos son aislados.

En términos generales, se reconoce un sector turístico que ha crecido de manera desorganizada y que, a pesar de ello, ha mantenido una demanda turística creciente (sin tener en cuenta la pandemia por COVID-19). No obstante, para pensar en un futuro donde el turismo pueda ser una parte importante de la transición económica del país, es esencial resolver los cuellos de botella identificados. Esto implica replantear la organización institucional y los sistemas de gobernanza tanto nacionales como subnacionales, fortalecer los instrumentos de articulación en el Viceministerio de Turismo y mejorar las capacidades de los gestores del turismo, entre otros.

Antecedentes Normativos y Políticos

Según el arquitecto Jorge Valencia Caro, la primera medida relevante en asuntos de turismo en la Gran Colombia se emitió en 1825 con el Decreto 233, que estableció exenciones para quienes abrieran nuevas posadas, ventas o mesones en caminos públicos destinados al abrigo de viajeros. Desde entonces, numerosos decretos y leyes han moldeado la legislación turística actual.

La normatividad turística vigente comenzó a estructurarse a partir de la Constitución Política de Colombia de 1991. Diversas leyes han proporcionado el contexto y han servido de base para institucionalizar la actividad turística y regular la industria. A continuación, se menciona brevemente cada una:

- **Ley 99 de 1993:** Estructura el Sistema Nacional Ambiental y menciona el ecoturismo como la única actividad antrópica permitida en áreas de protección ambiental. También define la institucionalidad y el funcionamiento del sistema de Parques Nacionales Naturales de Colombia.
- **Ley 152 de 1994:** Conocida como la "Ley Orgánica del Plan de Desarrollo", establece el marco normativo para la planificación del desarrollo económico, social y ambiental en Colombia, enfatizando la necesidad de desarrollar planes de desarrollo y bases para la coordinación interinstitucional.
- **Ley 300 de 1996:** Denominada Ley General de Turismo de Colombia, constituye el marco legal fundamental para la regulación, promoción y desarrollo del turismo, estableciendo la industria turística como prioritaria en el país.
- **Ley 1101 de 2006:** Modifica la Ley 300 de 1996 y genera mayores capacidades de financiación del sector turístico, ampliando la base de contribuyentes al entonces Fondo de Promoción Turística.
- **Ley 679 de 2001:** Establece medidas de protección contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y otras formas de abuso sexual con menores, implementando normas preventivas y sancionatorias.
- **Ley 1454 de 2011:** Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (LOOT) de Colombia. Define principios y directrices para el ordenamiento territorial □ planificación y gestión del uso del suelo, desarrollo urbano y rural □, y la organización espacial de las diferentes regiones del país, incluyendo el turismo, en tanto actividad económica, en territorios con vocación turística.
- **Ley 1558 de 2012:** Actualiza la Ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006, transformando el Fondo de Promoción Turística en FONTUR, ampliando la base de contribuyentes, creando instancias de concertación y modificando algunas definiciones.
- **Ley 2068 de 2020:** Modifica la Ley General de Turismo. Crea Puestos de Control Turístico para controlar los límites de carga y de cambio aceptable en territorios con atractivos turísticos de naturaleza, y enfatiza en la necesidad de innovación,

transformación digital, accesibilidad universal y control del cambio climático en el sector.

- **Ley 2239 de 2022:** Regula la actividad del agroturismo en Colombia, promoviendo el turismo rural como alternativa para el desarrollo sustentable de zonas predominantemente agrícolas, de modo tal que se brinden alternativas económicas, se diversifiquen los rendimientos de la actividad agropecuaria, y se revalorice la agricultura como medio de desarrollo local, fomentando la asociatividad rural.
- **Ley 2265 de 2022:** Asegura el acceso a la información para personas con discapacidad visual sobre productos alimenticios y de uso personal, insumos agrícolas y servicios públicos, incluyendo información sobre servicios turísticos y sitios de interés de carácter público, mediante aplicaciones móviles, otros medios tecnológicos o el sistema Braille.

A pesar de contar con un marco legal favorable para el desarrollo del sector turístico, aún falta el respaldo institucional adecuado para ejecutar todas estas leyes eficazmente, tanto a nivel nacional como subnacional. Por ejemplo, aunque la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial subraya la necesidad de ordenar el territorio, los problemas presupuestales y políticos han impedido que gran parte del territorio colombiano cuente con un plan adecuado que incorpore al turismo de manera regulada en las zonas que se determinen.

Políticas del sector turístico

A través del desarrollo de políticas específicas, se ha buscado mejorar la competitividad del turismo en Colombia. Este análisis pretende identificar aprendizajes derivados de la implementación de dichas políticas como soluciones a las problemáticas del sector. La primera política, en el año 2000, fue la "Política Turística para una Sociedad que Construye Paz", impulsada por la Dirección Nacional de Turismo del entonces Ministerio de Desarrollo Económico. Esta política ha experimentado múltiples cambios y enfoques, siendo sucedida en 2002 por la "Política de Competitividad, Mercadeo y Promoción Turística", que sugirió un enfoque orientado hacia la demanda.

Con el crecimiento en la importancia del turismo en los primeros años del nuevo siglo, se declaró al turismo como sector de clase mundial dentro de la "Política Nacional de

Productividad y Competitividad". Se definió el "Plan Sectorial de Turismo 2008 – 2010, Colombia, destino turístico de clase mundial", con el propósito de fortalecer los productos y destinos turísticos regionales tanto para los mercados nacionales como internacionales. Además, se creó un documento de política que, a través del fortalecimiento de la competitividad turística, asumió el desafío de lograr un turismo de clase mundial en el país, centrado en tres ejes temáticos: sostenibilidad, innovación y organización y articulación del sector.

Desde entonces, el desarrollo de instrumentos de política en Colombia ha sido un esfuerzo constante. Actualmente, se cuenta con diversas políticas:

- **Política del Turismo Social (2009):** Desarrollada para facilitar el acceso al turismo (recreación y aprovechamiento del tiempo libre) a todos los colombianos, priorizando a aquellos con menos posibilidades, como personas con discapacidad, personas mayores, jóvenes y población de escasos recursos económicos.
- **Política de Turismo y Artesanías (2009):** Desarrollada para impulsar la promoción del patrimonio artesanal junto con el turismo en Colombia.
- **Política de Playas Turísticas – Lineamientos Sectoriales (2022):** Con el potencial de las playas, busca hacer competitivo el producto turístico de playa mediante esquemas de coordinación institucional y planificación, recuperación y ordenamiento de playas turísticas, incorporando la calidad turística, la preservación de ecosistemas costeros y el respeto a las culturas locales como medios para lograr un turismo sostenible y ganar diferenciación en el mercado internacional.
- **Política de Turismo de Naturaleza (2012):** Con el alto potencial de Colombia en recursos naturales y biodiversidad, busca posicionar al país como destino de turismo de naturaleza mediante el desarrollo de productos y servicios altamente competitivos y sostenibles que permitan preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras.
- **Política de Calidad Turística (2016):** Busca mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos, trabajando desde las Unidades Sectoriales de Normalización de cada uno de los subsectores del sector para incentivar la

certificación en calidad turística en destinos y prestadores de servicios turísticos, y promover una cultura de consumo de servicios turísticos de calidad.

- **Política de Turismo Sostenible (2020):** Fortalece la sostenibilidad de la cadena de valor del turismo en Colombia para mejorar su competitividad, garantizar la conservación y uso responsable del capital natural y generar un mayor valor agregado y diferenciación para el país. Tiene un enfoque hacia actores públicos e institucionales, emprendedores y empresarios, viajeros y consumidores, y comunidades locales y residentes.
- **Política de Infraestructura Turística (2021):** Busca fortalecer los procesos de formulación, planeación, gestión, evaluación y seguimiento de proyectos para el desarrollo sostenible de una infraestructura turística coherente con las necesidades de los territorios y poblaciones locales, propiciando una articulación eficiente con otras instituciones que fomentan el desarrollo de infraestructura estratégica para el país. Además, facilita el acceso a recursos, apoya el fortalecimiento de la capacidad técnica para la gestión de proyectos, y promueve la articulación interinstitucional, entre otros.
- **Política de Turismo Cultural (2021):** Esta política busca mejorar las condiciones de sostenibilidad y competitividad del turismo cultural y creativo en Colombia, destacando el protagonismo de las comunidades locales y promoviendo una gestión responsable del patrimonio, con el objetivo de posicionar a Colombia como un destacado destino de turismo cultural y creativo.

Junto con la normatividad, esta serie de políticas busca guiar el desarrollo del sector turístico desde la concepción de los instrumentos. Sin embargo, no se observa una apropiación suficiente por parte de los organismos gestores de destino ni de los actores involucrados, a menos que estén directamente vinculados con claros instrumentos de financiación o gestión.

Identificación preliminar de actores

Después de analizar diversos documentos de política y normativos, se ha identificado a los principales actores involucrados en el desarrollo turístico de la Región Central. Esta identificación servirá preliminarmente para esbozar quiénes podrían ser los responsables de llevar adelante estrategias potenciales del plan de acción.

A continuación, se presentan los diversos actores, clasificándolos por grupos entre actores públicos, privados, académicos, turistas o comunidad local, e identificando para cada uno:

- **Nombre del Agente:** especifica el nombre de la institución involucrada (actor).
- **Recursos y mandatos:** los recursos representan lo que los actores pueden apoyar o rechazar de un proyecto. Los mandatos indican la competencia formal de los actores involucrados.
- **Expectativas:** detalla las posibles expectativas de los actores relacionados con el turismo en la Región Central.
- **Prioridad:** se refiere a la relevancia que tiene cada actor para el diseño e implementación del plan de acción de un proyecto turístico.

Grupo: Sector público

Agente	VICEMINISTERIO DE TURISMO
Recursos y Mandatos	<p>El Viceministerio de Turismo es el responsable de formular, ejecutar y evaluar la política turística, así como los planes y programas relacionados, en colaboración con las entidades pertinentes de los sectores público y privado. Su objetivo es mejorar la competitividad y sostenibilidad de los productos y destinos turísticos, además de fomentar el turismo tanto doméstico como receptivo.</p> <p>Durante cada periodo gubernamental, el Viceministerio lidera el diseño y la implementación de la política de turismo a nivel nacional. Aunque no dispone de recursos propios para inversión, actúa como la autoridad nacional en materia de turismo y debe coordinarse con los líderes de la Región Central.</p>
Expectativas	Como máxima autoridad del sector del turismo, es la entidad que facilita los procesos para el desarrollo turístico de la Región Central. Esto implica proporcionar apoyo técnico, realizar seguimiento de los procesos, ofrecer capacitación especializada y fomentar la sensibilización sobre el turismo.
Prioridad	Alta

Agente	FONTUR
Recursos y Mandatos	<p>Este organismo funciona como el brazo técnico ejecutor del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y desempeña un papel crucial en el crecimiento económico y desarrollo social de la nación. Su trabajo consiste en potenciar la infraestructura y la competitividad turística, promoviendo a Colombia y sus destinos tanto a nivel nacional como internacional. Esta labor se realiza en colaboración con entidades gubernamentales y territoriales, el sector empresarial y las comunidades, ofreciendo asistencia técnica a los territorios. Mediante la innovación, inclusión y participación social, contribuye a la construcción de paz e incentiva prácticas responsables y sostenibles.</p> <p>Aunque el Viceministerio de Turismo ostenta el liderazgo técnico, es esta entidad la que dispone de los recursos de financiación necesarios para que las entidades territoriales fortalezcan la competitividad y promoción del turismo.</p>
Expectativas	<p>Como ente ejecutor y administrador de los recursos fiscales y parafiscales destinados al fortalecimiento de la competitividad y promoción del turismo, se presenta como un aliado esencial para la Región Central.</p>
Prioridad	Alta

Agente	PROCOLOMBIA
Recursos y Mandatos	<p>Esta organización es la encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. Aunque no dispone de recursos propios, cuenta con apoyo indirecto en ferias internacionales. En estas ferias, se brinda soporte a los empresarios para que participen y promuevan sus productos turísticos a nivel global. Para facilitar este proceso, la entidad ofrece una Ruta de Internacionalización que incluye formación y asistencia técnica. Este programa asegura que, una vez los empresarios estén preparados para exportar, puedan acceder a las ayudas necesarias.</p>
Expectativas	<p>Como principal ente promotor de Colombia como destino turístico en el exterior, es un aliado clave para la Región Central. Trabajar conjuntamente y de manera coordinada con esta entidad es esencial para dirigir los esfuerzos correctamente al momento de atraer turistas extranjeros.</p>
Prioridad	Alta

Agente	COLOMBIA PRODUCTIVA
Recursos y Mandatos	<p>Colombia Productiva, creado en 2008 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, tiene como objetivo promover la productividad y competitividad en la industria colombiana, en línea con los objetivos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad. Este organismo apoya a las empresas nacionales mediante diversas convocatorias y programas que buscan incrementar la eficiencia en los procesos productivos, incluyendo la calidad, el capital humano y la productividad.</p> <p>Entre los servicios que ofrece se encuentran la asistencia técnica, intervenciones y acompañamiento en las empresas para implementar metodologías internacionales de mejora productiva, programas de capacitación especializados en colaboración con empresas e instituciones educativas, así como orientación y financiamiento para la obtención de certificaciones necesarias para acceder a mercados internacionales. Aunque no dispone de fondos monetarios, cuenta con otros recursos para apoyar a las empresas.</p>
Expectativas	Esta entidad es un recurso valioso para apoyar el sector productivo del turismo en la Región Central. Aunque no dispone de recursos financieros, ofrece otros tipos de apoyo para el desarrollo empresarial productivo, principalmente a través de convocatorias.
Prioridad	Media

Agente	INNPULSA
Recursos y Mandatos	Esta agencia es la unidad de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional. En colaboración con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lleva a cabo y coordina la estrategia nacional destinada a la reindustrialización y a reducir las brechas sociales y territoriales. Lo hace fomentando el emprendimiento, la innovación, el desarrollo de la economía popular y el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) colombianas.
Expectativas	Esta entidad es un recurso valioso para apoyar el fortalecimiento de emprendimientos y microempresas en el sector turístico. Actualmente, está promoviendo activamente el desarrollo del turismo comunitario en todo el país.
Prioridad	Media

Agente	Sistema General de Regalías – DNP
Recursos y Mandatos	<p>El Sistema General de Regalías (SGR) es un mecanismo de coordinación entre las entidades territoriales y el gobierno nacional, que establece cómo se distribuyen y administran los ingresos provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables. Este sistema define los objetivos, fines, ejecución, control y el uso eficiente de estos recursos, detallando las condiciones para la participación de los beneficiarios.</p> <p>Los fondos del SGR se destinan a financiar proyectos de inversión que las entidades territoriales presentan ante los Órganos Colegiados de Administración y Decisión (OCAD). Los OCAD tienen la responsabilidad de definir, evaluar, viabilizar, priorizar, aprobar y designar a los ejecutores de estos proyectos.</p>
Expectativas	Este organismo se dedica a apoyar la inversión pública destinada a mejorar la competitividad turística en la Región Central. Esto incluye respaldar proyectos de la Región Administrativa y de Planificación Especial (RAP-E Región Central) y de los departamentos asociados.
Prioridad	Alta

Agente	RAP-E - Región Central
Recursos y Mandatos	<p>La Región Administrativa y de Planeación Especial (RAP-E Región Central) fue establecida en septiembre de 2014 y es la primera entidad pública supra departamental dedicada a impulsar y coordinar planes de desarrollo económico, social y ambiental en sus territorios asociados: Bogotá, Boyacá, Cundinamarca, Huila, Meta y Tolima.</p> <p>Aunque no dispone directamente de recursos de inversión, actúa como un ente articulador y ayuda a gestionar fondos para proyectos de importancia regional, como aquellos financiados por el Sistema General de Regalías (SGR).</p>
Expectativas	Esta entidad articula las iniciativas departamentales hacia una apuesta regional y multidesino, y lidera el desarrollo de grandes proyectos con enfoque regional en el territorio.
Prioridad	Alta

Agente	Gobernaciones
Recursos y Mandatos	En Colombia, los departamentos son entidades territoriales responsables de realizar funciones administrativas, coordinar y complementar las acciones municipales. También sirven como intermediarios entre la nación y los municipios, proporcionando los servicios estipulados por la Constitución y las leyes. Aunque cuentan con recursos de inversión pública para el desarrollo del sector turístico, la proporción de la inversión en turismo respecto al presupuesto total de inversiones es actualmente muy baja.
Expectativas	Se espera que las gobernaciones de la Región Central destinen una proporción importante de sus recursos de inversión para mejorar la competitividad del turismo en sus territorios, así como para promocionar la Región Central como destino turístico a nivel nacional y receptivo.
Prioridad	Alta

Agente	Alcaldías
Recursos y Mandatos	Las alcaldías municipales en Colombia administran los asuntos municipales y prestan los servicios públicos que determina la ley. Además, planifican el desarrollo económico, social y ambiental de su territorio. Disponen de recursos de inversión pública para el desarrollo turístico en el territorio que, aunque son limitados, pueden complementar los recursos departamentales y nacionales.
Expectativas	Se espera que ejerzan autoridad en su territorio y lideren el proceso de desarrollo turístico. Aunque no disponen de grandes montos de inversión, sí pueden acceder a recursos significativos, complementarios a los recursos departamentales y nacionales, para promover el mejoramiento de la competitividad turística en su territorio.
Prioridad	Media

Agente	Corporaciones Autónomas Regionales (CAR)
Recursos y Mandatos	<p>Las Corporaciones Autónomas Regionales tienen atribuciones en materia ambiental y son responsables de ejecutar las políticas y planes del Ministerio, además de ser la máxima autoridad ambiental en las regiones, con autonomía administrativa y financiera.</p> <p>Aunque no cuentan con recursos de inversión específicamente destinados al turismo, sí administran zonas especiales de protección donde el turismo puede ser una actividad facilitadora de su preservación y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, contribuyen a la planificación dentro del marco del desarrollo sostenible del territorio.</p>
Expectativas	Como autoridades ambientales, se espera que se vinculen y alineen con las políticas de desarrollo turístico, además de coordinar con la Región Central las estrategias de desarrollo sostenible en las que el turismo puede contribuir.
Prioridad	Media

Grupo: Sector privado

Agente	Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRÉS)
Recursos y Mandatos	<p>Gremio oficial de la industria gastronómica en Colombia, representa a más de 10 mil establecimientos de los 17 mil registrados formalmente en el país. Con más de 60 años de historia, ACODRÉS tiene presencia en todos los departamentos del país.</p> <p>Es importante destacar que esta Asociación agremia empresas del sector gastronómico, como restaurantes, panaderías, reposterías, pastelerías y cafeterías. Aunque no cuenta con recursos propios, puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.</p>
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de los restaurantes turísticos de la Región Central, así como participar como transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones (ACOLAP)
--------	--

Recursos y Mandatos	Entidad de carácter gremial, sin ánimo de lucro, que promueve el desarrollo, la innovación y el crecimiento de la industria del entretenimiento y la diversión en Colombia, estableciendo y fomentando buenas prácticas de administración, seguridad, mantenimiento y operación del sector. Aunque no cuenta con recursos propios, puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de los parques temáticos y otras empresas de entretenimiento vinculadas con el turismo en la Región Central, y participar como transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Colombiana del Transporte Terrestre Automotor Especial (ACOLTES)
Recursos y Mandatos	Entidad gremial sin ánimo de lucro fundada en 1999, cuyo principal objetivo es la defensa y representación de las empresas asociadas de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial y de los demás sujetos dedicados a esta actividad industrial.
Expectativas	No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR. Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes del transporte turístico en la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Colombiana de Turismo Responsable (ACOTUR)
Recursos y Mandatos	Trabaja por el desarrollo y la promoción del turismo responsable en Colombia. Está permanentemente comprometida con la conservación del patrimonio natural y cultural, así como con la reconstrucción del tejido social para un mejor país, a través del respeto, la honestidad, la legalidad y la cooperación. No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de los empresarios turísticos en la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO)
Recursos y Mandatos	<p>Es una entidad sin ánimo de lucro y de carácter gremial que representa, defiende y promueve los intereses generales del turismo y de las Agencias de Viajes en Colombia. Fundada el 20 de octubre de 1949, está conformada por alrededor de 700 Agencias Asociadas en todo el territorio nacional, con 9 capítulos de representación, consolidándose como la entidad de mayor reconocimiento nacional por el desarrollo de su gestión.</p> <p>No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.</p>
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de las agencias de viajes de la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación de Bares de Colombia (ASOBARES)
Recursos y Mandatos	<p>Organización gremial que nace en Bogotá, Colombia, como una necesidad de varios empresarios para fortalecer la asociatividad en la industria del entretenimiento nocturno. Su objetivo es organizar, promover e impulsar la actividad como una profesión responsable, rentable y segura, con el fin de consolidarla, dignificarla y posicionarla como una industria económica con impacto social.</p> <p>No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.</p>
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de las empresas de entretenimiento nocturno vinculadas con el turismo en la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO)
Recursos y Mandatos	<p>Es el aliado líder que promueve el desarrollo sostenible de las regiones de Colombia, a través de la representatividad de los establecimientos de alojamiento, hospedaje y turismo, con estándares de calidad, competitividad, conocimiento, apoyo jurídico, promoción y gestión de la información del sector.</p> <p>No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.</p>
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de las empresas de alojamiento y hospedaje en la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO)
Recursos y Mandatos	<p>Es una organización colombiana que busca el desarrollo del comercio, a través de la eficiencia y modernización de los empresarios. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social de todas las personas vinculadas al gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.</p> <p>No cuenta con recursos, pero puede gestionar cofinanciación de proyectos con FONTUR.</p>
Expectativas	Se espera que pueda transmitir las inquietudes y solicitudes de los empresarios turísticos en la Región Central, y participar como actor transmisor de las directrices de planeación del turismo ante sus afiliados.
Prioridad	Media

Agente	Asociación Nacional de Industriales (ANDI)
Recursos y Mandatos	<p>Es una agremiación sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrada por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira, Santander de Quilichao y Villavicencio.</p> <p>No cuenta con recursos de inversión.</p>
Expectativas	<p>Se espera que el gremio pueda llevar el mensaje de oportunidad que hay en el turismo en la Región Central, con el fin de atraer inversiones de empresarios hacia el desarrollo turístico. La ANDI puede ser una vitrina para atraer inversionistas al sector turístico.</p>
Prioridad	Media

Agente	Bureaus de Convenciones
Recursos y Mandatos	<p>Son entidades que buscan atraer viajes de incentivos, eventos, conferencias y reuniones a los destinos turísticos. En la Región Central se encuentran el Greater Convention Bureau de Bogotá-Región y el Convention and Visitors Bureau de Ibagué.</p> <p>No cuentan con recursos de inversión.</p>
Expectativas	<p>Se espera que sean aliados en la promoción del turismo en la Región Central, de acuerdo con los lineamientos que se definan para el territorio.</p>
Prioridad	Baja

Grupo: Academia, Comunidad Local y Turistas

Agente	Academia
Recursos y Mandatos	Universidades, institutos de formación técnica y tecnológica, y centros de investigación son entidades que promueven la educación, formación, capacitación y generación de conocimiento específico del turismo en la Región Central.
Expectativas	Se espera que sean aliados para generar conocimiento que mejore la competitividad del turismo, además de divulgar estos conocimientos entre la comunidad académica.
Prioridad	Media

Agente	Comunidad Local
Recursos y Mandatos	Es la población que reside en la Región Central y que puede ser un factor disociador si está en contra del turismo, o bien un factor de unión y facilitador de la dinámica turística en el territorio.
Expectativas	Se espera que sea la principal beneficiaria del desarrollo turístico en la Región Central, reflejando un mayor bienestar y satisfacción de vida a través del desarrollo turístico.
Prioridad	Alta

Agente	Turistas
Recursos y Mandatos	Es la población que hace que el turismo sea una realidad. Sin turistas, no hay turismo. Se diferencia entre el turista doméstico, que proviene de otras partes de Colombia, y el turista receptivo, que reside y proviene del extranjero.
Expectativas	Se espera que su percepción de la Región Central sea la mejor y su satisfacción tras la visita sea la más alta posible.
Prioridad	Alta

Estado del Arte

La Región Central de Colombia comprende los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Huila, Meta, Tolima y el Distrito Capital. De acuerdo con la codificación de la División Político-Administrativa de Colombia (DIVIPOLA) de enero de 2024 del DANE, estos agrupan 353 de los 1.122 municipios del país, con una población total de 16.395.841 personas, que representan el 31% de la población nacional y generan el 41% del Producto Interno Bruto. La Región Central es la más competitiva de Colombia en términos de fortaleza económica, calidad de la mano de obra, finanzas públicas, capacidad institucional e infraestructura, y es la región que lidera a nivel nacional la exportación de bienes no tradicionales, lo cual demuestra su grado de diversificación y el progresivo predominio de las actividades del sector servicios dentro de su economía (Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, 2023).

En materia turística, y tomando como base de análisis el modelo de competitividad turística regional construido por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR), los territorios que conforman la región central se encuentran en las primeras 18 posiciones del índice. Frente a los aspectos examinados, se presentan las siguientes conclusiones según el comportamiento obtenido en el año 2023:

Bogotá ocupa el primer lugar en todas sus versiones y presenta un leve aumento en comparación con el año 2022. Se destacan por su puntaje positivo las variables asociadas a estrategia de mercadeo, infraestructura y cultura, mientras que, como aspectos a mejorar, se consideran los indicadores que responden a la inversión destinada al turismo, el retorno de la contribución parafiscal, la disponibilidad de Policía de Turismo y la seguridad de empresas turísticas. Asimismo, en el eje social se reconocen debilidades en materia de participación del turismo en el empleo y el número de colegios con formación en turismo.

Boyacá bajó del puesto 11 en 2022 al 14 en 2023. Los ejes de cultura, infraestructura y gestión de destino son los que, para el año 2023, aportaron en mayor medida a la competitividad turística del departamento. Por su parte, el eje empresarial presenta el puntaje

más bajo, señalando una oportunidad de mejora en términos de categorización de habitaciones y restaurantes, prestadores de servicios turísticos certificados en calidad y sostenibilidad, y facilidad para abrir una empresa.

Cundinamarca ocupa el octavo puesto de 33 territorios evaluados en 2023. Los mejores puntajes se destacan en los ejes de infraestructura y cultura, mientras que los aspectos que deben ser fortalecidos prioritariamente en términos empresariales responden a la certificación de prestadores de servicios turísticos en calidad y sostenibilidad, así como la categorización de hoteles y restaurantes. En términos de empleabilidad, el número de personas vinculadas a la industria que se encuentran insatisfechas con su empleo actual (subempleo objetivo) reporta el puntaje más bajo en el eje social. Asimismo, se requiere atención prioritaria a la formación en turismo en colegios y la informalidad laboral.

Huila ocupa el puesto 13 de 33, bajando tres posiciones respecto al año 2022. El departamento presenta puntuaciones destacadas en los ejes de cultura y ambiente, mientras que se identifican oportunidades de mejora prioritarias en los ejes asociados al desarrollo empresarial (prestadores de servicios turísticos certificados en calidad y sostenibilidad, habitaciones y restaurantes categorizados, y la suscripción y desarrollo de acuerdos de cooperación público-privada), social (informalidad laboral y programas de posgrado en turismo) y la gestión de destino (destinos certificados en sostenibilidad y presupuesto de inversión destinado al turismo).

Meta se encuentra en la posición 18 de 33, mejorando cuatro posiciones respecto a la medición realizada en 2022. Del grupo de territorios analizados, este departamento se clasifica más abajo en el ranking. Los ejes con mejor puntuación responden a infraestructura y cultura, mientras que se recomienda especial atención sobre los aspectos asociados al eje empresarial y económico. Los indicadores con menor puntuación responden a factores empresariales y, frente a la mejor puntuación del índice, a la estrategia de mercadeo (participación en ferias nacionales e internacionales especializadas en turismo).

Tolima pasó del puesto 14 al 15 respecto a la medición de 2022. La infraestructura y los indicadores económicos registran las mejores puntuaciones, mientras que los ejes de gestión de destino, desarrollo empresarial y social presentan las puntuaciones más bajas. Dentro de los ejes mencionados, los indicadores con puntuación crítica son prestadores de servicios

turísticos certificados en calidad y sostenibilidad, facilidad para abrir una empresa, restaurantes categorizados, retorno de la contribución parafiscal y presupuesto de inversión destinado al turismo.

Como elementos comunes, se destacan positivamente las condiciones de infraestructura de los territorios de la región central, mientras que los aspectos relacionados con el desarrollo empresarial son aquellos que requieren mayor atención y trabajo articulado.

A nivel de movimientos de turistas receptores, es decir, todos aquellos visitantes no residentes en Colombia, se puede apreciar que la Región Central recibió en 2022 un total de 1.680.649 personas, de acuerdo con datos de Migración Colombia² (2022, p. 15). De un total de 3.507.232, la Región Central contribuyó con el 47,92% de los extranjeros no residentes que llegaron a Colombia.

A partir de lo anterior, y con el propósito de identificar los aspectos que requieren mayor atención, gestión e inversión en los territorios de estudio, a continuación, se plantea el análisis de los diferentes instrumentos de planificación que se han identificado en la Región Central en los últimos años y que aún están vigentes (o que no han sido actualizados). Se hará énfasis en el abordaje técnico que permita identificar drivers estratégicos, actores clave que puedan financiar la política de turismo de la Región Central, así como un análisis de las necesidades más grandes identificadas.

Para el análisis, se han revisado planes de desarrollo turístico a nivel departamental, planes de desarrollo turístico de capitales de departamento, diseños de producto y otros instrumentos de planificación. Entre los instrumentos estudiados se encuentran:

- Plan de Desarrollo Turístico de Boyacá 2012-2021
- Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca 2017-2027
- Plan de Desarrollo Turístico de Tolima 2012-2022
- Plan Sectorial de Turismo del Huila 2019-2032
- Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza del Meta 2021-2032
- Plan de Desarrollo Turístico de Villavicencio 2011-2021
- Plan de Desarrollo Turístico de Neiva 2019-2029

² Los datos de 2023 aún aparecen incompletos a nivel subnacional por Migración Colombia.

- Política Pública Distrital de Turismo 2023-2033
- Diseño de Producto Turístico del Huila
- Diseño de Producto Turístico de Tolima
- Producto Ruta Leyenda del Dorado
- Ruta Libertadora

Plan de Desarrollo Turístico de Boyacá 2012-2021

Fue financiado por el entonces Fondo de Promoción Turística, hoy FONTUR, y ejecutado por Fundecomercio. En este plan, aunque no se precisa el modelo de base, se plantea un diagnóstico centrado en componentes de análisis: institucionalidad, ordenamiento territorial, medio ambiente y patrimonio, mercado y entorno productivo. Adicionalmente, se identifican ejes estratégicos que sugieren como *drivers* del turismo en el departamento:

- Fortalecimiento de la gestión turística del sector público local.
- Mejoramiento de las infraestructuras y servicios públicos del departamento.
- Potencializar el ordenamiento territorial del destino.
- Aprovechamiento de la oferta turística actual y potencial del destino.
- Consolidación de la calidad del talento humano local disponible para el turismo.
- Inclusión social a través del turismo.
- Ambiente y turismo.
- Sostenibilidad de recursos.
- Consolidar la competencia del sector privado turístico local.
- Gestión integral y competitiva del departamento.
- Gestión del mercadeo turístico.

En el diagnóstico, el Plan de Desarrollo Turístico de Boyacá identifica brechas a nivel de gobernanza, desarrollo empresarial, inclusión de las comunidades locales y el impacto general del turismo sobre el territorio. Considera la necesidad de establecer acuerdos para priorizar sectores donde el emprendimiento privado y el apoyo institucional puedan colaborar. Se propone una gestión técnico-administrativa eficaz, la construcción de producto turístico y el fortalecimiento general de la oferta, la gestión eficiente y eficaz de mercados, y

la cooperación y financiamiento de la inversión. De acuerdo con esto, los principales factores que requieren acción son:

- **Patrimonio cultural y ambiental.** Se destacan como insumos valiosos y fundamentales para el turismo del departamento. Se considera relevante trabajar para su desarrollo, tanto para la atracción de turistas como para la conservación y promoción de la identidad cultural y ambiental del departamento.
- **Apoyo institucional.** Es crucial para impulsar la industria turística. Se enfatiza la necesidad de que el sector público colabore internamente y con la comunidad para legitimarse, recuperar confianza, autoridad y liderazgo, así como promover la inversión privada.
- **Desarrollo de productos turísticos diversificados.** Se menciona la necesidad de desarrollar productos turísticos por provincia, abarcando diferentes tipos de turismo como aventura, deporte, salud y eventos. Esto contribuye al mejoramiento de la oferta turística y la diferenciación de otras regiones.
- **Marca turística y estrategia de mercadeo.** Se define la necesidad de contar con una marca turística y un plan estratégico de mercadeo. Se plantea también el diseño e implementación de una página web para promocionar el turismo, destacando la identidad de Boyacá.
- **Mejora de la competitividad del territorio.** Busca integrar a los actores para posicionar a Boyacá competitivamente. Esto implica la mejora de infraestructuras, servicios y la gestión de mercadeo.
- **Integración y colaboración de diversos actores.** La visión del plan enfatiza la integración de autoridades gubernamentales, sociedad civil, gremios y academia. El objetivo es lograr un desarrollo mancomunado y sostenible.
- **Inversión y generación de empleo.** Se propende por facilitar la atracción de inversión y generar empleo como elementos clave para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fortalecer la industria turística.

Entre los actores involucrados que forman parte de la gestión del turismo en el territorio, se mencionan:

- **Sector público:** Departamento de Boyacá y alcaldías locales, Parques Nacionales Naturales de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Corpoboyacá, Corpochivor, CAR, Corporinoquia y SENA.
- **Sector privado:** Cámaras de Comercio, COTELCO y FENALCO.
- **Academia:** Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).
- **Asociaciones:** Asociaciones de empresarios locales/regionales.

Potenciales fuentes de financiación

- **Internacional:** ONU Turismo (antes Organización Mundial de Turismo), Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA) y UNESCO.
- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo–FONTUR (antes Fondo de Promoción Turística de Colombia), ProColombia (antes Proexport), Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Aeronáutica Civil Colombiana (AEROCIVIL), Academia Colombiana de Historia, Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Parques Nacionales Naturales de Colombia, Policía Nacional (Policía de Turismo), Gobernación de Boyacá, alcaldías municipales y Corporación Autónoma Regional de Boyacá (Corpoboyacá).
- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Cundinamarca, gremios del sector turístico (COTELCO, ANATO, ACODRES y FENALCO) y prestadores de servicios turísticos del departamento.
- **Academia:** Universidades con programas de turismo en la región.

Plan de Desarrollo Turístico de Cundinamarca 2012 – 2021

Este plan, financiado en 2017 por el Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca – IDECUT, de la Gobernación de Cundinamarca, fue ejecutado por FUNDACULTA, como una actualización al Plan formulado en 2012 con financiación de FONTUR y ejecutado por UNICAFAM y Tourism Consulting.

El abordaje metodológico se basó en el análisis de cinco subsistemas:

- **Comunidad receptora:** se abordaron las condiciones de vida de la población local y el análisis del impacto causado por la actividad turística.
- **Infraestructura:** abarcó el análisis de obras y servicios que sostienen las actividades económicas y turísticas, como la conectividad y las comunicaciones.
- **Superestructura:** incluyó la institucionalidad pública y privada relacionada con la planificación y coordinación del turismo, destacando la importancia de la participación de los sectores público, privado y social.
- **Oferta turística:** abarcó los recursos y servicios disponibles en el territorio.
- **Demanda turística:** se enfocó en el flujo y perfil de los turistas que visitan la región.

Esta visión integral evitó reducir el turismo solo a una actividad económica o social, facilitando el análisis de todos los elementos relacionados en un territorio específico para establecer relaciones y subsistemas que orientaran de manera integral la planificación turística.

La fase analítica de este enfoque concluyó con la construcción de una matriz DOFA en la que se analizaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con la participación de actores clave. Esta matriz constituyó la base para la fase estratégica en la que se definieron líneas de acción y se establecieron, de manera participativa, los objetivos turísticos del departamento de Cundinamarca a corto y mediano plazo, considerando sus características actuales y el desarrollo de oportunidades potenciales.

La matriz estratégica se elaboró con base en el análisis de la información secundaria y de los talleres realizados con los actores involucrados en el desarrollo de la actividad turística; en ella quedaron propuestos tres ejes estratégicos con los que se daba respuesta a la problemática identificada en la actualidad en Cundinamarca:

- Innovación
- Integración y desarrollo territorial
- Promoción y posicionamiento

Se formularon 11 programas, 32 proyectos, 99 actividades y 131 acciones orientados al desarrollo sostenible del turismo en Cundinamarca y, por ende, a la mejora en la calidad de vida de sus habitantes, convirtiendo al departamento en destino competitivo.

En el documento se identificaron los siguientes actores como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento:

- **Internacional:** ONU Turismo (antes Organización Mundial de Turismo), Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA), UNESCO.
- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), ProColombia, Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Aeronáutica Civil Colombiana (AEROCIVIL), Academia Colombiana de Historia, Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICAHN), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Parques Nacionales Naturales de Colombia, Policía Nacional (Policía de Turismo), Gobernación de Cundinamarca, Alcaldías municipales, Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca (IDECUT), Asociación de Municipios de Sabana Centro (ASOCENTRO), Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR), Corporación Autónoma Regional del Guavio (CORPOGUAVIO), Corporación Autónoma Regional de la Orinoquía (CORPORINOQUÍA).

- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Cundinamarca, Gremios del sector turístico (COTELCO, ANATO y ACODRES), FENALCO, Prestadores de servicios turísticos del departamento.
- **Academia:** Universidades con programas de turismo en la región.

Potenciales fuentes de financiación

- **Internacional multilateral:** Fondos del Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del BID, Corporación Andina de Fomento (CAF), Unión Europea (UE), Banco Europeo de Inversiones (BEI).
- **Internacional bilateral:** Acuerdos de cooperación, especialmente con España, Suiza y Japón.
- **Nacional:** Presupuesto General de la Nación, situado fiscal y fondos especiales: Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), INNpulsa, Acción Social, FONADE, FINAGRO, Fondo DRI (suprimido y liquidado), Fondo Nacional Ambiental (FONAM), ECOFONDO, Fondo Nacional de Garantías, Fondo Nacional de Regalías (suprimido y liquidado), Fondo Nacional de Caminos Vecinales, Fondo de Compensación Ambiental, Red de Solidaridad Social, Fondo Agropecuario de Garantías, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (antes COLCIENCIAS), FINDETER, Instituto de Fomento Industrial - IFI (liquidado), Bancóldex, Banca privada.

Plan de Desarrollo Turístico de Tolima 2012-2022

Financiado en 2012 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del entonces Fondo de Promoción Turística, hoy conocido como Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), y ejecutado por la Unión Temporal HUITONAVA, conformada por la Fundación Universitaria CAFAM y Tourism Consulting S.A.S. El documento se desarrolló utilizando un enfoque metodológico que incorpora aspectos de dos metodologías de planificación turística promovidas por el Ministerio: el Plan Ambiental Turístico y el Esquema para la

Planificación Turística para la Competitividad. Este enfoque se articula con el modelo de Crouch & Ritchie, a través del cual se analizan los factores de atracción, soporte, producción y gestión turística en el departamento del Tolima.

A partir del diagnóstico realizado, el Plan identifica las siguientes acciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística:

Atracción

- Estructuración y diseño de los productos de turismo de naturaleza (ruta Mutis, Río Magdalena, Represa de Prado, Cañón del Combeima, avistamiento de aves) y deporte y aventura.
- Estructuración y diseño de los productos de turismo cultural (gastronómico, musical, histórico-cultural).
- Creación de clubes de producto de naturaleza, gastronomía, cultura e historia.
- Implementación de buenas prácticas para la mitigación de impactos ambientales negativos derivados de la actividad turística.

Soporte

- Fortalecimiento de las condiciones de conectividad terrestre a lugares de interés turístico y atractivos turísticos.
- Implementación de señalización vial, peatonal y de interpretación turística.
- Mejoramiento y adecuación de los aeropuertos Perales de Ibagué, Santiago Vila de Flandes y José Celestino Mutis de Mariquita.
- Mejoramiento y adecuación de las terminales de transporte terrestre.
- Recuperación y mantenimiento de los malecones, muelles y parqueaderos en los municipios de Prado, Suárez, Espinal, Honda, Ambalema, Purificación, La Chamba y Flandes.
- Puesta en funcionamiento de servicios de transporte fluvial especializado en el río Magdalena.
- Construcción y operación de un centro de convenciones para Ibagué y Melgar.

- Generación de condiciones para un turismo accesible.
- Consolidación de la Red de Puntos de Información Turística para el departamento.
- Fortalecimiento de servicios financieros y banca electrónica en los municipios con vocación turística.
- Fortalecimiento de la seguridad turística del departamento (Consejo Departamental de Seguridad Turística, aumento del pie de fuerza y acciones de prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niñas, Niños y Adolescentes – ESCNNA).
- Diseño e implementación de programas y campañas de sensibilización en cultura turística dirigidas a ciudadanos, prestadores de servicios turísticos y talento humano vinculado al sector, municipios y comunidad en general.
- Planificación y gestión del patrimonio cultural inmueble a través del apoyo y gestión para la elaboración, definición de programas y proyectos y revisión de Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP).
- Articulación entre la planificación turística y el ordenamiento y planificación territorial.
- Gestión y sostenibilidad ambiental a través del monitoreo y prevención de la cacería y deforestación en áreas de reserva natural con influencia turística, y control y mitigación de actividades agroindustriales y agropecuarias con impactos negativos en entornos naturales.
- Reglamentación del aprovechamiento del espacio público.
- Embellecimiento de la ciudad (intervención de parques y fachadas).

Producción

- Consolidación de tejido empresarial turístico de los clústeres, micro clústeres, rutas y circuitos identificados en el documento.
- Formalización de prestadores de servicios turísticos y mejoramiento de la gestión empresarial.

- Incorporación de estándares de calidad y sostenibilidad en la prestación de servicios turísticos.
- Creación de alianzas de actores de la cadena de valor del sector turístico y consolidación de las alianzas existentes.
- Formación y asistencia técnica dirigida a los actores de la cadena de valor del sector turístico del departamento.

Gestión

- Análisis y evaluación de las marcas turísticas existentes en el departamento.
- Fortalecimiento de la promoción y el mercadeo del departamento a través de viajes de familiarización, viajes de prensa, y el diseño o rediseño del portal web, y ejecución de la campaña de promoción del departamento.
- Creación y consolidación de sistemas de información turística para la toma de decisiones y el análisis de las dinámicas sectoriales.
- Gestión y fortalecimiento de instrumentos de gestión turística (concejo departamental y concejos municipales de turismo).
- Captación de recursos de cooperación internacional para el desarrollo de proyectos sectoriales en el departamento.

El diagnóstico del Plan de Desarrollo Turístico del Tolima identifica como debilidades más relevantes los siguientes aspectos: desafíos en sostenibilidad ambiental; falta de integración y articulación entre el sector público y privado; carencias en señalización y servicios de interpretación en destinos y atractivos turísticos; ausencia de políticas de ordenamiento territorial para el mantenimiento de atractivos y recursos culturales; infraestructura turística insuficiente; desplazamiento forzado de la población local; incremento del desempleo y la economía informal; bajos niveles de uso de tecnologías de información y comunicación (TIC); calidad y cobertura deficientes de servicios públicos; limitada oferta de rutas, itinerarios y servicios de transporte aéreo y terrestre; baja calidad en la prestación de servicios; deficiencias en la infraestructura de transporte aéreo, terrestre y fluvial; escasa presencia de la Policía de Turismo en el departamento; bajos niveles de cultura turística y

apropiación; desconocimiento de buenas prácticas de gestión empresarial; talento humano principalmente empírico; prestación de servicios de calidad deficiente; formación limitada en turismo; escasa disponibilidad de profesionales bilingües; campañas de promoción desarticuladas y sin continuidad; estrategias de mercadeo y comercialización sin un enfoque claro; y falta de información turística confiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones.

Por otro lado, el diagnóstico resalta como oportunidades el potencial para el uso turístico sostenible de atractivos naturales y culturales, lo cual podría desarrollar y fortalecer experiencias y productos turísticos. Se observa una tendencia en el sector hacia el reconocimiento y valorización del patrimonio cultural, el desarrollo de proyectos estratégicos que benefician al departamento del Tolima, la ventaja de una localización geográfica estratégica, y el acceso a nuevos mercados.

A partir de lo anterior, el Plan determina como acciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística, las siguientes:

- **Producto turístico.** El plan establece la necesidad de diseñar productos turísticos que reflejen la diversidad y aprovechen los atractivos naturales disponibles en el departamento del Tolima, incluyendo el turismo deportivo y de aventura. Además, propone fortalecer y desarrollar productos con enfoque cultural, poniendo especial énfasis en la gastronomía y la música. También sugiere diseñar productos complementarios y crear clubes de producto turístico que fomenten la integración y colaboración entre los actores involucrados en la gestión y lanzamiento de los productos turísticos.
- **Sostenibilidad.** El documento recomienda minimizar los impactos negativos del turismo mediante la identificación e implementación de buenas prácticas que aseguren un desarrollo responsable de la actividad turística. Asimismo, promueve el desarrollo de acciones para prevenir y eliminar la cacería y deforestación en áreas de reserva natural con influencia turística y controlar y mitigar actividades agroindustriales y agropecuarias que impacten negativamente en entornos naturales.
- **Conectividad y accesibilidad.** El plan subraya la importancia de desarrollar y mantener una infraestructura de conectividad terrestre adecuada para el

desplazamiento de visitantes a los atractivos turísticos. Recomienda priorizar la mejora y adecuación de los aeropuertos, terminales de transporte terrestre, y malecones, muelles y parqueaderos. Además, destaca la necesidad de instalar señalización vial turística, peatonal y de interpretación que mejore la experiencia turística y facilite el acceso a personas con discapacidad y adultos mayores.

- **Información turística.** Se sugiere la creación y fortalecimiento de herramientas para la recolección, sistematización, análisis y uso de datos derivados del desarrollo de la actividad turística.
- **Seguridad.** El plan propone reforzar la presencia de la Policía de Turismo en el departamento y mejorar los mecanismos de seguimiento a las acciones que busquen garantizar la seguridad de los turistas. Además, se enfatiza la importancia de diseñar y ejecutar acciones preventivas contra la ESCNNA en contextos de viajes y turismo.
- **Formación, capacitación y sensibilización.** Se planea implementar acciones que promuevan el reconocimiento del valor turístico del departamento por parte de ciudadanos, turistas y actores de la cadena de valor del sector. El objetivo es generar y fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la experiencia turística bajo estándares de calidad y sostenibilidad. Como parte de la estrategia, se considera esencial fortalecer las competencias y habilidades del capital humano y vincular nuevas instituciones educativas al programa "Colegios Amigos del Turismo".
- **Planificación y gestión turística.** Se busca articular la planificación turística con el ordenamiento territorial, tanto a nivel municipal como departamental, para coordinar las actividades económicas con el desarrollo turístico, garantizar un desarrollo sostenible y prevenir impactos negativos.
- **Espacio público de uso turístico.** El plan orienta hacia el embellecimiento de parques y fachadas, así como la recuperación y resignificación de espacios públicos, como en Armero.
- **Fortalecimiento empresarial.** Se recomienda consolidar el tejido empresarial del sector, implementar acciones para la formalización de prestadores turísticos, mejorar la gestión empresarial mediante incentivos, incorporar estándares de calidad y

sostenibilidad, fomentar la creación y consolidación de alianzas y fortalecer las capacidades de los actores de la cadena de valor.

- **Promoción y comercialización.** El plan destaca la necesidad de realizar acciones de promoción que proporcionen a los actores responsables de la comercialización las herramientas necesarias para una venta efectiva de la oferta turística. Esto incluye viajes de familiarización, viajes de prensa, análisis de la marca del departamento, rediseño del portal turístico del Tolima y el diseño de campañas promocionales que generen diferenciación y un impacto significativo.

El documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento los siguientes actores:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR, antes Fondo de Promoción Turística de Colombia), ProColombia (antes Proexport), Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Parques Nacionales Naturales de Colombia, Gobernación del Tolima, alcaldías municipales, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) Regional Tolima y Policía Nacional (Policía de Turismo).
- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Ibagué, Honda, y Sur y Oriente del Tolima, gremios del sector turístico como COTELCO, ACODRES, ASOCIATUR y Bureau de Eventos de Ibagué, empresas consultoras, asociaciones e investigadores, y prestadores de servicios turísticos del departamento.
- **Academia:** Universidad del Tolima (IDEAD), Corporación Unificada Nacional sede Ibagué y la Universidad de Ibagué.

Potenciales fuentes de financiación

- **Fuentes de financiación internacional bilateral:** Acuerdos de cooperación, especialmente aquellos suscritos con España, Suiza y Japón.
- **Fuentes de financiación nacional:** Presupuesto General de la Nación, situado fiscal y fondos especiales: Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), INNpulsa, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, FONADE, FINAGRO,

Fondo DRI (suprimido y liquidado), Fondo Nacional Ambiental (FONAM), ECOFONDO, Fondo Nacional de Garantías, Fondo de Compensación Ambiental, Fondo Agropecuario de Garantías, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (antes COLCIENCIAS), FINDETER, Bancóldex y banca privada.

Plan Sectorial de Turismo del Huila 2020-2032 (Actualización)

El documento se estructura bajo el enfoque metodológico del “Plan Turístico Convencional”, que considera los aspectos contemplados en el documento de asistencia técnica en planificación del turismo vigente del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Es importante destacar que, en el año 2020, el departamento del Huila actualizó este documento, incorporando los resultados de la ejecución de proyectos anteriores como el “Plan Departamental Sectorial de Turismo” desarrollado por la Fundación Universitaria CAFAM en 2012 y el “Diseño de Producto Turístico del Huila” llevado a cabo por el Grupo INMARK en 2017. Ambos proyectos fueron financiados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). Utilizando los datos y conclusiones de estos documentos, el equipo técnico de la Gobernación procedió a actualizar las necesidades identificadas, así como los lineamientos estratégicos propuestos en la versión inicial del plan.

A partir del diagnóstico y su actualización, así como del análisis de las condiciones del departamento, el documento identifica las variables que, al ser intervenidas, podrían generar cambios significativos en el desarrollo turístico del departamento:

Innovación

- Innovación en la planificación y el diseño de la oferta turística, incluyendo el diseño de productos turísticos basados en la vocación de los territorios que conforman el departamento (rutas).
- Investigación científica aplicada al desarrollo turístico del departamento.

Ordenamiento territorial y medio ambiente

- Ordenamiento territorial articulado con la planificación turística.

- Conservación de cuencas hidrográficas para el desarrollo del turismo de naturaleza (ecoturismo y turismo de aventura).
- Sostenibilidad turística de los destinos.

Formación del talento humano

- Generación y fortalecimiento de competencias para la profesionalización del turismo, incluyendo formación en turismo desde la infancia.
- Fortalecimiento de competencias idiomáticas (inglés) en instituciones educativas vinculadas al programa Colegios Amigos del Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Formación en turismo de personas del departamento en los niveles de pregrado y posgrado.
- Capacitación y fortalecimiento de competencias de los prestadores de servicios turísticos y del talento humano vinculado al desarrollo de actividades turísticas en el departamento.

Gobernanza

- Actualización periódica del Plan Departamental Sectorial de Turismo (cada cuatro años).
- Formulación o actualización de los planes de turismo de los municipios con vocación turística.
- Fortalecimiento de las instituciones encargadas de la gestión del turismo a nivel departamental.
- Gestión para el mejoramiento de la seguridad turística del departamento, incluyendo seguridad pública y prevención de riesgos.
- Fortalecimiento de las herramientas y mecanismos para la captura y sistematización de información turística del departamento.

Desarrollo empresarial

- Formalización, normalización e implementación de estándares de calidad de los prestadores de servicios turísticos.

- Prevención de delitos y actividades ilícitas asociadas a la actividad turística (turismo responsable).
- Fortalecimiento de emprendimientos del sector a través de apalancamiento financiero, asociatividad, promoción y fortalecimiento de iniciativas de base local.

Comercialización y promoción

- Mercadeo y promoción del destino Huila, incluyendo estudio de mercado, promoción y comercialización.

El diagnóstico del Plan Sectorial de Turismo del Huila revela varios retos en la gestión pública de los municipios respecto a la actividad turística, incluyendo dificultades en el acceso a servicios públicos domiciliarios en zonas rurales donde se desarrollan actividades de turismo de naturaleza, el mal estado de las vías terciarias que requieren grandes intervenciones o mantenimiento, bajos niveles de cultura turística y formación en el sector, y la falta de participación de las comunidades locales y empoderamiento de los empresarios ante las oportunidades del sector. Además, el documento resalta la importancia de implementar acciones para promover ampliamente la marca “Huila, un paraíso por descubrir” y generar alianzas público-privadas que consoliden destinos sostenibles y competitivos.

A partir de este diagnóstico, el Plan propone las siguientes acciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística:

- **Innovación.** El plan subraya la importancia de diseñar y lanzar acciones que respondan a las necesidades del mercado, promuevan la evolución de hábitos empresariales obsoletos y fomenten la creación de experiencias diferenciadas y sostenibles basadas en la vocación de los territorios. Propone también realizar investigaciones que fortalezcan los sistemas de información como herramientas para la planificación y toma de decisiones, realizar inversiones en transferencia de tecnología, desarrollar y consolidar emprendimientos sectoriales, incrementar el gasto empresarial en I+D y potenciar las patentes y diseños industriales para el sector.
- **Ordenamiento territorial y medio ambiente.** El plan destaca la necesidad de dirigir la localización de infraestructura y equipamientos de soporte para un desarrollo adecuado de la actividad turística, en armonía con las demás herramientas de

ordenamiento territorial del departamento. Además, las acciones propuestas se enfocan en la conservación de cuencas hidrográficas y la implementación de criterios de sostenibilidad turística en los destinos del departamento.

- **Formación del talento humano.** Se propone integrar la formación en turismo desde la educación básica primaria en los Planes Educativos Institucionales y añadir nuevas instituciones educativas al programa Colegios Amigos del Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El plan también considera esencial el fortalecimiento de competencias de los prestadores de servicios turísticos y del talento humano vinculado, así como su cultura turística.
- **Gobernanza.** Con el objetivo de fortalecer la institucionalidad turística del departamento, se propone desarrollar una visión compartida a través de la articulación de actores públicos y privados.
- **Desarrollo empresarial.** Se destaca la importancia de desarrollar estrategias integrales que aumenten la productividad y competitividad del sector turístico del Huila, priorizando acciones que mejoren el ambiente de negocios, el fortalecimiento y formalización empresarial y el emprendimiento, así como la implementación de estándares de calidad.
- **Comercialización y promoción.** Para promocionar el departamento, se recomienda diseñar un programa de mercadeo y promoción que utilice la marca “Huila, un paraíso por descubrir”. Este programa incluiría el desarrollo de un estudio de mercado para identificar y analizar nuevos segmentos, acciones de comercialización que faciliten la participación empresarial en escenarios de negocios y estrategias de promoción que utilicen herramientas que beneficien al destino.

El documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento los siguientes actores:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), ProColombia, Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes (antes Ministerio de Cultura), Parques Nacionales Naturales de Colombia, Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICAHN), Migración Colombia, Policía

Nacional (Policía de Turismo), Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM), Corporación Autónoma Regional del Río Grande de la Magdalena (CORMAGDALENA), Consejo Regional Indígena del Huila (CRIHU), Gobernación del Huila (Oficina de Productividad y Competitividad, Departamento Administrativo de Planeación del Huila), alcaldías municipales (secretarías de cultura y turismo).

- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Neiva, gremios del sector turístico (COTELCO, FEDEC), prestadores de servicios turísticos del departamento (guías de turismo, empresas de transporte especial de pasajeros).
- **Academia:** instituciones de educación básica y media, Corporación Universitaria del Huila y SENA a través del Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila, sede La Plata.

Potenciales fuentes de financiación

El documento no incluye una sección específica que detalle las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos propuestos. Durante el desarrollo del documento, se mencionan fuentes generales de financiación, como el presupuesto de las entidades a nivel nacional y el presupuesto del departamento.

Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza del Meta 2021-2032

Financiado en 2021 por el Global Green Growth Institute (GGGI) y la Embajada de Noruega, y ejecutado por Touristology–Leo Partners, el documento se desarrolla principalmente bajo el modelo de Ritchie & Crouch. Este modelo permite analizar los factores de atracción, soporte, producción y gestión del departamento del Meta. Tras analizar estos factores, se clasificaron los hallazgos más relevantes en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual facilitó la definición de una visión a largo plazo para el desarrollo sostenible del turismo de naturaleza en la región.

A partir del diagnóstico y su actualización, así como del análisis de las condiciones del departamento, el documento destaca las variables que, al ser intervenidas, podrían generar cambios significativos en el desarrollo turístico del departamento:

- Fortalecimiento de la gobernanza turística, el diálogo y la concertación entre los actores de la cadena de valor del sector turístico en el departamento.
- Generación de acciones para la conservación y adaptación al cambio climático que garanticen la integridad del capital natural de uso turístico del departamento.
- Desarrollo de acciones para lograr diferenciación de la competencia a través de una cadena de valor sostenible, formal y cualificada.
- Atracción de turistas regionales, nacionales e internacionales que sean responsables con el ambiente y respetuosos con las comunidades.

El diagnóstico del Plan Estratégico de Turismo del Meta también expone desafíos en materia de gestión territorial del turismo, como una oferta limitada y sin valor agregado, deficiencias en el monitoreo estadístico y análisis sectorial, bajos niveles de posicionamiento y promoción, desconocimiento del mercado actual y potencial, desarticulación de la cadena de valor, estadias por turismo de corta duración y bajo gasto turístico.

A partir del diagnóstico, el Plan determina los siguientes pilares para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística en el departamento del Meta:

- **Gobernanza colaborativa – Gobernanza y cambio social al servicio del turismo de naturaleza.** El plan resalta la necesidad de articular el trabajo de los actores de la cadena de valor del sector turístico a través de acciones de coordinación y colaboración público-privada. Propone la puesta en marcha de un modelo de gobernanza que facilite la definición de instrumentos y responsables para garantizar la implementación de una hoja de ruta para la consolidación de un sistema de gobernanza multinivel.
- **Adaptación al cambio climático y conservación – Consolidación de escenarios de turismo de naturaleza sostenibles.** Se propone apoyar el ordenamiento, control normativo ambiental, gestión sostenible, y la conciencia ambiental entre los residentes, además de promover la ciencia ciudadana para la conservación y la creación de nuevas áreas protegidas. El plan enfatiza la importancia de diseñar experiencias turísticas sostenibles en colaboración con las autoridades ambientales y los planes de cambio climático existentes.

- **Competitividad de la oferta – Fortalecimiento de la oferta de turismo de naturaleza.** El plan sugiere desarrollar la capacidad de innovación para fortalecer la oferta turística, a través del diseño de experiencias en escenarios naturales y la estructuración y puesta en marcha de herramientas para la operación, promoción y comercialización de “productos campeones” tal como se definen en el documento.
- **Posicionamiento sólido – Promoción, comercialización e inteligencia de mercado.** La estructura del plan sugiere que las estrategias de promoción, comercialización e inteligencia de mercado se orienten tanto al mercado nacional como internacional, utilizando múltiples canales. Se recomienda avanzar en acciones de promoción basadas en el desarrollo de eventos y fortalecidas por el mercado digital para posicionar al departamento y sus atractivos como un destino seguro. Además, se sugiere realizar acciones que permitan la captura de datos para favorecer el análisis de preferencias y comportamientos de turistas actuales y potenciales.

Adicionalmente, el documento identifica a los siguientes actores como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), ProColombia, INNpulsa, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), Policía de Turismo, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Agencia de Renovación del Territorio, Gobernación del Meta, Instituto de Turismo del Meta, Secretaría de Ambiente del departamento, alcaldías municipales, Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA), Región Administrativa y de Planeación Especial (RAP-E Región Central), Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) Orinoquía, Comisión Regional de Competitividad y la Dirección de Gestión del Riesgo y Desastres.
- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Villavicencio, CONFECÁMARAS, prestadores de servicios turísticos y otros actores vinculados a la cadena de valor, líderes comunitarios ubicados en el área de influencia de los atractivos turísticos,

productores del departamento, mercados campesinos, grupos de observadores de aves y fauna, redes y asociaciones de observadores de aves y fauna, propietarios de predios con áreas en conservación, institutos y centros de investigaciones ambientales, gremios del sector turístico (COTELCO Capítulo Meta), organizaciones y reservas naturales.

- **Academia:** universidades con presencia en la región (Universidad de los Llanos) y otras instituciones de educación superior a nivel nacional (Universidad Externado de Colombia), comunidad científica y colegios con media técnica relacionada con turismo.

Potenciales fuentes de financiación

- **Internacional:** cooperantes internacionales, Global Green Growth Institute (GGGI), Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), INNpulsa, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Agencia de Renovación del Territorio, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) Orinoquía, Gobernación del Meta, Instituto de Turismo del Meta, alcaldías municipales, Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA) y la Ventanilla de Negocios Verdes CORMACARENA.
- **Sector privado:** empresas de otros sectores con presencia en la región, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), empresas del sector minero energético y agroindustrial, concesionarias viales y Cámaras de Comercio.

Plan de Desarrollo Turístico de Villavicencio 2011-2021

El documento adopta un enfoque basado en la metodología de planificación turística denominada “Plan de Desarrollo Turístico Convencional” desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. No se identifica la entidad financiadora del plan; sin

embargo, se menciona que la dirección técnica estuvo a cargo de Carlos Alberto Urrego Ramírez.

A partir del diagnóstico y análisis de las condiciones del municipio, el documento identifica algunas variables cuya intervención podría generar cambios significativos en el desarrollo turístico del destino:

- **Competitividad turística incipiente.** Ante este hallazgo, el documento subraya la necesidad de avanzar en el diseño de una política pública de turismo para el departamento del Meta, desarrollar acciones de articulación sectorial privada, fortalecer la cultura y la pertenencia alrededor de la actividad turística, formalizar y fortalecer el tejido empresarial, implementar criterios de calidad para la prestación de servicios turísticos, construir y mantener infraestructura turística, ampliar la cobertura de servicios públicos, mejorar las condiciones de seguridad, y estructurar estrategias efectivas para la promoción del destino y el levantamiento y análisis de mediciones del proceso de desarrollo turístico.
- **Producto con escaso desarrollo.** El plan menciona que las recomendaciones previas para el desarrollo del producto turístico no se han implementado. También reconoce potencial en el desarrollo de actividades agroturísticas.
- **Gastronomía sin buenas prácticas.** Se observa la falta de cumplimiento de requisitos, estándares y prácticas propios de los establecimientos dedicados a la transformación y expendio de alimentos.
- **Oferta de servicios turísticos informal y con bajos niveles de calidad.** Se identifican retos como la informalidad, bajos niveles de calidad, infraestructura limitada y esfuerzos insuficientes en gestión y formación del talento humano en establecimientos de alojamiento y hospedaje. Se señala también que el transporte público no es amigable ni de calidad suficiente para los turistas.
- **Información insuficiente.** Se resalta la necesidad de mejorar los Puntos de Información Turística y la capacidad del personal encargado de estos puntos. El plan menciona que la cantidad de personal es insuficiente y reconoce debilidades en la

producción de material promocional, la disponibilidad de señalización turística y vial, y la escasez de personal bilingüe.

- **Oferta turística desactualizada.** La oferta actual no incorpora atractivos de la ciudad que conforman el paisaje urbano restaurado o renovado. Se reconoce la necesidad de innovar en el diseño de la oferta e integrar nuevas infraestructuras, espacios, atractivos y servicios.
- **Sostenibilidad turística.** El diagnóstico destaca desarticulación y conflictos entre autoridades ambientales y prestadores de servicios turísticos respecto al uso de atractivos turísticos naturales. Se enfatiza la importancia de establecer un modelo turístico desarrollado bajo criterios de sostenibilidad, que incluya herramientas de planificación y gestión para el uso racional de los recursos y la minimización de impactos negativos de la actividad.

El diagnóstico del Plan de Desarrollo Turístico destaca desafíos en sostenibilidad, innovación de la oferta, desarrollo empresarial, acceso a condiciones básicas, formación y capacitación, información turística y articulación institucional.

A partir de este diagnóstico, el Plan establece los siguientes pilares para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística en el municipio de Villavicencio:

- **Fortalecimiento de la institucionalidad pública y la gestión privada del turismo.** El documento propone acciones para robustecer la gestión local del turismo, generar escenarios de articulación entre actores sectoriales y asegurar la continuidad de la planificación turística.
- **Mejora en la calidad del destino y de los servicios ofrecidos.** Con el objetivo de elevar la calidad en la prestación de servicios turísticos, el plan sugiere gestionar la calidad de la oferta, implementar acciones de formalización y normalización, desarrollar cultura turística en la población local y garantizar la seguridad de los turistas.
- **Fortalecimiento de habilidades y competencias del talento humano.** El plan enfatiza la necesidad de profesionalizar el talento humano vinculado al turismo y proporcionar formación adecuada para atender la demanda especializada, incluyendo

el fortalecimiento de capacidades en otros idiomas, para satisfacer las necesidades de la demanda y generar empleo.

- **Mejora de la infraestructura de soporte y conectividad para el turismo.** Se propone desarrollar infraestructura de soporte en atractivos y espacios públicos, estimular la construcción de infraestructura general, fomentar el desarrollo y apropiación de TIC, y gestionar la conectividad aérea, terrestre y digital.
- **Impulso a la inversión para el sector turístico.** El plan busca atraer inversión privada y gestionar mecanismos de financiación para proyectos sectoriales.
- **Desarrollo de productos turísticos especializados.** Se recomienda fortalecer y desarrollar productos turísticos que respondan a la demanda del municipio, actual y potencial, destacando atributos de la cultura llanera, turismo de naturaleza, agroturismo, turismo deportivo y turismo MICE ³ (MinCIT, 2018).
- **Enfoque de promoción turística por segmentos especializados.** Se sugiere implementar estrategias de promoción y comercialización dirigidas a la demanda desestacionalizada y segmentos específicos de la demanda.
- **Desarrollo de iniciativas transversales para la promoción sostenible del turismo.** Se recomienda desarrollar acciones en las áreas ambiental, social, cultural y de responsabilidad social, con el propósito de fomentar actividades turísticas dentro de un marco de sostenibilidad.

Adicionalmente, el documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento los siguientes actores:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), ProColombia, Gobernación del Meta, Alcaldía de Villavicencio, Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA).

³ Turismo MICE hace referencia al acrónimo que responde a las palabras en inglés de Meetings, Incentives, Congress and Exhibitions, traducido al español, Reuniones, Incentivos, Congresos y Exhibiciones.

- **Sector privado:** prestadores de servicios turísticos y otros actores vinculados a la cadena de valor y gremios del sector turístico (ACODRES Meta, COTELCO).

Potenciales fuentes de financiación

El documento no cuenta con un apartado para los productos diseñados que relacione de manera específica las fuentes de financiación para la ejecución de los proyectos propuestos.

Plan de Desarrollo Turístico de Neiva 2019-2029

El documento se basa en el enfoque metodológico de la guía de planificación turística de "Touristology by Inmark". El Plan de Desarrollo Turístico de Neiva 2019-2029, financiado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), tiene como objetivo posicionar a Neiva como un destino competitivo de alto valor tanto en el ámbito nacional como internacional. Este Plan de Desarrollo Turístico está alineado con el plan de acción del documento "Neiva Sostenible 2040".

A partir del diagnóstico y su actualización, así como del análisis de las condiciones del municipio, el documento identifica las siguientes variables cuya intervención podría generar cambios significativos en el desarrollo turístico del departamento:

- **Desarrollo de una oferta turística diversa.** Se enfoca en valorizar productos turísticos tanto nuevos como existentes.
- **Implementación de programas de educación y buenas prácticas ambientales.** Estos programas están dirigidos al afianzamiento del desarrollo turístico sostenible en torno al Río Magdalena y sus afluentes.
- **Mejora de la imagen de Neiva como destino turístico huilense.** Se busca mejorar la percepción de Neiva a nivel regional y nacional.
- **Desarrollo de programas de capacitación y formación del recurso humano.** Estos programas están enfocados en mejorar la calidad y excelencia en el servicio.
- **Fortalecimiento de la articulación público-privada.** Se busca generar espacios de participación, formación empresarial y fomento del emprendimiento turístico.

- **Puesta en valor del patrimonio cultural inmaterial.** Se destaca la importancia de reconocer y valorar el patrimonio cultural que identifica a Neiva.

El diagnóstico del Plan de Desarrollo Turístico de Neiva revela varios desafíos, incluyendo una oferta turística limitada con productos tradicionales y poca innovación, falta de asociatividad y coordinación en torno a apuestas estratégicas, bajos niveles de compromiso de los actores de la cadena de valor del sector turístico, deficiente apropiación y reconocimiento del municipio por parte de sus habitantes, debilidades en formación y capacitación del talento humano, inseguridad en zonas turísticas o con potencial turístico, débil valorización de atractivos para el desarrollo de productos, informalidad turística y bajos niveles de sostenibilidad turística. Sin embargo, se identifica como oportunidad que la capital del departamento del Huila tiene condiciones adecuadas para crear sinergias con municipios vecinos que ya comercializan experiencias turísticas y posee un patrimonio con potencial para desarrollar actividades turísticas culturales.

Basado en este diagnóstico, el Plan establece las siguientes acciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística entre 2019 y 2029:

- **Gobernanza eficiente.** Se subraya la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gobernanza turística que clarifique instrumentos, responsabilidades y acciones para fortalecer la relación entre el sector público y privado, basado en la capacidad institucional, la articulación, compromiso y participación activa, el empoderamiento de las comunidades locales, el emprendimiento y la gestión y financiación adecuada.
- **Mejora de la competitividad.** Se propone mejorar las condiciones del destino para garantizar la sostenibilidad de la actividad turística mediante la diversificación, innovación y actualización de los destinos turísticos, así como el fortalecimiento de capacidades e instituciones para hacer de Neiva un destino competitivo donde los turistas puedan elegir experiencias que se adapten a sus necesidades.
- **Desarrollo de un portafolio de productos innovadores.** Se enfatiza en la necesidad de implementar estrategias de recuperación, protección y conservación del patrimonio natural y cultural, así como realizar inversiones en mejorar infraestructuras y accesibilidad. La calidad debe ser un diferenciador de la oferta y un mecanismo

comercial para satisfacer las necesidades del turista y la participación activa de los actores de la cadena de valor del sector turístico.

- **Posicionamiento y comercialización.** Se recomienda capturar y analizar información turística para comprender el mercado, los principales segmentos y el perfil del turista, facilitando la toma de decisiones basadas en necesidades territoriales. Además, se propone desarrollar estrategias de promoción y comercialización que aseguren el posicionamiento efectivo y la comercialización adecuada de los productos turísticos.
- **Gestión sostenible.** Con el objetivo de minimizar impactos negativos y maximizar los beneficios del turismo en el entorno sociocultural, ambiental y empresarial, se recomienda una gestión turística adecuada que incluya empoderamiento individual y colectivo, visibilizando el trabajo de mujeres, jóvenes y grupos indígenas. Además, se sugiere continuar el esfuerzo por el seguimiento y cumplimiento del Código de Conducta contra la Explotación Sexual Infantil, promovido por UNICEF.

Adicionalmente, el documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento los siguientes actores:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), ProColombia, INNpalsa, Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), Policía de Turismo, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Gobernación del Huila, Alcaldía de Neiva, Corporación Autónoma Regional del Río Grande de La Magdalena (CORMAGDALENA).
- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Neiva, prestadores de servicios turísticos y otros actores vinculados a la cadena de valor y gremios del sector turístico (COTELCO, ACODRES, ACOTUR, ANATO y ASOBARES).
- **Academia:** universidades con presencia en el municipio.

Potenciales fuentes de financiación

- **Internacional:** cooperantes internacionales.
- **Sector público:** Sistema General de Regalías, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fondo Emprender, Gobernación del Huila, Alcaldía de Neiva, bancos de segundo piso, Corporación Autónoma Regional del Río Grande de La Magdalena (CORMAGDALENA).
- **Sector privado:** Cámara de Comercio de Neiva y empresas del sector privado.

Política Pública Distrital de Turismo de Bogotá 2023-2033

La Política Pública Distrital de Turismo de Bogotá, denominada “Bogotá destino turístico sostenible, inteligente, responsable e incluyente”, fue elaborada por la Alcaldía Mayor de Bogotá en 2023. El diagnóstico se realizó utilizando la metodología de planeación estratégica situacional para identificar la problemática central y los puntos críticos del documento de política. Durante el proceso de formulación de la política, se organizaron espacios de participación en 20 localidades de la ciudad, involucrando a públicos de diferentes edades, géneros, del sector LGBT, grupos étnicos, y representantes de entidades del orden nacional y distrital.

A partir del diagnóstico, el documento destaca las siguientes variables que, al ser intervenidas, podrían generar cambios significativos en el desarrollo turístico del departamento:

- Apropiación de ciudad y anfitriónazgo.
- Gestión de destino.
- Participación ciudadana.
- Accesibilidad como criterio de productos y servicios turísticos.
- Promoción de la innovación.
- Gestión territorial.
- Sistemas de información turística.

El diagnóstico reconoce como principales debilidades la baja apropiación ciudadana, limitada integración institucional, escasez de espacios y mecanismos de participación en el sector turístico, insuficiente aplicación de criterios de accesibilidad para la prestación de servicios turísticos, capacidad limitada de los prestadores de servicios turísticos para desarrollar productos, procesos, proyectos y servicios innovadores, alta centralización de la oferta en localidades específicas, ausencia de plataformas para compartir información a nivel institucional y el bajo desarrollo de infraestructuras turísticas de la ciudad.

Como oportunidades, el documento destaca el mejoramiento de las capacidades de gobernanza para favorecer marcos de relacionamiento que potencien la apropiación de ciudad, la participación ciudadana y la respuesta a retos para el desarrollo turístico como el turismo responsable, la sostenibilidad turística y la seguridad. También se considera esencial eliminar barreras de acceso a la actividad turística para personas con discapacidad y adultos mayores, desarrollar acciones que favorezcan la innovación en el diseño de la oferta turística, y el levantamiento, procesamiento y análisis de información sectorial que proporcionen insumos para una toma de decisiones adecuada.

A partir de lo anterior, el Plan determina las siguientes acciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística:

- **Mejora de la gobernanza del Sistema Distrital de Turismo.** La política subraya la necesidad de realizar acciones que favorezcan la apropiación de la ciudad región, incluyendo los territorios urbanos y rurales del Distrito, y que promuevan la formalización, el fortalecimiento institucional, la seguridad turística, la participación ciudadana y la visibilización del destino a nivel distrital, nacional e internacional.
- **Generación de condiciones óptimas de accesibilidad e inclusión para el desarrollo turístico de la ciudad.** Este objetivo se centra en desarrollar acciones que garanticen las condiciones mínimas para que todos tengan la posibilidad de participar equitativamente en el Sistema Distrital de Turismo. Con el propósito de eliminar las barreras que limitan el acceso y la inclusión, la política propone desarrollar actividades que faciliten la adecuación del ambiente físico, social y actitudinal a las necesidades específicas de las personas.

- **Incentivos para la innovación de la industria turística.** La Política Pública Distrital de Turismo incluye la innovación en torno a la gestión de gobernanza y la generación de condiciones necesarias para un ecosistema de innovación del sector turístico. Las acciones principales incluyen estrategias para turismo cultural, de naturaleza, rural, de salud y bienestar, gastronómico, para la paz, la memoria y la reparación, y de eventos y reuniones para el desarrollo de productos innovadores bajo estas tipologías. La política también resalta la necesidad de aumentar las capacidades de innovación de los prestadores de servicios turísticos, reconociendo que existen brechas para la financiación y sostenibilidad de proyectos innovadores para el sector.
- **Fortalecimiento de la implementación de los principios de sostenibilidad turística.** Con el objetivo de crear condiciones favorables de sostenibilidad para el desarrollo de actividades turísticas, la política propone incrementar el número de prestadores de servicios turísticos certificados en sostenibilidad, aumentar el índice de sostenibilidad turística, incrementar el número de procesos de turismo de base comunitaria y fortalecer las capacidades de las comunidades para la gestión del turismo. Adicionalmente, la política pretende consolidar Zonas de Interés Turístico (ZIT) y Corredores Inteligentes de Turismo (COINT), que son espacios de la ciudad diseñados para concentrar actividades de apoyo al desarrollo turístico.
- **Fortalecimiento de procesos de innovación tecnológica para la optimización de servicios turísticos en Bogotá Región.** La política reconoce el desarrollo tecnológico del sector turismo como una de sus principales apuestas. Determina la necesidad de implementar metodologías de analítica de datos y recopilación y análisis de datos, así como su interoperabilidad para cerrar brechas en materia de transformación digital. Además, propone desarrollar acciones que aumenten el número de prestadores de servicios turísticos transformados digitalmente.

El documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del distrito los siguientes actores:

- **Sector público:** Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal, Secretaría Distrital de Gobierno, Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, Instituto Distrital de

Patrimonio Histórico, Secretaría de Educación del Distrito, Instituto Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP), Secretaría Distrital de Movilidad, Empresa de Transporte del Tercer Milenio (Transmilenio S.A.), Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), Alta Consejería TIC, Secretaría General, Alta Consejería de Paz, Víctimas y Reconciliación de la Alcaldía Distrital de Bogotá, Catastro Distrital, Jardín Botánico José Celestino Mutis (JBB), Secretaría Distrital de Ambiente, Secretaría Distrital de Planeación, Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. (ETB-ESP), Secretaría de Hábitat, Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, Secretaría de Desarrollo Económico, Instituto para la Economía Social, Instituto Distrital de Turismo (IDT), Secretaría de Salud, Secretaría de la Mujer, Secretaría Distrital de Integración Social.

Potenciales fuentes de financiación

- **Fuentes de financiación distrital:** Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal (CONFIS), presupuesto distrital-recursos de inversión (Secretaría Distrital de Hacienda).

Diseño de Producto Turístico del Huila

Este producto turístico fue financiado directamente por FONTUR durante los años 2016 y 2017. El diseño incluye un eje estratégico de conservación del medio ambiente y gestión del patrimonio natural. Además, aunque no formalmente clasificados como ejes estratégicos, otros elementos funcionan como impulsores clave del desarrollo turístico en la región, incluyendo:

- **Enfoque en el turismo sostenible.** Se alinea con los objetivos de turismo sostenible de programas internacionales, enfatizando el mantenimiento y fortalecimiento de la calidad de vida en las comunidades locales y la prevención de la degradación social o medioambiental.
- **Innovación y diferenciación en la oferta turística.** Implementa planes y acciones enfocadas en la innovación y el desarrollo de nuevas competencias para la operación

local, apoyando la gestión sostenible del territorio y promoviendo el turismo cultural y natural.

- **Gestión privada con apoyo público.** El producto turístico busca estructurar planes comerciales atractivos y colaborar con entidades públicas para mejorar la accesibilidad, conectividad, infraestructura básica, regulaciones especiales e incentivos a la inversión en el sector.

El diagnóstico evalúa meticulosamente el mercado turístico, considerando factores como la accesibilidad y la relación entre oferta y demanda turísticas. Destaca la participación activa y significativa de la comunidad local y de diversos actores turísticos en el proceso de desarrollo. El documento subraya la importancia de adoptar un enfoque holístico y sostenible que no solo busca el crecimiento turístico, sino que también promueve el bienestar de la comunidad y la preservación del patrimonio natural y cultural. Este diagnóstico se realiza mediante una metodología sistemática articulada en cuatro fases clave:

- **Evaluación de las condiciones del territorio.** Analiza el contexto del destino desde diversas perspectivas, incluyendo un examen del ambiente económico, social y político, un estudio detallado de la relación entre la oferta y demanda turística actual, una actualización del inventario de recursos turísticos y una evaluación exhaustiva de las condiciones territoriales para desarrollar una cartera diversificada de productos turísticos.
- **Identificación de componentes turísticos.** Realiza un análisis profundo de las tendencias y demandas del mercado turístico, identificando elementos tangibles e intangibles que abarcan recursos y atractivos turísticos, infraestructura, actividades, percepciones, imágenes y valores. El objetivo es crear una oferta que satisfaga las necesidades específicas de los viajeros y exceda sus expectativas, proporcionando experiencias turísticas de valor agregado y diferenciación.
- **Análisis de la accesibilidad.** Pone especial énfasis en la accesibilidad, reconociéndola como un factor crítico para el éxito o fracaso de Huila como destino turístico. Considera esencial la conservación de atractivos turísticos y el mantenimiento de condiciones sociales y ambientales favorables para la comunidad local y los visitantes.

- **Participación y consenso de actores involucrados.** Destaca la importancia de la participación y consenso de todos los actores relevantes en el destino. Promueve un enfoque de diseño participativo desde la base, asegurando que las propuestas sean integrales y busquen beneficios a largo plazo. Se integran principios de sostenibilidad con la maximización de los resultados empresariales, apuntando al desarrollo de una cartera de productos turísticos emblemáticos y distintivos para la región.

Producto del proceso se llega a seis grandes conclusiones sobre el desarrollo turístico del Huila:

- **Desajuste entre oferta y demanda.** Se identifica un desajuste entre la oferta turística actual y las necesidades y expectativas de los turistas. Esto implica que los productos y servicios turísticos existentes no están completamente alineados con lo que buscan los visitantes.
- **Infraestructura y accesibilidad limitadas.** El diagnóstico resalta problemas en la infraestructura y accesibilidad que afectan negativamente la experiencia del turista y limitan la capacidad de la región para atraer a más visitantes.
- **Potencial de recursos naturales y culturales.** Aunque se reconoce el alto potencial de los recursos naturales y culturales del Huila, también se destaca la necesidad de mejorar la gestión y conservación para asegurar la sostenibilidad turística a largo plazo.
- **Necesidad de mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios.** Existe un nivel bajo de implementación de procesos de calidad y sostenibilidad entre los prestadores de servicios turísticos. Esto señala la urgencia de elevar las prácticas en el sector para alcanzar estándares más altos en la prestación de servicios.
- **Falta de diversificación en la oferta turística.** La oferta turística de Huila muestra una falta de diversificación, limitando su capacidad para atraer a una gama más amplia de segmentos turísticos.
- **Necesidad de colaboración entre sectores.** Se subraya la importancia de una colaboración efectiva entre diferentes sectores (público, privado y comunidades

locales) para el desarrollo del turismo en la región. Esta colaboración es crucial para maximizar el potencial turístico del Huila.

Entre los actores involucrados que hacen parte de la gestión del turismo en el territorio, se mencionan:

- **Entidades públicas locales:** Gobernación del Huila, alcaldías municipales, Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM), Policía de Turismo.
- **Sector empresarial:** Cámaras de Comercio, COTELCO capítulo Huila, FEDEC capítulo Huila, Consejo Municipal de Turismo y Consejo Municipal de Gigante, Consejo Profesional de Guías de Turismo.
- **Academia:** SENA, universidades con presencia en la región.
- **Representantes de la comunidad:** Consejo Regional Indígena del Huila (CRIHU), Vigías del Patrimonio Cultural, Corporación Folclórica del Huila, Corposanpedro, Fundación HOCOL, Mesa Sectorial de Turismo.
- **Entidades públicas de orden nacional:** Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Viceministerio de Turismo (MinCIT), Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), Ministerio de la Cultura, las Artes y los Saberes, Parques Nacionales Naturales (PNN), Procolombia.

Diseño de Producto Turístico de Tolima

El diseño de producto turístico de Tolima, creado con el objetivo de estructurar productos y experiencias innovadoras que satisfagan las expectativas de los mercados actual y potencial, contó con el financiamiento del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). Este proyecto fue llevado a cabo por Touristology – Inmark en el año 2022. Basado en un diagnóstico y análisis de las condiciones del departamento, el documento identifica las variables que, al ser intervenidas, podrían provocar cambios significativos mediante la implementación de los productos turísticos propuestos:

- Gestión sostenible, responsable e innovadora de atractivos, infraestructuras y servicios para el diseño y ejecución de productos y experiencias turísticas.

- Consolidación de procesos de emprendimiento asociativo que fomenten el desarrollo económico sostenible para las comunidades locales.
- Diversificación de la oferta turística a través de atractivos naturales y culturales del departamento.
- Fortalecimiento de la gestión de información para el turismo sostenible.
- Consolidación de la gobernanza para asegurar la incorporación de criterios de sostenibilidad en los instrumentos de planificación y gestión turística.
- Inversión e innovación para agregar valor mediante el turismo sostenible.

El diagnóstico evalúa la información disponible del departamento en términos económicos, sociales, culturales, ambientales y políticos; además, analiza la demanda turística actual y potencial, la oferta existente, la infraestructura y los servicios básicos, y la competencia en el departamento. Incluye una evaluación de la sostenibilidad ambiental y sociocultural de los elementos que formarán el producto turístico y los impactos ambientales de las actividades turísticas identificadas. Resalta la importancia de desarrollar actividades turísticas en un marco de sostenibilidad que promueva la conservación de los recursos naturales, la protección del patrimonio cultural, el bienestar de las comunidades locales y una distribución equitativa de los beneficios socioeconómicos.

A partir de estos hallazgos, el diagnóstico subraya los siguientes aspectos clave para el fortalecimiento de la actividad turística mediante el producto turístico:

- **Sostenibilidad turística.** Se identifican como debilidades la degradación de recursos naturales, el manejo inadecuado de residuos, la contaminación, impactos negativos sobre la biodiversidad, deterioro del patrimonio inmueble, afectaciones en la identidad y apropiación del patrimonio, la falta o implementación de instrumentos de planificación para la conservación de atractivos naturales y culturales, y bajos niveles de implementación de criterios de sostenibilidad.
- **Planta turística e infraestructura.** Se destacan retos como debilidades en el transporte (terrestre y aéreo), oferta limitada de servicios de alojamiento y alimentación para algunos nodos, condiciones y disponibilidad de la infraestructura turística, dificultades en la cobertura de servicios públicos, accesibilidad, falta de

apropiación de tecnologías de la información y comunicación, y disponibilidad de señalización.

- **Desarrollo empresarial.** Se reconocen limitaciones en la formación para el desarrollo de actividades turísticas especializadas (turismo deportivo, avistamiento de aves, bilingüismo, patrimonio rural campesino) y la prestación de servicios turísticos.

El documento identifica como parte de la gestión vinculada al desarrollo turístico del departamento los siguientes actores:

- **Sector público:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo Nacional de Turismo (FONTUR), INNpursa, Ministerio de las Culturas, las Artes y los Saberes, Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), Policía de Turismo, Gobernación del Tolima – Dirección de Turismo, alcaldías municipales y secretarías de turismo, Corporación Autónoma Regional del Tolima (CORTOLIMA), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Región Administrativa y de Planeación Especial RAP-E Región Central.
- **Sector privado:** Asociatur, RedNatur, Corporación Festival Folclórico Colombiano, Asociación de Guías del Tolima (ASGUITOL), ANTHOCEPHALA – Asociación Tolimense de Ornitología, Ibagué Contention and Visitors Bureau, COTELCO Capítulo Tolima, ACODRÉS Capítulo Tolima, ANATO Capítulo Central, ACOLAP, Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Colombia – Capítulo Tolima, FENALCO – Seccional Tolima, Corporación Ruta Mutis, Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima, Cámara de Comercio del sur y oriente del Tolima, prestadores de servicios turísticos, CORPOSALADO, Fundación Orquídeas del Tolima, Corporación Turística San Bernardo, DIVERSATUR, Red de Turismo de Venadillo Tolima, CORTOTUMO, Comité Ambiental del Líbano y Río Recio, ACREARTE, Guardianes del Cumanday, CORTUMURILLO, FUNBOTÁNICA, GECOVEL, FedeArmero, AGROPAZ, ASONORTE, Asociación de Productores Ecológicos de Planadas (ASOPEP), AETCR, Asociación Étnica para el Desarrollo, la Productividad, la Cultura y la Educación del Cabildo Indígena Amoya, Corporación Mar Piscinas, Destino Melgar y emprendimientos identificados con potencial para el turismo.

- **Academia:** Universidad del Tolima, Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Universidad Antonio Nariño sede Ibagué, Universidad Cooperativa de Colombia campus Ibagué y Espinal, Universidad de Ibagué e instituciones educativas con el programa Colegios Amigos del Turismo (CAT).

Potenciales fuentes de financiación

El documento actual no incluye una sección específica que detalle las fuentes de financiación para los productos diseñados en la ejecución de los proyectos propuestos. Durante la elaboración del documento, se identificaron diversas fuentes generales de financiación que históricamente han sido utilizadas para la realización de proyectos en el departamento. Estas incluyen el presupuesto de entidades nacionales, el presupuesto departamental, y la inversión de recursos por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR).

Producto Ruta Leyenda del Dorado

El producto turístico cultural “Ruta de la Leyenda del Dorado” fue desarrollado en el marco del convenio de asociación No. 223 de 2016 del Instituto Distrital de Turismo (IDT) y el No. 523 del Instituto Departamental de Cultura y Turismo de Cundinamarca (IDECUT). Este proyecto se centra en el análisis y la planificación del producto turístico inspirado en la Leyenda del Dorado, un componente fundamental del patrimonio cultural e histórico de Colombia. Su enfoque principal es la interpretación y promoción de la cultura Mhuysqa, examinando cómo estos elementos pueden ser incorporados en una propuesta turística sostenible y atractiva que integre aspectos culturales, históricos y naturales para ofrecer una experiencia turística enriquecedora y educativa.

En el documento se delinearán varios ejes estratégicos que se proponen como impulsores del turismo:

- **Dinámicas espaciales del territorio.** Se considera el territorio como un referente esencial del producto turístico, enfatizando la importancia de entender cómo las características y dinámicas espaciales del mismo influyen en el desarrollo turístico.

- **Diseño del producto en el contexto del desarrollo turístico:** Se pone énfasis en la planificación y diseño del producto turístico, considerando un enfoque sistémico y el proceso de desarrollo turístico.
- **Evaluación de los elementos culturales y naturales:** Este eje se enfoca en la evaluación de los elementos culturales y naturales del territorio, clasificándolos como “atractivos”.
- **Buenas prácticas y gestión del producto:** Resalta la importancia de adoptar buenas prácticas que se reflejen en la gestión efectiva del producto turístico.
- **Claves del éxito para la operación:** Destaca la necesidad de identificar y aplicar las claves del éxito para una operación eficiente del producto turístico.

Estos ejes estratégicos sugieren una aproximación integral y cuidadosa en el desarrollo del turismo, integrando aspectos culturales, naturales y prácticas sostenibles para garantizar un impacto positivo tanto para el destino como para los visitantes. La metodología utilizada para la construcción del producto turístico cultural incluye un análisis detallado de los aspectos culturales y naturales de la región, integrando la teoría general de sistemas para comprender la dinámica y las interrelaciones del turismo en el territorio.

Ruta Libertadora

Aunque actualmente no existe un producto turístico elaborado y oficial para la “Ruta Libertadora”, ha habido esfuerzos significativos de articulación regional en el contexto del bicentenario de la Independencia de Colombia, especialmente antes del año 2010. Estos esfuerzos han dado lugar a iniciativas particulares impulsadas por entidades como el Consejo Nacional de Artes y Oficios (CONAF), vinculado a la Confederación Cultural y Turística Colombiana (CONCULTUR). Un colectivo de empresas culturales y de industrias creativas ha colaborado para destacar las tradiciones culturales y conmemorar los eventos históricos de la Independencia de Colombia, enfocándose en los territorios que formaron parte de este proceso histórico y que hoy día son reconocidos como municipios de la Ruta Libertadora, en particular, desde Cundinamarca, Boyacá, y el Distrito Capital.

La Ruta Libertadora engloba una rica colección de bienes patrimoniales que incluyen casas de la cultura, centros de historia, museos, monumentos y sitios históricos, paradores turísticos y parques temáticos. Artistas, creadores, gestores y administradores culturales, junto con sus empresas, se han unido para promover y resaltar este valioso legado histórico.

Análisis de los instrumentos de política versus las necesidades más relevantes

Una planificación territorial efectiva demanda la recopilación y análisis de las necesidades más reiterativas, transversales o de impacto significativo de los territorios. Mediante la revisión de diversos instrumentos de análisis, se ha creado un cuadro que compila las variables estudiadas, resaltando aspectos comunes importantes para cada uno de los territorios de la Región Central. A partir de esta clasificación se realiza un análisis basado en la lectura de los planes de turismo más recientes y otros instrumentos de planificación, en los cuales se resaltan las principales deficiencias y amenazas que fueron identificadas en los documentos, como se muestra a continuación:

Tabla 1

*Identificación de abordaje de Drivers por cada departamento y Distrito Capital –
Elaboración propia*

	Bogotá	Cundinamarca	Meta	Huila	Boyacá	Tolima
COMPONENTE ECONÓMICO						
Inversión pública	x	x	x	x	x	x
Inversión privada	x		x			
COMPONENTE SOCIAL						
Despoblamiento rural hacia los centros urbanos			x			x
Accesibilidad universal	x	x	x	x		
Oferta de servicios en áreas rurales (financieros, de salud, etc.).			x		x	x
GESTIÓN AMBIENTAL						
Gestión ambiental, impactos paisajísticos y urbanísticos	x	x				
Gestión de los recursos, desaprovechamiento y falta de conservación	x	x	x	x	x	x
GESTIÓN CULTURAL						
Escasa cultura turística		x	x		x	
Insuficiente apropiación cultural por la comunidad		x	x		x	x
ESTRATEGIA DE MERCADEO						
Análisis de Mercado		x	x	x	x	x
Coordinación subnacional de las políticas de promoción, marca e identidad		x	x		x	x
Indefinición de los mercados objetivo		x	x	x		x
Promoción desarticulada y sin continuidad		x	x		x	x
Desconocimiento del perfil y comportamiento de los visitantes		x	x	x	x	
Carencia de web y estrategia de marketing online		x	x	x		
GESTIÓN DE DESTINO						
Falta de articulación de la oferta de Bogotá con el resto	x	x				
Dependencia de Bogotá como mercado cautivo y <i>hub</i> distribuidor		x				
Marcada estacionalidad				x		
Modelo de desarrollo turístico y visión común del destino		x		x		
Debilidad de una política pública, su actualización y/o continuidad		x	x	x	x	x
Inadecuada planificación / Ordenamiento territorial		x	x	x	x	x
Seguridad Turística	x	x	x	x		x

Desarticulación G2G y G2B		x	x		x	x
Escasos apoyos al emprendimiento	x	x	x	x	x	x
EMPRESARIAL						
Madurez del tejido empresarial		x	x	x		x
Débil asociatividad empresarial y/o territorial		x			x	x
Debilidad de la cadena de valor	x	x	x	x		x
Acceso y adecuación de la formación y capacitación del talento humano		x	x	x	x	x
Informalidad		x	x	x	x	x
Madurez Tecnológica	x	x	x	x		x
Estructura receptiva			x		x	x
Especialización		x	x	x	x	
Portafolio de productos deficitario		x	x		x	
Carestía de los servicios					x	
Calidad de los servicios		x		x	x	
Ineficiencia operativa y falta de gestión		x	x	x	x	x
Insuficiencia de recursos humanos tecnológicos y económicos		x	x	x	x	
INFRAESTRUCTURA						
Deficiente o inadecuada conectividad y/o movilidad	x	x	x	x	x	x
Salud y Salubridad		x			x	
Tratamiento de residuos y contaminantes		x	x	x		x
Insuficiente señalización	x	x	x	x	x	x

Del análisis conjunto se detallan a continuación los principales retos identificados, que inciden en la implementación de la política y gestión del turismo en el territorio. Estos retos se relacionan con las condiciones del territorio y sus infraestructuras, la demanda, la oferta, el factor productivo y el marco institucional y la gobernanza. Muchos de estos desafíos son consecuencia de otros y están interrelacionados. Y, en particular, salvo en el caso de Bogotá, son comunes y recurrentes.

Todos derivan de una serie de problemas estructurales, expuestos a continuación:

- Inadecuada gobernanza y coordinación institucional entre territorios y entidades, lo que debilita la cooperación público-privada. Esto afecta los compromisos y responsabilidades y las sinergias que podrían generarse entre los integrantes de la RAP-E Región Central al diseñar productos multidesino, coordinar la promoción o abordar problemáticas comunes con mayor eficiencia.

- Deficiente planificación, porque, aunque existan instrumentos de planificación (POT, PEMP, Planes de Desarrollo Territorial, Planes de Turismo, Planes de Manejo Ambiental, etc.), estos se aplican de manera vaga, sin seguimiento ni continuidad, perjudicando directamente la gestión y la sostenibilidad de los destinos. No existe una visión y definición compartida del modelo de desarrollo territorial del turismo.
- Toma de decisiones sin sustento técnico en relación con la inversión, la priorización de productos y la promoción; y decisiones basadas en experiencias anecdóticas, por la ausencia de datos actualizados y fidedignos sobre mercados, flujos y perfiles de visitantes, e impactos socioeconómicos derivados.
- Insuficiencia de recursos humanos, tecnológicos y económicos para garantizar la competitividad del sector, por ejemplo, en competencias específicas o para reducir la brecha tecnológica que cada día separa más a los destinos emergentes de los desarrollados.

Existen inconvenientes que afectan al turismo y son difíciles de abordar, especialmente en relación con la conectividad aérea (solo Ibagué, Villavicencio y Neiva cuentan con aeropuertos comerciales, aparte del Aeropuerto Internacional Eldorado de Bogotá) y terrestre, ya que muchas vías, incluso interdepartamentales o de acceso a atractivos principales como la Sierra Nevada del Cocuy, no están en condiciones adecuadas. Esto limita su desarrollo, dando preeminencia al excursionismo y generando una dependencia de estos departamentos respecto de Bogotá como *hub* distribuidor y como mercado cautivo al mismo tiempo.

En muchos municipios, independientemente de su tamaño, dentro del apartado relativo a las condiciones del territorio y sus infraestructuras, se encuentran problemas de movilidad para el visitante, pues solo Bogotá y su área de influencia cuentan con una red de transporte mínimamente adecuada; y de manera generalizada, de accesibilidad universal, ya sea en espacios públicos, atractivos, transportes o instalaciones turísticas; así como una insuficiente -incluso ausencia- de adecuada señalización turística direccional e interpretativa.

En el ámbito rural son frecuentes los cortes de suministros y carencias en aspectos como sanidad o salubridad o de servicios (financieros, salud, abarrotos) y oferta complementaria. Frente a una declarada preocupación por la sostenibilidad, en el ámbito ambiental

encontramos contrariedades en el tratamiento de residuos y el control de contaminantes e impactos paisajísticos y urbanísticos a causa de una deficiente gestión, causada por la falta de recursos, de normativas o de la aplicación de estas, de pericia y/o de concienciación; y en el aspecto social, problemas de despoblación rural e integración causados por la migración del campo a las grandes urbes.

La carencia en la gestión informada con datos está detrás de una comercialización que no se define en función de mercados potenciales y públicos objetivos. En el mejor de los casos, las estrategias están informadas por distintas fuentes y cuyos datos son explotados sin coherencia metodológica y que son en su mayoría ex post, es decir, no permiten anticipar los comportamientos y drivers de los turistas potenciales para planificar adecuadamente las campañas de promoción. Existe un desconocimiento generalizado del perfil y comportamiento de los visitantes en el territorio, ya que en el caso de realizar algún tipo de segmentación esta es muy básica (etaria, socioeconómica, origen).

Hay una falta de articulación de la oferta de Bogotá y su entorno rural con el resto de los departamentos que conforman la RAP-E Región Central, lo que permitiría generar sinergias, ampliar la duración de las estadias, incrementar el gasto turístico y diversificar el portafolio de productos. Dadas las características de los territorios que componen la RAP-E Región Central, es muy difícil encontrar un producto singular que unifique y los articule; sin embargo, la disparidad de los departamentos ofrece una amplia oferta de atractivos culturales y actividades de naturaleza, en espacios caracterizados por la diversidad ambiental, climatológica y paisajística.

Hay que entender que no todos los destinos tienen suficiente capacidad de atraer demanda por sí solos y, por lo tanto, de convertirse en marcas. Las marcas traducen la visión compartida del territorio y la hacen visible a través de los productos y tienen vida propia más allá de sus gestores o promotores. De ahí la necesidad de aplicar políticas de marketing territorial y arquitecturas de marca que den cabida a las ambiciones y expectativas de cada una de las localidades con suficiente entidad o a los productos especializados, bajo una marca paraguas de ámbito departamental.

Dependiendo de los principales países emisores de viajeros, entre el 65 y el 80 % del mercado utiliza internet para informarse o contratar productos turísticos, un porcentaje que crece cada año. El sector turístico es el cuarto sector económico con mayor penetración de las TIC, especialmente en el ámbito de la distribución y comercialización de productos. Se hace así imperativo estructurar campañas de marketing online a partir de la existencia de páginas web -de empresas y destinos, hoy en su mayoría inexistentes- que faciliten información actualizada, trámites en línea, repositorios actualizados de la oferta de servicios y atractivos y que, incluso, faciliten las ventas.

Dados los exiguos presupuestos para promoción de los que disponen los departamentos, sería conveniente articular un fondo común y políticas de coordinación a nivel subnacional de las estrategias de promoción marca e identidad.

Puesto que el diseño de productos y ofertas al mercado es objeto de la gestión turística y estos hacen tangible el negocio turístico, es sorprendente que no haya estudios costo-beneficio para analizar la adecuación de las inversiones, que no se realicen estudios de capacidad de carga para asegurar la sustentabilidad de la actividad que en ellos se desarrolla y que no se realicen estudios informados por los clientes para conocer el grado de adecuación de la oferta a sus expectativas.

En general, todos los planes son muy críticos con el estado general de conservación, explotación y aprovechamiento de los diferentes atractivos turísticos carentes en muchos casos de aspectos tan básicos como aparcamientos, servicios o zonas de refresco.

La realización de Planes de Ordenación Turística permitiría distribuir equilibradamente la oferta de servicios y de proveedores dentro del territorio respondiendo a criterios de calidad, sustentabilidad, demanda, oportunidad y especialización del territorio. Es una herramienta de la que disponen las Administraciones Públicas para definir qué tipo de público, qué perfil de negocio, qué nivel de calidad y qué modelo turístico quieren aplicar y cómo este se interrelaciona con el espacio físico en el cual se desarrolla la actividad.

La organización territorial por medio de clústeres territoriales o con un cierto grado de especialización como es en el caso de Cundinamarca y Bogotá, o la división de los espacios naturales en cuatro ámbitos diferenciados e interconectados ayuda a fomentar una mayor

competitividad, cuyo ejemplo podría ser considerado para una eventual aplicación generalizada en el ámbito de la RAP-E Región Central.

En relación con el factor productivo, todos los planes destacan la inmadurez del sector, la falta de profesionalización, la débil asociatividad empresarial y la amenaza de una informalidad que, a pesar de la presión en la aplicación de la normativa, no ha remitido en la medida de lo esperado. Todo ello incurre en una debilitación de la cadena de valor y la ausencia de estructuras receptoras competitivas o especializadas para atender segmentos como el aviturismo o el MICE.

Además del bilingüismo, faltan competencias en temas de gestión, comercialización, calidad, uso provechoso de las tecnologías. El acceso y adecuación de la formación y capacitación del talento humano es desigual, prima lo tecnológico sobre lo aptitudinal y es inconsistente en el tiempo.

Finalmente, se hace evidente en un país que aspira a ser un líder del turismo la necesidad de realizar un esfuerzo en garantizar la seguridad de los visitantes y el desarrollo de una cultura turística que pasa, primero por, un reconocimiento y apropiación cultural de los colombianos.

Drivers Estratégicos

En este capítulo se expone el proceso mediante el cual se han identificado los Drivers Estratégicos, fundamentales para la construcción de la visión prospectiva de la Región Central.

Para la identificación de los drivers en este capítulo, se retoman los elementos señalados en los capítulos previos sobre antecedentes, estado del arte, así como las conversaciones mantenidas con diversos actores involucrados en el turismo de la Región Central.

Como se ha explicado, un Driver Estratégico es un factor clave que impulsa el cambio y tiene el potencial de definir el futuro. En proyectos de prospectiva, identificar y analizar estos drivers es esencial para entender las posibles direcciones futuras y diseñar estrategias efectivas que permitan a las organizaciones anticiparse y adaptarse a los cambios. En este sentido, se han identificado los drivers estratégicos que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo turístico en la Región Central en un futuro.

Identificación de Drivers Estratégicos

En reuniones con actores como gremios, ONG's, universidades, empresarios y administraciones públicas locales, entre otros, se exploraron posibles Drivers Estratégicos a través de las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Qué problemas han surgido con la planificación e implementación de la política pública de turismo en el territorio?
- ¿Qué soluciones plantearían?
- ¿Qué actores identifica que puedan acompañar esta gestión y/o que sirvan como fuente de financiación para la gestión e implementación de la política pública de turismo en el territorio?

De estos debates con expertos y líderes, emergió un listado de 37 problemáticas y elementos clave, que se organizaron según los diferentes componentes de competitividad (ver Anexo D). Los potenciales Drivers Estratégicos identificados con los actores luego se complementaron con los insumos analizados en capítulos anteriores, con el objetivo de conformar un listado definitivo de 49 opciones de Drivers Estratégicos que se presentan a continuación:

Componente económico

- **Contexto Mundial/Regional.** Un driver que afecta más allá de lo que se puede controlar desde la política de turismo en la Región Central. Cualquier situación de nivel global que afecte el orden, puede traducirse en una reducción en la emisión de turistas hacia Colombia y, específicamente, hacia la Región.
- **Inflación/Tasa de interés.** Se relacionan con indicadores que afectan el desarrollo del sector turístico. Una alta tasa de interés reduce el consumo de viajes a nivel doméstico y también la inversión doméstica. Sin embargo, la elevada tasa de interés busca controlar la inflación. Son variables macroeconómicas que impactan el desarrollo turístico, aunque no se puedan controlar desde el turismo.
- **Precios/Tasa de cambio.** Precios elevados reducen la demanda turística. A medida que los precios son altos, se reduce el consumo. La tasa de cambio, por su parte, indica una posible devaluación/revaluación de la moneda. Una devaluación lleva a un incremento en el consumo de viajes hacia el país devaluado al existir una reducción en los precios para quien paga con la moneda revaluada.
- **Producto Interno Bruto (PIB).** El crecimiento económico, es decir, una variación positiva del PIB muestra la salud de la economía. Este buen síntoma se refleja usualmente en inversiones y mejoras en el talento humano, lo cual, a su vez, potencialmente hace más atractivo el destino para los turistas.
- **Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB.** De los drivers económicos, es uno de los pocos que realmente puede controlar un destino turístico, junto con la inversión privada. Cuanto mayor sea la inversión pública en

turismo, mayor será la cantidad de turistas, mejor será la coordinación entre actores, mejor infraestructura, etc.

- **Inversión privada en turismo.** Representa la inversión originada desde el sector privado y está reflejada en la oferta de servicios en el destino, los servicios de operación, etc.

Componente social

- **Cultura turística.** Refiere a la actitud favorable hacia el turismo por parte de la comunidad local en general en un destino. Una mayor cultura turística conduce a un mayor involucramiento local a través de emprendimientos y también a un mejor trato hacia el turista.
- **Inclusión/protagonismo de población local en desarrollo turístico.** No solo se refiere a la vinculación de la comunidad a través del empleo sino también en el liderazgo de los procesos de desarrollo turístico, reflejados desde la comunidad, el emprendimiento, la asociatividad, entre otros.
- **Vínculo de minorías al desarrollo turístico.** Se refiere a la inclusión de poblaciones vulnerables y minorías, tales como comunidades étnicas (indígenas, afrocolombianos, comunidad raizal y palenquera), población LGBTIQ+, campesinos, mujeres cabeza de familia, jóvenes, víctimas del conflicto armado y población desplazada, excombatientes, entre otros. Es crucial vincular a la población más vulnerable al desarrollo turístico.
- **Oferta de empleo.** Refiere a los empleos que genera la dinámica turística en un territorio; cuantas más opciones y cantidad de empleo disponible, más fácil es la vinculación de la población local y la generación de ingresos para los hogares.
- **Condiciones de empleo.** No se refiere a la cantidad, sino a la calidad. La modalidad ideal de contratación es fija, con contrato laboral y pago de prestaciones y cesantías. La modalidad por prestación de servicios y temporal son positivas en el corto plazo, pero no ideales a largo plazo.
- **Accesibilidad universal.** Se refiere a las características que deben tener los destinos turísticos; productos, servicios, facilidades, para que todas las personas

puedan utilizarlos de manera cómoda, segura, igualitaria y autónoma sin distinción de su condición física o mental.

- **Desplazamiento poblacional de zonas rurales a urbanas.** Se refiere a la migración de la población rural, especialmente jóvenes, en búsqueda de oportunidades hacia zonas urbanas, dejando el campo vacío de mano de obra. Gran parte de las potencialidades del turismo en la Región Central están en zonas rurales, lo que limita su desarrollo.
- **Bilingüismo.** Es la necesidad de que la población anfitriona en un destino pueda comunicarse con extranjeros que hablen otro idioma. Sin esta capacidad, se limita la llegada de este tipo de turistas.
- **Seguridad.** Hace referencia a la seguridad física tanto de residentes como de turistas. Específicamente, a casos de homicidio, hurto o secuestro. Una alta incidencia de eventos de inseguridad reduce la intención de visita.

Componente ambiental

- **Oferta de recursos naturales para el turismo.** Se refiere a la disponibilidad de atractivos naturales a disposición del turista tales como fauna (aves, delfines, etc.), flora (frailejones, orquídeas, etc.), así como formaciones como ríos, caídas de agua, montañas y otros paisajes que generan atracción. También incluye los Parques Nacionales Naturales y Áreas Protegidas en general.
- **Gestión de residuos sólidos y peligrosos.** Es la adecuada gestión que se hace de residuos de basura, de aguas negras, entre otros, para que no lleguen a los ríos, sino que se tengan sistemas de alcantarillado, plantas de tratamiento, entre otros, así como de otros residuos que puedan ser peligrosos para la salud humana.
- **Contaminación Ambiental.** Busca resaltar el trabajo que se hace en el destino por la preservación de los ecosistemas naturales y las especies de flora y fauna disponibles, así como para evitar/reducir la contaminación ambiental (del aire, del agua, sonora, etc.).

- **Salubridad en el destino.** Se refiere a prácticas de higiene, buenas prácticas de manufactura en la preparación de alimentos, protocolos para la prevención de enfermedades, entre otros.
- **Gestión Ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio.** Son las acciones que desde el territorio se generan para conservar el ecosistema. Proyectos de conservación, controles al tráfico de fauna y flora, educación ambiental, etc.
- **Emisiones de carbono.** Se refiere a los esfuerzos que se hacen desde el destino turístico para reducir las emisiones de carbono y compensar las que se generan.
- **Cultura ambiental.** Se refiere a la conciencia con relación a la preservación del medio ambiente por parte de todos los actores involucrados en el desarrollo turístico en el territorio.

Componente cultural

- **Oferta de recursos culturales para el turismo.** Se refiere a la disponibilidad de atractivos culturales a disposición del turista tales como carnavales, tradiciones ancestrales, gastronomía, música, entre otros.
- **Conservación del patrimonio (material e inmaterial).** Todos los esfuerzos para la preservación del patrimonio y que pueden estar reflejadas en declaraciones internacionales (UNESCO, por ejemplo), o que tengan un Plan Especial de Manejo y Protección, entre otros.
- **Sentido de pertenencia de la identidad cultural.** Son los niveles de apropiación local de su propio patrimonio cultural y se refleja en acciones de la misma comunidad, vinculación de empresas, articulación con sector público, etc.

Componente de mercadeo

- **Análisis de mercado.** Se refiere a la contrastación de variables de mercado, países/mercados emisores, características de la demanda, preferencias, tendencias, segmentación, entre otros, como insumo para la toma de decisiones.

- **Conocimiento del mercado y definición de targets.** Tras el análisis del mercado, los destinos turísticos deben priorizar en qué territorios (mercados emisores) se debe hacer el gasto de acuerdo con los recursos disponibles para promoción y con qué mensajes de acuerdo con la segmentación realizada.
- **Políticas y acciones de promoción, marca e identidad.** Es el trabajo para posicionar el destino resaltando sus elementos diferenciadores con relación a sus competidores. Reúne elementos tangibles (atractivos, planta turística, infraestructura) e intangibles (clima, imaginarios) que se resaltan de acuerdo con las prioridades definidas a nivel de mercado.
- **Estrategia digital.** Es el conjunto de acciones que un destino turístico realiza en Internet para mejorar su visibilidad, aumentar el prestigio de su marca y atraer más turistas de acuerdo con sus mercados priorizados.

Componente de gestión de destino

- **Institucionalidad turística en el destino – DMMC (Destination Management and Marketing Company):** Se refiere a la creación de entidades de gestión de destino y encargadas de su posible promoción y comercialización. En la Región Central están el IDT en Bogotá, el Instituto de Turismo del Meta, el Instituto de Turismo de Villavicencio y el Instituto de Cultura y Turismo de Cundinamarca.
- **Articulación de la oferta turística con enfoque multidesestino.** Los turistas no suelen tener en su mente los límites territoriales de un destino turístico. Su interés está centrado en los atractivos, servicios disponibles e infraestructura de acceso. Esto implica que destinos cercanos y complementarios puedan trabajar para unir esfuerzos a nivel de promoción, diseño de productos, entre otros.
- **Oferta de productos turísticos y especialización.** Se refiere a los productos turísticos disponibles en el destino turístico y su nivel de personalización de acuerdo con los mercados estratégicos (ejemplos, aviturismo, turismo musical, etc.).
- **Planificación turística/Visión y modelo de desarrollo turístico definidos/Ordenamiento territorial.** Es la necesidad de trabajar en la

planificación turística de los territorios incorporando el turismo en el ordenamiento territorial como estrategia de desarrollo, así como la necesidad de contar con una visión y un modelo de desarrollo turístico definidos y acordados entre la mayoría de los actores involucrados en el territorio.

- **Continuidad de políticas.** Una de las mayores dificultades en los territorios es la falta de continuidad de políticas y la invitación al cambio cada vez que cambia un gobierno (municipal, departamental, nacional). Se necesitan de instrumentos de planificación de largo plazo que permitan el desarrollo turístico.

Componente empresarial

- **Cultura de emprendimiento/Apoyos.** Se refiere tanto al interés por parte de la comunidad local de iniciar nuevas iniciativas de negocio que sirvan como nuevos servicios de acogida en el destino. También, a los mecanismos de soporte que se ofrezcan desde el gobierno local, regional o nacional, por parte de Cámaras de Comercio u otros que favorezcan el desarrollo del emprendimiento.
- **Madurez del tejido empresarial.** Es el nivel de desarrollo y sofisticación de las empresas turísticas dentro del destino. Se vincula con la capacidad de innovar, de trabajar de manera asociativa, el desarrollo de procesos internos como prácticas de gestión de recursos humanos, financiamiento y operaciones, etc.
- **Asociatividad empresarial/territorial.** La asociatividad empresarial hace referencia a la capacidad y disposición de las empresas para colaborar y formar asociaciones con otras empresas, instituciones u organizaciones para fines comerciales, de investigación, marketing, entre otros. La asociatividad territorial implica agregar una dimensión geográfica a esta colaboración y puede incluir el desarrollo de clústeres.
- **Portafolio experiencial.** Se refiere al portafolio de experiencias que tengan para ofrecer las empresas en el destino. Experiencias gastronómicas, musicales, de trabajo comunitario, etc. son cada vez más apetecidas por los mercados.
- **Calidad y oferta de valor agregado.** La calidad en las empresas turísticas se refiere a la capacidad de estas organizaciones para cumplir o superar las

expectativas de los turistas brindando experiencias, productos y servicios turísticos que cumplan con estándares de excelencia.

- **Formación y talento humano.** Es el desarrollo y la mejora de las competencias, habilidades y conocimientos del personal que trabaja en el sector turístico en el destino. Esto es esencial para proporcionar un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de los clientes y sostenga la competitividad del negocio.
- **Formalización empresarial.** Se enfoca en el cumplimiento de los requisitos legales para poder operar. Matrícula Mercantil vigente, Registro Nacional de Turismo, aportes parafiscales, etc.
- **Transformación digital.** Implica la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de la gestión y operaciones de las empresas turísticas para mejorar la eficiencia, la experiencia del cliente y crear nuevos modelos de negocio. Este proceso va más allá de la mera digitalización de servicios existentes, buscando una verdadera transformación en la manera en que las empresas turísticas operan y entregan valor a sus clientes.

Componente de infraestructura

- **Conectividad con territorios emisores.** Se refiere a la infraestructura vial, aérea, fluvial, férrea que se disponga con territorios emisores de turistas hacia el destino.
- **Conectividad entre destinos.** Se refiere a la infraestructura de conectividad que hay entre los destinos de la Región Central. Es la infraestructura vial, aérea, fluvial, férrea, disponible para que los turistas puedan disfrutar de la oferta multidesino.
- **Movilidad en el destino.** Son todos los sistemas de transporte público y movilidad eficiente en el destino turístico que faciliten la cómoda movilidad de los turistas entre el lugar de alojamiento, atractivos turísticos, zonas gastronómicas, entre otras.
- **Señalización turística.** Consiste en el conjunto de señales o indicadores colocados en lugares estratégicos que proporcionan información relevante a los visitantes. Su principal objetivo es mejorar la experiencia del turista facilitando la

orientación, la movilidad y el acceso a diferentes puntos de interés, tales como atractivos y servicios turísticos.

- **Señalización vial/peatonal.** Son las señales, símbolos y marcas situadas en calles, caminos, senderos y áreas peatonales diseñadas para dirigir, informar y asegurar la seguridad de conductores y peatones. Este tipo de señalización es fundamental para facilitar la movilidad dentro de un destino turístico, mejorar la experiencia del visitante y minimizar el riesgo de accidentes.
- **Infraestructura de servicios (salud, financieros, otros).** Se refiere a los servicios esenciales para la población local y que están a disposición de los turistas. Los servicios de salud, alcantarillado, agua potable, alcantarillado, así como otros servicios como los financieros, supermercados, etc.
- **Conectividad y telecomunicaciones (móvil, fibra óptica, satelital).** Es la infraestructura que permite la comunicación. Se refiere a la telefonía e internet móvil, la conexión por fibra óptica (velocidad de descarga, latencia, calidad), así como la satelital, entre otras tecnologías disponibles.

Priorización de Drivers Estratégicos

La priorización de Drivers Estratégicos busca establecer cuáles de las variables identificadas pueden tener mayor relevancia en el proceso de desarrollo turístico y sobre las cuales se deba trabajar con mayor énfasis, concentrando los esfuerzos en su dinamización. Se pretende que, bajo la lógica sistémica, estos Drivers Estratégicos priorizados impacten sobre las demás variables del sistema. El ejercicio se ha realizado en tres pasos:

1. Reuniones con actores representativos

En reuniones con actores estratégicos, entre los que se encontraban directores y directoras de los capítulos regionales de COTELCO de la Región Central, así como miembros de la junta directiva de COTELCO, otros gremios como la ANDI y ACODRÉS, al igual que empresas y miembros de la comunidad, se respondió a las variables inicialmente consideradas en la

fase de identificación de Drivers Estratégicos. En total, participaron 13 actores y sus argumentos han sido tenidos en cuenta. Esencialmente, sus aportes se concentraron en una necesidad por generar mayor rentabilidad en las empresas, así como en un mayor involucramiento de las comunidades locales en el desarrollo del turismo, bilingüismo, gestión ambiental, sentido de pertenencia, vías de acceso y conectividad vial, responsabilidad social empresarial y asociatividad a través de clústeres, liderazgo de actores, y la necesidad de contar con estrategias digitales para el mercadeo.

2. Taller con actores representativos

El día 21 de febrero se llevó a cabo un taller con actores representativos del destino donde participaron gremios (COTELCO, ACODRÉS), así como de la administración pública regional, empresarios, guías de turismo, entre otros. En total, participaron 25 personas. En el desarrollo del taller se explicaron los Drivers Estratégicos que se han identificado hasta el momento y, posteriormente, se explicó que se dividen en ocho componentes: Económico, Social, Cultural, Ambiental, Gestión de Destino, Empresarial, Mercadeo e Infraestructura. En este ejercicio, se dio la posibilidad de que, tras explicar todos los Drivers, pudiesen sugerir nuevos Drivers o sugerir cambios en los presentados.

Además de esto, para ampliar la participación se dispuso un formulario en internet a través de las redes sociales de la RAP-E Región Central, UNICAFAM y COTELCO, a través del cual se obtuvieron 43 respuestas completas que permitieron establecer el nivel de priorización que los diferentes actores dieron por cada Driver (Ver Anexo II).

3. Selección por parte del equipo consultor

El equipo consultor tomó los resultados de los pasos 1 y 2 y eligió los Drivers Estratégicos a priorizar sobre los cuales girará la construcción de la Visión Prospectiva en la Región Central, teniendo en cuenta los siguientes criterios: un Driver Estratégico por cada componente, el mayor puntaje dentro de cada componente, la posibilidad de gestionar el Driver Estratégico desde el turismo y el impacto sobre otros Drivers.

De esta manera, se obtuvieron los siguientes Drivers Estratégicos seleccionados:

- **Económico:** Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB.
- **Social:** Inclusión/protagonismo de población local en desarrollo turístico.

- **Ambiental:** Gestión Ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio.
- **Cultural:** Conservación del Patrimonio (material e inmaterial).
- **Mercadeo:** Conocimiento del mercado y definición de targets.
- **Gestión de destino:** Articulación de la oferta con enfoque multidestino.
- **Empresarial:** Calidad y oferta de valor agregado.
- **Infraestructura:** Conectividad entre destinos.

A continuación, se detalla cada uno de los Drivers estratégicos, teniendo en cuenta su descripción, estado actual, evolución y tendencia.

Driver Estratégico

Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB

Actualidad

Se detalla a continuación el porcentaje de inversión pública destinada al turismo:

- Bogotá: 0,08%
- Boyacá: 0,18%
- Cundinamarca: 0,02%
- Huila: 0,32%
- Tolima: 0,24%

Fuente: Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC. Departamentos. (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM, 2023).

Evolución

La variación porcentual entre años no ha sido significativa. Por ejemplo, en 2022, Bogotá y Boyacá mantuvieron las mismas cifras de inversión que en el año anterior. Cundinamarca registró un gasto mayor en 2021 y 2022, mientras que Huila y Tolima aumentaron su inversión en los años 2022 y 2023.

Tendencia

En general, la tendencia observada indica que el porcentaje de inversión pública en turismo se mantiene estable o muestra un incremento. Se anticipa que la inversión en turismo crecerá como proporción del presupuesto de inversión en los destinos en los próximos años, lo cual dependerá de la voluntad política de los actuales gobernantes de la Región Central.

Driver Estratégico

Inclusión y protagonismo de la población local en el desarrollo turístico

Actualidad

Según el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026, se enfrentan diversas limitaciones en el reconocimiento y participación de grupos poblacionales con características específicas –edad, género, pertenencia étnica, discapacidad, situaciones de vida particulares (víctimas y actores del conflicto, diversidad, entre otros)– en el desarrollo turístico. Estas limitaciones se deben principalmente a una inadecuada vinculación de las necesidades, visiones de desarrollo y proyectos de vida de estas poblaciones al sector turístico, exacerbadas por una participación insuficiente de las comunidades locales en la toma de decisiones y en la gestión de destinos y procesos territoriales relacionados con el turismo.

Adicionalmente, se detecta una debilidad en la conformación de modelos solidarios que involucren la organización, participación y/o asociatividad de las comunidades, lo que limita su capacidad para ofrecer servicios y actividades turísticas, y genera beneficios desiguales para los actores involucrados. Esto se atribuye a:

- Falta de procesos asociativos y organización comunitaria.

- Insuficiente información sobre turismo comunitario.
 - Ausencia de acuerdos equitativos de acceso, vinculación, permanencia y gestión.
 - Débil vocación, servicio y adaptación a la oferta y la demanda por parte de las comunidades.
 - Condiciones deficientes de infraestructura, conectividad y desarrollo humano en áreas con potencial turístico comunitario y/o destinos emergentes
 - Debilidad en los procesos de planificación, promoción y comercialización de los territorios, emprendimientos y servicios turísticos de base comunitaria, solidaria y/o asociativa.
 - Falta de instrumentos de apoyo y fuentes de financiación para el turismo comunitario en el país.
-

Evolución

Según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, 2023), en los últimos siete años las comunidades étnicas y locales han sido protagonistas en el desarrollo de modelos propios de turismo comunitario basados en sus conocimientos, prácticas tradicionales y biodiversidad. Esta participación ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de la gobernanza local. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos y las acciones adelantadas para vincular a las comunidades de destino al desarrollo de actividades turísticas, las políticas públicas del sector reconocen la necesidad de implementar medidas que favorezcan y aseguren la participación efectiva de los actores locales.

Tendencia

El Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 establece el incremento de la tendencia hacia una mayor inclusión de la población local en los destinos turísticos, mediante el fortalecimiento de capacidades para la consolidación de procesos de asociatividad que aseguren la participación integral de las comunidades. Se espera que el protagonismo de estas comunidades en el desarrollo turístico se fortalezca cada vez más.

Análisis

Basado en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC Departamentos (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM, 2023).

- **Indicadores:** Se tomaron nueve indicadores asociados al concepto de conservación de la biodiversidad del territorio:
 1. Diversidad en fauna y flora
 2. Concentración de especies endémicas
 3. Biodiversidad en riesgo
 4. Áreas naturales de uso turístico
 5. Reconocimientos ambientales internacionales
 6. Áreas de protección ambiental
 7. Áreas protegidas con plan de manejo ambiental
 8. Denuncias ambientales
 9. Tasa anual de deforestación

- **Puntuación:** Es el resultado de la sistematización de información de los nueve indicadores analizados y promediados (media aritmética) para obtener una única calificación en materia de conservación de la biodiversidad del territorio por departamento.

Actualidad

Basado en el análisis de los nueve indicadores relacionados con la conservación de la biodiversidad del territorio para el año 2023, los departamentos estudiados obtuvieron las siguientes puntuaciones:

- **Bogotá: 4,76.** Se reconoce como un aspecto crítico la falta de definición de áreas naturales protegidas de uso turístico y que el Distrito no cuenta con

reconocimientos de atractivos naturales como reservas de biósfera del país, lo que afecta de manera relevante el ejercicio de ponderación. Se destaca el porcentaje significativamente alto de áreas protegidas en comparación con el total de hectáreas de la ciudad.

- **Boyacá: 4,84.** Se reconocen como aspectos críticos la falta de definición de áreas naturales protegidas de uso turístico y que el departamento no cuenta con reconocimientos de atractivos naturales como reservas de biósfera del país, lo que afecta de manera relevante el ejercicio de ponderación. Muestra un desempeño positivo en cuanto a la tasa anual de deforestación y el número de áreas protegidas con plan de manejo ambiental.
- **Cundinamarca: 4,37.** Se reconocen como puntos de atención prioritaria aquellos relacionados con la definición de áreas naturales protegidas de uso turístico y que el departamento no cuenta con reconocimientos de atractivos naturales como reservas de biósfera del país, lo que afecta de manera relevante el ejercicio de ponderación. Presenta una baja puntuación en el número de áreas de protección ambiental.
- **Huila: 5,66.** Se reconoce como crítica la definición de áreas naturales protegidas de uso turístico, pero sobresale por los reconocimientos internacionales y una tasa anual de deforestación baja, reflejando un manejo efectivo de sus recursos naturales.
- **Meta: 4,55.** Se reconocen como aspectos críticos la falta de definición de áreas naturales protegidas de uso turístico, el número de denuncias ciudadanas sobre delitos ambientales y la tasa anual de deforestación, lo que afecta de manera relevante el ejercicio de ponderación. Destaca en diversidad de fauna y flora y en concentración de especies endémicas –aspectos en los que sobresale con los índices más altos entre los departamentos en estudio–, aunque enfrenta desafíos significativos debido a la alta tasa anual de deforestación.
- **Tolima: 5,15.** Se reconocen como aspectos críticos la falta de definición de áreas naturales protegidas de uso turístico y que el departamento no cuenta con reconocimientos de atractivos naturales como reservas de biósfera del país, lo

que afecta de manera relevante el ejercicio de ponderación. Se destaca por una baja tasa anual de deforestación.

Evolución

De acuerdo con los nueve indicadores analizados, entre 2017 y 2023 se ha observado una mejora en la diversidad de fauna y flora y en la concentración de especies endémicas en Bogotá, Boyacá y Meta, lo que representa oportunidades para el diseño y puesta en marcha de productos y el desarrollo de servicios, actividades y experiencias asociadas a prácticas de naturaleza, especialmente de ecoturismo. Cundinamarca ha mostrado avances en la reducción de biodiversidad en riesgo, lo que sugiere que el número de especies en categorías de amenaza ha disminuido entre 2017 y 2019; sin embargo, el indicador de denuncias ambientales ha alertado sobre su disminución en los departamentos del Huila y Tolima.

Los indicadores con mayor afectación negativa en su puntuación incluyen la disminución en el porcentaje de áreas de protección ambiental, en el número de áreas protegidas con planes de manejo ambiental y en las áreas naturales de uso turístico, con un aumento en las especies en categoría de riesgo en Bogotá y un aumento en las denuncias ambientales en Cundinamarca, donde se registra un comportamiento crítico en indicadores asociados a la diversidad de fauna y flora y la concentración de especies endémicas.

Tendencia

Generalmente, la tendencia hacia la conservación de la biodiversidad es positiva, aunque existen retrocesos en la declaración de nuevas áreas de protección ambiental. Se reconoce la necesidad de incentivar la creación de más áreas protegidas que se integren con el turismo de naturaleza, lo cual podría contribuir a la reducción de denuncias por delitos ambientales y la tasa de deforestación.

Análisis

Basado en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC Departamentos (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM, 2023).

- **Indicadores:** Se tomaron cinco indicadores asociados al concepto de conservación del patrimonio cultural (material e inmaterial):
 1. Atractivos culturales declarados Bienes de Interés Cultural de la Nación.
 2. Atractivos culturales del departamento declarados patrimonio de la humanidad.
 3. Eventos para la reservación y promoción de la gastronomía tradicional
 4. Diseño técnico de productos culturales.
 5. Festividades y eventos tradicionales.
- **Puntuación:** Es el resultado de la sistematización de información de los cinco indicadores analizados y promediados (media aritmética) para obtener una única calificación en materia de conservación del patrimonio cultural (material e inmaterial) por departamento.

Actualidad

Para el año 2023, los departamentos estudiados obtuvieron la siguiente puntuación:

- **Bogotá: 7,87.** Se reconoce como de atención prioritaria el desarrollo de eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional. El Distrito se destaca por tener un porcentaje muy superior en número de atractivos culturales declarados Bienes de Interés Cultural de la Nación, así como por el diseño técnico de productos culturales, y el número de festividades y eventos

tradicionales frente al total nacional. El Distrito cuenta con atractivos culturales declarados patrimonio de la humanidad.

- **Boyacá: 5,28.** El departamento no cuenta con atractivos culturales declarados como patrimonio de la humanidad, lo que afecta significativamente el indicador; sin embargo, Boyacá registra indicadores con puntuaciones favorables porque cuenta con atractivos culturales declarados como Bienes de Interés Cultural de la Nación y con un buen desempeño en el diseño técnico de productos culturales.
- **Cundinamarca: 6,40.** El departamento no cuenta con atractivos culturales declarados como patrimonio de la humanidad, lo que afecta significativamente el indicador. No obstante, Cundinamarca registra indicadores con puntuaciones favorables por contar con atractivos culturales declarados como Bienes de Interés Cultural de la Nación, así como con el desarrollo de eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional y con el diseño técnico de productos culturales.
- **Huila: 5,41.** El departamento presenta un puntaje destacado en el diseño técnico de productos culturales, y reporta puntajes promedio (no superior a 6) en indicadores relacionados con la ejecución de eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional y el número de eventos y festividades tradicionales sobre el total nacional.
- **Meta: 4,87.** El departamento cuenta con un bajo número de atractivos culturales declarados patrimonio de la nación, hecho que afecta significativamente el indicador. Se destaca por contar con atractivos culturales declarados patrimonio de la humanidad y con el diseño técnico de productos culturales. El indicador relacionado con el desarrollo de eventos para la preservación de la gastronomía tradicional registra un puntaje inferior a los demás del aspecto cultural, por lo que se reconoce como un indicador a desarrollar.
- **Tolima: 4,79.** El departamento no cuenta con atractivos culturales declarados patrimonio de la humanidad, hecho que afecta significativamente el indicador. Tolima registra indicadores con puntuaciones favorables por el diseño técnico de productos culturales y por un número importante de festividades y eventos

tradicionales frente al total nacional. Como indicador a desarrollar se reconoce la realización de eventos para la preservación de la gastronomía tradicional, ya que cuenta con un puntaje inferior a los demás del aspecto cultural.

Evolución

A partir del análisis de los cinco indicadores asociados al concepto de conservación del patrimonio cultural (material e inmaterial), entre los años 2017 y 2023 se presentó un balance positivo en Bogotá y en el departamento de Boyacá en los indicadores asociados al número de atractivos culturales declarados Bienes de Interés Cultural de la Nación y al número de eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional.

Bogotá y el departamento del Huila se destacan por reportar mejoras en el diseño técnico de productos turísticos culturales, mientras que los departamentos de Cundinamarca y Meta disminuyeron el puntaje en este mismo aspecto. Por su parte, el departamento del Huila disminuye en la realización de eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional.

Tendencia

En general, la tendencia es positiva en cuanto a la protección y salvaguardia del patrimonio cultural (material e inmaterial) para los territorios objeto de estudio. Se evidencia un trabajo dirigido hacia la declaratoria de nuevos atractivos culturales como Bienes de Interés Cultural, que pueden incrementarse en la medida en que los gobiernos departamentales trabajen en conjunto hacia este fin.

Adicionalmente, se evidencian puntuaciones destacadas en el diseño técnico de productos culturales y en la ejecución de un mayor número de eventos para la preservación de las tradiciones asociadas al patrimonio culinario de los territorios. En términos generales, los aspectos culturales se mantienen estables; sin embargo, es importante señalar que tres de cinco indicadores no dependen totalmente de los gobiernos departamentales o del distrital, por lo que se recomienda fortalecer la coordinación con el Gobierno Nacional.

Actualidad

No hay una medición específica en la Región Central –en los departamentos o en Bogotá– que permita identificar qué tan actualizados están los estudios de mercado. Fuera de Bogotá, es muy difícil encontrar un trabajo de priorización de mercados objetivo, lo que conlleva que el conocimiento del mercado se base en la presunción de gustos y preferencias del consumidor, así como de mercados objetivo.

Evolución

Procolombia genera estudios de mercado permanentemente, sin embargo, si bien contribuyen a que se tome conciencia sobre su valor estratégico, no siempre son utilizados por los destinos en su gestión. En los últimos años se ha incrementado el desarrollo de la oferta y la planificación turística, sin embargo, se evidencia el desconocimiento del enfoque de demanda, necesario para satisfacer las necesidades y deseos de turistas potenciales en los mercados priorizados.

Tendencia

Se percibe una tendencia a personalizar las decisiones estratégicas con base en datos reales para optimizar los recursos, aprovechándolos en acciones que generen impactos contundentes. Sin embargo, el énfasis en el enfoque sobre la oferta debe complementarse en los próximos años con la inclusión de información sobre la demanda.

Actualidad

La región analizada cuenta con una oferta limitada de circuitos, rutas, eventos y festivales que agrupan elementos de los territorios para su comercialización. Se destacan actividades de cultura y naturaleza, pero con escasa promoción y comercialización.

Evolución

La oferta identificada agrupa atractivos, actividades y servicios en los departamentos cercanos geográficamente; sin embargo, no es posible encontrar paquetes que agrupan a la totalidad de los destinos analizados.

La oferta con enfoque multidesino está poco desarrollada y diversificada dado que, históricamente, los destinos han llevado a cabo su planificación turística con el criterio de la división político-administrativa, lo que conlleva una escasa articulación y coordinación entre destinos, menor diversidad de productos turísticos, escaso desarrollo de infraestructura y uso de la tecnología, así como la competencia entre destinos por comercializar su oferta.

Tendencia

Las tendencias para el desarrollo de una oferta con enfoque multidesino implican el diseño de experiencias personalizadas que se adapten a los intereses, requerimientos, preferencias y necesidades de los turistas; la inclusión del enfoque de sostenibilidad como un eje transversal que propenda por el desarrollo económico y social de las comunidades; y la consolidación de redes de trabajo que favorezcan la participación de actores de la cadena de valor en la producción y comercialización. Adicionalmente, el uso de la tecnología en el proceso de adquisición de experiencias con enfoque multidesino será una de las principales herramientas para visibilizar la oferta y facilitar

su compra, ya que favorece la personalización de itinerarios, la interacción y comunicación entre actores y la gestión de los destinos.

Finalmente, una tendencia necesaria para el desarrollo de la oferta multidestino es la colaboración y articulación público-privada para contribuir en el fortalecimiento de la competitividad turística, el desarrollo de proyectos regionales y la ejecución conjunta de acciones de promoción y comercialización de una oferta turística integrada.

Driver Estratégico

Calidad y oferta de valor agregado

Análisis

Basado en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC Departamentos (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM, 2023).

- **Indicadores:** Se tomaron cinco indicadores asociados a la calidad y oferta de valor agregado:
 1. Prestadores de servicios turísticos certificados en calidad turística
 2. Guías profesionales de turismo con Registro Nacional de Turismo (RNT)
 3. Habitaciones hoteleras categorizadas
 4. Restaurantes categorizados por tenedores
 5. Prestadores de servicios turísticos certificados en sostenibilidad.
- **Puntuación:** Es el resultado de la sistematización de información de los cinco indicadores analizados y promediados (media aritmética) para obtener una única calificación en materia de calidad y oferta de valor agregado por departamento.

Actualidad

A partir del análisis de los cinco indicadores asociados a los conceptos de calidad turística para el año 2023, los departamentos objeto de estudio obtuvieron la siguiente puntuación:

- Bogotá: 4,72
- Boyacá: 1,71
- Cundinamarca: 1,42
- Huila: 2,04
- Meta: 2,79
- Tolima: 2,23

Evolución

El mercado es cada vez más exigente y la calidad ha pasado de ser una ventaja competitiva a ser una exigencia. Ya no se percibe la calidad solamente por un buen servicio, sino también por el estado y mantenimiento de la infraestructura y la dotación, entre otras consideraciones. Asimismo, el cumplimiento de estándares para la obtención de diferentes certificaciones, como las de sostenibilidad o turismo responsable, son factores de percepción positiva sobre la calidad turística.

Tendencia

La tendencia es creciente hacia la intensificación en el cumplimiento de estándares por parte de los prestadores de servicios turísticos, a la vez que la demanda se hace más exigente, por lo que se hace necesario ajustar las políticas públicas con enfoque hacia este Driver.

Análisis

Basado en el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC Departamentos (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM, 2023).

- **Indicadores:** Se tomaron siete indicadores asociados a la conectividad entre destinos:
 1. Operaciones aéreas por aeropuerto
 2. Terminales de transporte terrestre
 3. Vías pavimentadas en buen estado
 4. Conectividad aérea nacional
 5. Conectividad aérea internacional
 6. Sillas ofertadas en vuelos comerciales nacionales
 7. Sillas ofertadas en vuelos comerciales internacionales

 - **Puntuación:** Es el resultado de la sistematización de información de los siete indicadores analizados y promediados (media aritmética) para obtener una única calificación en materia de calidad y oferta de valor agregado por departamento.
-

Actualidad

A partir del análisis de los siete indicadores asociados al concepto de conectividad entre destinos para el año 2023, los departamentos objeto de estudio obtuvieron la siguiente puntuación:

- Bogotá: 9,42
 - Boyacá: 3,89
 - Cundinamarca: 9,32
 - Huila: 4,36
 - Meta: 4,55
 - Tolima: 3,64
-

Evolución

Una de las mayores preocupaciones de los actores de la Región Central es la necesidad de establecer una oferta multidesestino en la que cooperen todos los actores; sin embargo, existen factores que lo dificultan, como la falta de infraestructura que facilite la conectividad o el deficiente estado de las vías que genera traumatismos e insatisfacción de los turistas en los viajes –por ejemplo, la vía al Llano tiene permanentes dificultades y la salida desde Bogotá hacia el Tolima y el Huila presenta grandes congestiones. Por otra parte, aunque la malla vial a nivel de vías secundarias y terciarias ha mejorado, aún presenta grandes retos para seguir mejorando; adicionalmente, en el caso de los vuelos hacia ciudades como Villavicencio o lugares más apartados, el costo es muy elevado, lo que desincentiva su compra y limita el acceso.

Tendencia

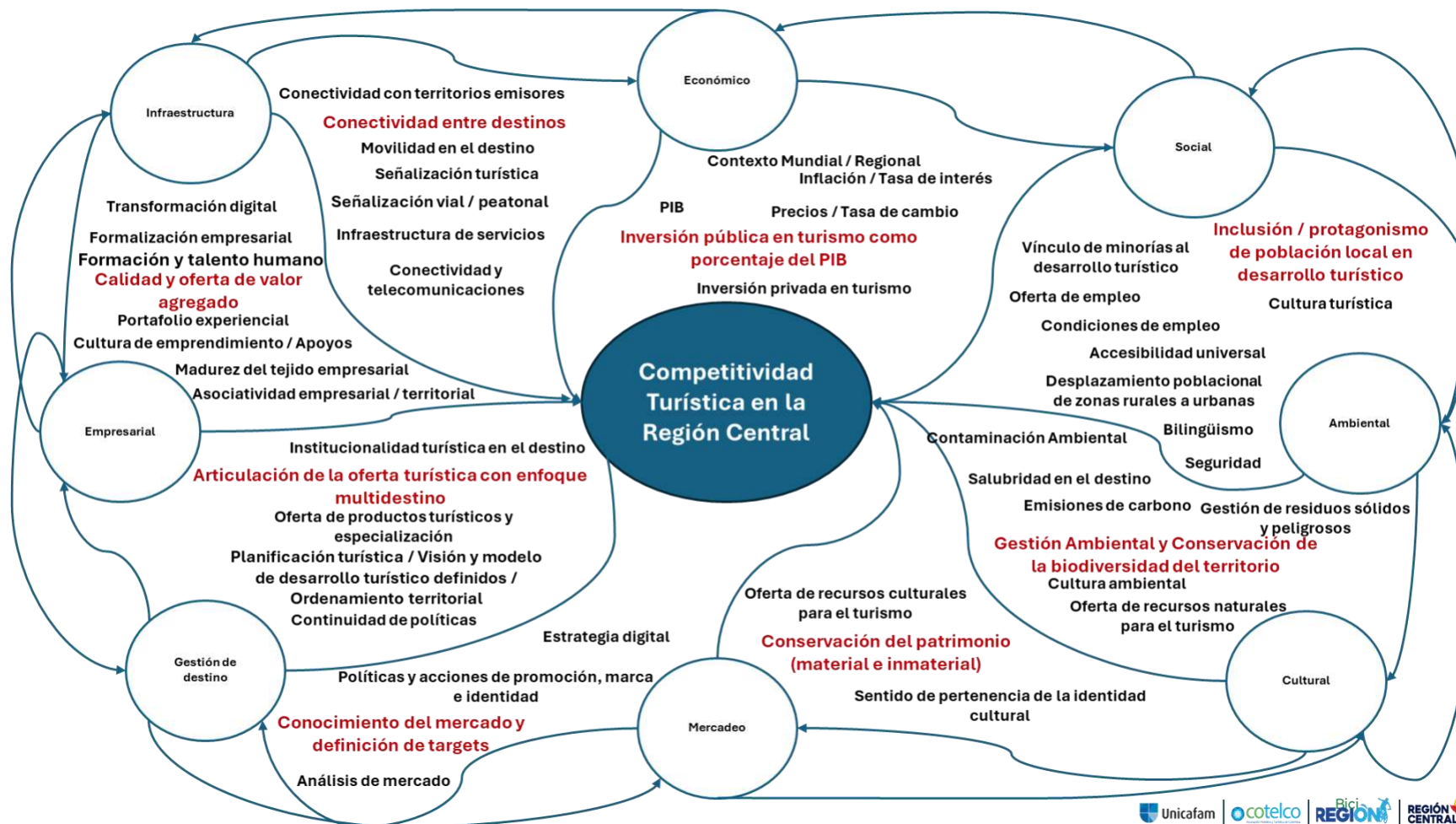
En términos generales, la tendencia es positiva, pero aún es muy lento el desarrollo de infraestructuras en el territorio. Se espera que las vías secundarias y terciarias mejoren en los próximos años y se solucionen los obstáculos en las vías principales. También se espera que avancen proyectos como el tren de cercanías, que busca unir a Bogotá con el occidente cercano en Cundinamarca.

Visión sistémica de los drivers

Ahora bien, es relevante decir que, dentro del análisis y construcción de los escenarios y la visión turística de la Región Central, no sólo se tomarán los Drivers priorizados, sino que todos serán considerados dentro del análisis. Desde una perspectiva sistémica es posible identificar las relaciones de influencia y dependencia existentes entre los drivers ya mencionados. A continuación, se representa en un diagrama las relaciones identificadas.

Figura 4

Representación sistémica del turismo en la Región Central – Elaboración propia



Relación sistémica del turismo en la Región Central

El análisis de relaciones que se presenta en la Figura 4, demuestra cómo el turismo en la Región Central constituye un sistema que, al funcionar de manera eficiente y sostenible, facilita el aumento de la demanda turística. Además, promueve la innovación y el desarrollo de una oferta turística basada en criterios de sostenibilidad. Esto conlleva al diseño de experiencias que generan una distribución equitativa de beneficios económicos, sociales, culturales y ambientales, impactando positivamente en la calidad de vida de las comunidades locales. El diagrama resalta los elementos que demandan una mayor atención e inversión por parte de los actores involucrados en la cadena de valor de los destinos, identificándolos como aspectos cruciales para la definición de alternativas que, gestionadas adecuadamente, generen impactos positivos en el desarrollo turístico del territorio.

Existen relaciones implícitas de gran relevancia. Por ejemplo, cualquier deterioro en un driver, como la seguridad, afecta casi todos los demás drivers. Una disminución en la percepción de seguridad ya sea por un evento mediático o por condiciones locales, puede reducir significativamente la demanda de turistas. Dependiendo de la gravedad de la situación, esto podría reducir la oferta y las condiciones de empleo, así como la formalización del sector, entre otros aspectos. Probablemente, esto también ralentizaría el proceso de transformación digital o de implementación del bilingüismo, por citar algunos ejemplos. En consecuencia, la estrategia de mercadeo debe diseñarse para responder a estas situaciones, contrarrestando imágenes negativas con una difusión de información positiva y, si es necesario, explicando los eventos ocurridos y las medidas tomadas por las autoridades para prevenir futuros incidentes.

Desde la perspectiva de gestión del destino, es crucial desarrollar una estrategia a largo plazo, en colaboración con las autoridades locales (policía nacional, ejército, etc.), el sector privado y la comunidad, para beneficio de todos. Esta estrategia debe incluir sistemas de información y reporte eficientes, instalación de cámaras y centros de monitoreo si se considera necesario,

o cualquier otra medida que ayude a disuadir actividades delictivas. Esto implicará inversiones significativas por parte de las instituciones públicas del destino (alcaldía, gobernación, etc.) tanto en la gestión de comunicaciones como en el desarrollo e implementación del plan de seguridad.

Al realizar estas inversiones en la gestión del destino y utilizar estrategias digitales para contrarrestar mensajes negativos sobre el destino, se debe enfatizar en cómo presentar el patrimonio material y cultural de forma que atraiga al público adecuado, aquel dispuesto a pagar más por un servicio de calidad que respete y valore las tradiciones y atractivos locales.

Aprovechando el interés del público objetivo, es fundamental preparar el destino para su llegada, asegurando que se evite la saturación de espacios naturales, que los servicios funcionen con altos estándares de calidad y que la conectividad del destino con otros puntos regionales y con mercados emisores sea satisfactoria. Esto establecerá la base para futuros procesos de transformación digital que mejoren la experiencia turística y, a su vez, la calidad de vida de los residentes locales.

Este análisis evidencia cómo un evento específico que afecte a un driver estratégico impacta en todo el sistema turístico del destino debido a la interconexión de todos sus componentes. Una afectación en la infraestructura o un problema ambiental, por ejemplo, exige una planificación y gestión del destino turístico que considere esta red de conexiones interdependientes. Aunque se pueda intervenir en un solo driver estratégico en un momento dado, es crucial reconocer y gestionar las conexiones con los demás.

Finalmente, la figura 4 permite comprender que la capacidad de crear, consolidar y sostener productos y servicios turísticos con valor agregado se fundamenta en el fortalecimiento de componentes estratégicos que, además de garantizar la calidad de vida de las comunidades de destino, facilitan la comercialización responsable de una oferta turística competitiva. Como se observa en este diagrama, la competitividad turística implica aspectos que, dependiendo de su progreso, pueden favorecer o perjudicar el desarrollo del sector.

Tendencias y buenas prácticas del turismo en la Región Central

El desarrollo de la actividad turística nacional se ve afectado por la capacidad de análisis, adaptación y comprensión de las tendencias sectoriales. Estas presentan transformaciones constantes, impactadas por avances tecnológicos, las preferencias y necesidades de los viajeros, coyunturas económicas y sociales, cambios geopolíticos y eventos ambientales. En este contexto, y con el objetivo de comprender las tendencias con una visión turística enfocada en la Región Central, es crucial estudiar y adoptar buenas prácticas que, mediante su implementación, aseguren la sostenibilidad y la calidad de la experiencia turística en un marco de seguridad. Esto redundará en beneficios económicos y sociales para las comunidades de destino.

En este capítulo, se realizará un análisis de eventos del entorno y de las megatendencias más relevantes que configuran el panorama actual del turismo, así como de las buenas prácticas que han sido diseñadas o adoptadas por destinos y actores clave para enfrentar de manera asertiva los cambios en la dinámica sectorial. Desde la personalización de experiencias hasta la integración de tecnologías innovadoras, pasando por la sostenibilidad y la calidad turística, el trabajo conjunto entre el sector público y privado, y la formación del talento humano, estas prácticas están delineando el desarrollo actual de la actividad turística, brindando nuevas oportunidades y desafíos para el crecimiento e innovación en el sector.

Tendencias Mundiales

Individualismo

Existe un creciente individualismo en la planificación de viajes. Las principales manifestaciones de este fenómeno incluyen la búsqueda de experiencias auténticas y

personalizadas que reflejen intereses y valores individuales, como viajes de aventura personalizados, retiros de bienestar, o experiencias culturales inmersivas. La planificación independiente en lugar de depender de paquetes turísticos tradicionales es cada vez más común, gracias al acceso a la información y herramientas de planificación en línea. Los alojamientos alternativos ofrecen una sensación de hogar o de vivencia local. Además, los viajes en solitario, que buscan el crecimiento individual y mayor libertad y flexibilidad, están en auge. La toma de decisiones se basa cada vez más en valores personales y consideraciones éticas y sostenibles que, por ejemplo, minimizan el impacto ambiental y contribuyen positivamente a las comunidades locales.

Diversos factores, como un mayor enfoque en la experiencia individual, los avances tecnológicos, y especialmente los cambios generacionales, están detrás de esta tendencia. Las diferentes generaciones convivimos abordando el empleo, el futuro, y el compromiso social y con el planeta desde diferentes perspectivas. Una generación se define como «toda la gente que nace y vive más o menos al mismo tiempo, considerada colectivamente». Las dimensiones psicológicas y sociológicas, en términos de sentido de pertenencia e identidad, definen a una generación.

En el mercado turístico conviven cuatro generaciones: los “baby boomers”, que nacieron entre 1946 y 1964; la “generación X”, nacidos entre 1965 y 1980; los “millennials”, de 1981 a 1996; y la “generación Z”, que integra el periodo de 1997 a 2012. Cada una tiene expectativas y motivaciones diferentes respecto al turismo.

Los “baby boomers” se caracterizan por valores y comportamientos compartidos como ser religiosos, tradicionales, y familiares dentro de un concepto de familia nuclear tradicional. Son optimistas y comprometidos con el cambio social, y estables y leales laboralmente. Fueron los primeros viajeros y emigrantes digitales, acostumbrados a viajes de larga duración a destinos cómodos, culturales, y por lo general urbanos, y relajantes que valoran las experiencias auténticas.

La “generación X”, menos religiosa y tradicional en todos los aspectos, incluso en las relaciones personales y laborales, no es disruptiva con los valores sociales, pero sí más independiente y emprendedora. Nacieron al son del rock y el auge de la tecnología. Valoran el equilibrio trabajo-vida y la flexibilidad, prefieren repartir los viajes a lo largo del año, en

familia o escapadas cortas, buscando un equilibrio entre aventura y confort, y están interesados en la sostenibilidad.

Los “millennials” se distancian de los valores tradicionales y la religión; son flexibles en conceptos familiares, tienen menos prisa por casarse y retrasan el tener hijos. Son idealistas, buscan propósito y cambio social, valoran la diversidad y la inclusión, son digitales y aventureros a la hora de viajar. En el trabajo buscan significado y flexibilidad, y manifiestan menos lealtad a las empresas. Buscan experiencias únicas y auténticas, y viajes que sean atractivos para publicar en sus redes sociales.

Finalmente, la “generación Z”, también conocida como “generación de cristal”, tiene una menor tolerancia a la frustración y demuestra mayor sensibilidad hacia la necesidad de reajustar nuestro mundo imperfecto. Son los más individualistas, enarbolan sus intereses personales como rechazo a la falta de compromiso de las empresas y la sociedad y su comportamiento está reforzado por la tecnología, el consumo inducido, las redes sociales, la dificultad de acceder a una vivienda y emanciparse, el retraso en la maternidad, y la ansiedad por desarrollarse y progresar rápidamente. Tienen claros sus ideales, con los que no transigen, son más individualistas en creencias espirituales; son fluidos y abiertos a la diversidad en las relaciones y conciben a la familia de manera amplia y diversa. Son activistas, preocupados por el clima y la justicia social; y en el trabajo valoran la autonomía, la innovación y el impacto social. Son nativos digitales, que valoran la autenticidad y la creatividad, pero a menudo pecan de ingenuidad al estar altamente influenciados por las redes sociales. En turismo, buscan experiencias inmersivas y personalizadas.

La vigilancia de las tendencias y comportamientos sociales es crucial para evitar la toma de decisiones infundadas y realizar ofertas no competitivas. Obliga a los destinos a desarrollar productos diferenciados a partir de los mismos recursos turísticos, realizar un marketing en múltiples canales interconectados y con mensajes individualizados para cada tipo de cliente, un espacio que puede generar oportunidades para los destinos más avezados.

Tensión geopolítica

Las tensiones geopolíticas han sido una constante en la historia de la humanidad. Sin embargo, en la era de la globalización, sus efectos se manifiestan con mayor rapidez y en una escala más amplia que nunca. Conflictos como la invasión de Ucrania por Rusia, la guerra

en Gaza, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, y el conflicto en Taiwán no solo tienen consecuencias devastadoras para los directamente implicados, sino que también repercuten de maneras complejas y a menudo imprevistas en la sociedad global, el comercio internacional y la industria del turismo.

Estas tensiones generan un clima de incertidumbre donde el aumento de la xenofobia, el nacionalismo y el proteccionismo son manifestaciones frecuentes, sumado a la crisis de refugiados y las tragedias humanitarias, que son un caldo de cultivo propicio para la propagación de noticias falsas. El comercio internacional se ve directamente afectado por las sanciones económicas, los aranceles y las restricciones comerciales, como las impuestas en la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Estas perturban las cadenas de suministro globales, incrementan los costos de producción, reducen la eficiencia del comercio mundial, elevan los precios finales para los consumidores e impactan negativamente el crecimiento económico. Las sanciones impuestas a Rusia y las contramedidas de este país han perturbado los mercados energéticos globales, exacerbando la crisis energética y contribuyendo a la inflación mundial.

Además, los conflictos armados disuaden a los turistas, inducen restricciones de viaje y provocan una disminución generalizada de la movilidad internacional. Por ejemplo, el cierre de China debido a la pandemia redujo al turismo internacional en un 10% del mercado y los efectos de la invasión de Ucrania representaron una reducción del 6.4%. De manera inusual, 60 países enfrentan elecciones este año, y la crispación política está influyendo en el comportamiento de algunos mercados regionales, como Ecuador y Argentina, lo que podría afectar al turismo internacional.

El turismo es especialmente sensible a las tensiones geopolíticas debido a su dependencia de la percepción de seguridad y estabilidad, un aspecto difícil de prever y gestionar.

Cambio climático

El 2023 se registró como el año más cálido a nivel mundial, alcanzando una temperatura global cercana al límite de 1,5°C establecido por el Acuerdo de París. El cambio climático, uno de los desafíos más significativos de nuestro tiempo, afecta no solo los ecosistemas naturales y la biodiversidad, sino también la economía global y, de manera muy directa, la industria del turismo. Este sector, que depende en gran medida de la estabilidad climática y

la belleza natural de los destinos, se encuentra en una posición vulnerable frente a los impactos del cambio climático.

El cambio climático está alterando la vocación de numerosos destinos turísticos. Por ejemplo, las estaciones de esquí en regiones como los Alpes están experimentando temporadas de nieve más cortas y menos predecibles, afectando su atractivo y viabilidad económica. Un estudio publicado en "Nature Climate Change" proyecta que, con un aumento de 2°C en la temperatura global, estas estaciones podrían perder hasta el 70% de su cobertura de nieve.

En el Caribe, región altamente dependiente del turismo, se ha visto la devastación causada por huracanes más intensos y frecuentes, fenómenos atribuidos al cambio climático que afectan principalmente a las zonas costeras. Por ejemplo, el huracán Irma causó pérdidas aseguradas de más de 15 mil millones de dólares en el sector turístico de la región en 2017, y el huracán María aproximadamente 85 mil millones de dólares, según datos del proyecto de Cooperación Técnica (CT) Regional “Apoyo Integral a Preparación, Resiliencia y Gestión del Riesgo de Desastres en el Caribe (RG-T3133)” del Banco Interamericano de Desarrollo. Estos eventos no solo tienen un impacto económico inmediato, sino que también afectan la percepción subjetiva de seguridad y estabilidad de los destinos a largo plazo, particularmente en la marca Caribe. De hecho, el turismo es clave para las economías caribeñas, contribuyendo con un 15.2% del PIB y para algunos países representa más del 25% del PIB.

Después de casi una década de crecimiento continuo, el turismo en el Caribe experimentó su primer descenso en 2018 con una caída del 2.3% en relación con 2017, año récord, en gran parte debido a los huracanes. Los países más afectados fueron Puerto Rico con una caída del 45.6% y Saint Marteen con un 79%. El Banco de Desarrollo del Caribe estima que una caída del 1% en el número de turistas que visitan la región equivale a 138 millones de dólares en pérdidas a corto plazo.

Destinos turísticos en regiones áridas y semiáridas enfrentan el desafío de la desertización y la escasez de agua, exacerbados por el cambio climático. Por ejemplo, la Costa del Sol y Cataluña en España, o Montevideo en Uruguay, y otras zonas turísticas, están experimentando restricciones de agua debido a períodos prolongados de sequía, afectando la experiencia turística y la sostenibilidad de los recursos locales.

El aumento del nivel del mar y la erosión costera representan amenazas significativas para destinos turísticos en zonas costeras. La acumulación excesiva de sargazo, una macroalga que se cree es impulsada por el cambio climático y la agricultura intensiva, se ha acumulado en grandes cantidades en playas del Caribe, el Golfo de México y Florida, impactando negativamente el turismo, llevando a la cancelación de reservas y la disminución de visitantes.

Colombia, un país de rica biodiversidad y contrastes geográficos, enfrenta este desafío global que está originado por actividades humanas, principalmente por la deforestación de los bosques colombianos y emisiones de CO₂, que ha acabado con el 17% de la vegetación de la región. La ineficiencia energética de la industria y transporte, altamente dependiente de los combustibles fósiles; la agricultura intensiva y el uso excesivo de fertilizantes químicos; y la rápida urbanización con deficiente planificación y escasas zonas verdes son algunos de los factores que contribuyen. Entre los efectos del cambio climático en Colombia se registra un aumento sostenido en las temperaturas promedio, especialmente en áreas urbanas y zonas de baja altitud (el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación pronostica un incremento de cerca de 0,9 grados centígrados para 2040); cambios en los patrones de precipitación; alteración de los hábitats naturales con la consiguiente pérdida de biodiversidad; impacto en los recursos hídricos y calidad y disponibilidad de sistemas de agua dulce para la agricultura, la generación de energía hidroeléctrica y el consumo humano; vulnerabilidad de las comunidades en zonas propensas a inundaciones o deslizamientos, erosión y el aumento del nivel del mar como en San Andrés. Un estudio del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) indica que entre 2011 y 2100, la economía de Colombia podría sufrir pérdidas anuales de 0.49% del producto interno bruto (PIB) a causa del cambio climático.

Colombia está comprometida con la acción climática global. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible publicó la Política Nacional de Cambio Climático y en 2016 se creó por decreto el Sistema Nacional de Cambio Climático, Sisclima. También ha lanzado una estrategia climática que respalda las metas planteadas por el Gobierno Nacional, incluyendo ser un país carbono-neutral al 2050, reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero en un 51% y lograr cero deforestaciones al 2030.

Frente a estos desafíos, es imperativo que la industria del turismo adopte prácticas más sostenibles y resilientes. Esto incluye la inversión en infraestructura verde, la promoción del ecoturismo, estrategias eficientes de comunicación de crisis, modelos econométricos y de predicción, estrategias de respuesta y el desarrollo de políticas que minimicen el impacto ambiental del turismo. Además, es crucial fomentar la conciencia sobre el cambio climático entre turistas y operadores turísticos, incentivando un cambio hacia comportamientos más responsables con el medio ambiente.

El cambio climático representa una amenaza inminente para la industria del turismo, pero también ofrece una oportunidad para reimaginar y transformar este sector hacia un modelo más sostenible y resiliente. A través de la adaptación y la innovación, el turismo puede no solo sobrevivir sino prosperar, contribuyendo al mismo tiempo a la lucha global contra el cambio climático.

Masificación

El fenómeno del *overtourism*, o turismo masivo, junto con la gentrificación que a menudo lo acompaña, representa uno de los desafíos más significativos para las ciudades y destinos turísticos en todo el mundo, incluida América Latina. Estos procesos no solo alteran la vida de los residentes locales, sino que también pueden degradar la experiencia de los visitantes, afectando la sostenibilidad a largo plazo de los destinos turísticos.

El *overtourism* puede llevar a la saturación de servicios públicos, el aumento de precios en bienes y servicios, y daños al patrimonio cultural y natural. Por ejemplo, Machu Picchu en Perú, un sitio del Patrimonio Mundial ha tenido que implementar limitaciones al número de visitantes diarios y promover el turismo sostenible ante el riesgo de deterioro. En la Ciudad de México, barrios como La Condesa y Polanco han experimentado un aumento en el alquiler y venta de propiedades debido al auge turístico, lo que ha llevado a la gentrificación y al desplazamiento de residentes de largo plazo.

La gentrificación se refiere al proceso por el cual la llegada de nuevos habitantes con mayor poder adquisitivo a un barrio o ciudad conlleva un aumento en los precios de alquiler y vivienda, transformando la composición social y económica del área. En el contexto del turismo, la gentrificación puede ser impulsada por la conversión de viviendas en alojamientos turísticos, como los ofrecidos a través de plataformas de alquiler a corto plazo.

Los residentes de áreas afectadas por el *overtourism* y la gentrificación pueden experimentar un aumento en el costo de vida, pérdida de la identidad cultural, y una sensación de alienación en su propia ciudad. Para los visitantes, el *overtourism* puede traducirse en una experiencia menos auténtica y más costosa, con sitios abarrotados y una pérdida del encanto local.

Consecuentemente, el turismo en muchos destinos ha "roto el contrato social" con la comunidad y requiere apostar por un modelo basado en la calidad del turista y no en la cantidad; en aumentar la estadía y el gasto; y poner el foco en el bienestar de los ciudadanos de los destinos vacacionales para que su crecimiento sea compatible con esa sostenibilidad social.

En Cartagena, los arrecifes de coral han sido devastados por los desarrollos de las playas y la basura. Apenas un año después de que Caño Cristales se convirtiera en un destino popular tras el Acuerdo de Paz de 2016, hubo que restringir el acceso al área al tráfico de visitantes para dar un respiro al ecosistema sobrecargado. En Bogotá, la afluencia de visitantes internacionales crece más rápido que la infraestructura. Estos son tres ejemplos de cómo la masificación también puede afectar a Colombia y llevar a una situación de "morir de éxito".

A través de políticas enfocadas en la sostenibilidad y el turismo responsable, limitaciones al crecimiento desorganizado, la regulación de la oferta, la diversificación y desarrollo de alternativas turísticas, es posible mitigar los impactos negativos de estos fenómenos y asegurar que tanto residentes como visitantes puedan disfrutar de los beneficios del turismo de manera equitativa.

Tendencias del turismo

Las tendencias emergentes en el turismo internacional están siendo moldeadas por factores como la tecnología, la sostenibilidad y los cambios en las preferencias de los consumidores. A partir de fuentes diversas, incluyendo ONU Turismo (Noticias 79, 80, 81, 82, 83, sf.), la empresa tecnológica Amadeus (2023); consultoras de estrategia como Deloitte (2023) y Gartner (2019); publicaciones especializadas en turismo y viajes como Condé Nast Traveler (2023), Lonely Planet (s.f.), National Geographic (2024), Skift (2021) y Hosteltur (2024);

informes de Phocuswright (s.f.) y Forrester (2023); y redes de operadores como Arival (2023), podemos establecer el siguiente listado de prioridades, sin que el orden refleje su importancia.

Turismo sostenible y regenerativo

El turismo sostenible y regenerativo ha emergido como una respuesta esencial a los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrenta la industria turística global. Esta tendencia es una evolución crucial en la industria turística que no solo responde a las demandas de los consumidores, sino que es una necesidad crítica para asegurar la continuidad del negocio y un compromiso ético para preservar nuestro planeta para futuras generaciones. Este enfoque se alinea con los objetivos globales de desarrollo sostenible.

El turismo sostenible se enfoca en minimizar los impactos negativos en el medio ambiente y las comunidades locales, asegurando un uso eficiente de recursos naturales y culturales; minimizando residuos y emisiones y distribuyendo los beneficios económicos equitativamente en las comunidades locales. Esto fomenta el desarrollo económico local y mejora la calidad de vida. El turismo regenerativo va un paso más allá, buscando no solo minimizar el daño, sino también mejorar activamente los ecosistemas y contribuir al bienestar de las comunidades, emprendiendo acciones para la restauración de los ecosistemas, la recuperación de áreas naturales degradadas, la promoción de la economía circular y el empoderamiento comunitario en la gestión turística.

Este enfoque se traduce en una demanda por experiencias auténticas, inmersivas y educativas que permitan a los viajeros un entendimiento profundo de los destinos visitados y una conexión responsable con la naturaleza y las culturas locales. Hay una creciente demanda de alojamientos y servicios ecológicos con prácticas sostenibles y participación en actividades de conservación y restauración ambiental.

Según la ONU Turismo, si bien el turismo sostenible y regenerativo ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, se espera que crezca a un ritmo anual del 5-6% en la próxima década, superando el crecimiento del turismo convencional. Esto se debe a una mayor conciencia ambiental y a un cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones más sostenibles.

Los destinos preferentes para esta tendencia son aquellos que combinan riquezas naturales y culturales con políticas y prácticas sostenibles robustas, como Costa Rica, por su biodiversidad y esfuerzos en conservación y turismo ecológico; Nueva Zelanda, por su compromiso con el turismo regenerativo y la protección de sus paisajes naturales; o Islandia, conocida por su turismo sostenible y el uso de energías renovables.

La sostenibilidad se ha convertido en una premisa estratégica de cualquier propuesta de valor en la oferta turística, aunque los costes y precios puedan ser mayores. Los mercados emisores predominantes son aquellos con alta conciencia ambiental y poder adquisitivo, incluyendo países de Europa Occidental como Alemania, el Reino Unido y los Países Bajos, así como Estados Unidos y Canadá.

Finalmente, la sostenibilidad también está impactando los viajes de negocio, con empresas que adoptan políticas de responsabilidad social corporativa para reducir su huella de carbono. Hoy en día, una gran demanda de los clientes es que la sostenibilidad sea una parte intrínseca de su experiencia; quieren "consumir sin remordimientos".

Colombia está bien posicionada para liderar en el ámbito del turismo sostenible y regenerativo gracias a su biodiversidad única, rica cultura y compromiso manifiesto con la sostenibilidad. Aunque existen barreras que superar, las iniciativas en marcha y las oportunidades futuras indican un camino prometedor hacia un turismo que no solo respeta, sino que también regenera el medio ambiente y las comunidades locales. El reto para Colombia será continuar innovando, educando a las comunidades receptoras, los operadores y los visitantes, y colaborando a nivel nacional e internacional para consolidar el posicionamiento que está labrándose como destino de clase mundial.

Colombia ha implementado un sistema de certificación para empresas turísticas basado en criterios de sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural, ha impulsado el turismo comunitario y el ecoturismo en Parques Nacionales Naturales, y está desarrollando turismo también en las zonas de paz. Estos esfuerzos distribuyen los beneficios del turismo más equitativamente y reducen el impacto en sitios sobrecargados.

La sostenibilidad en el turismo es un camino que requiere constancia y continuidad en las acciones y políticas. Hay acciones de mayor facilidad para su ejecución como la sensibilización de residentes, visitantes y organizaciones; la definición e implementación de

ordenanzas municipales encaminadas a reducir la contaminación visual, auditiva y atmosférica en espacios turísticos; el fomento del uso de transporte público o el cierre al tráfico de los centros turísticos. Pero también hay desafíos importantes vinculados con la gestión del transporte, la disminución en el uso de los combustibles fósiles, la gestión de residuos y la normatividad encaminada a que las empresas emprendan una reducción efectiva y monitorizada de su huella de carbono.

La tecnología como catalizador para el cambio en la industria turística

El creciente uso de la tecnología en la evolución y democratización del turismo, una tendencia ya apuntada, se ha acelerado tras la pandemia. Skift reporta que el mercado de tecnología en turismo alcanzará los \$12.3 mil millones para 2025, impulsado por la demanda de personalización y eficiencia.

La tecnología ha revolucionado la industria del turismo, proporcionando maneras de viajar a menor costo y más ecoeficientes; dinamizando la promoción y distribución. Ha permitido a todos los proveedores turísticos alcanzar a un público global más amplio y simplificar los procesos de reserva y planificación a través de plataformas en línea, redes sociales y marketing digital. Aplicada a la gestión, promueve la sostenibilidad y la eficiencia, recogiendo y analizando datos para conocer mejor al visitante, diseñar estrategias que refuercen el compromiso de marca y ofrecer experiencias altamente personalizadas, anticipándose a las necesidades y preferencias de los viajeros.

Vinculada a la identidad digital, está transformando las aduanas e inmigración y eventualmente se expandirá a los proveedores de servicios turísticos en los próximos años. Además, contribuye a la innovación en el producto y mejora la interpretación de los atractivos, con mayor aprovechamiento del tiempo y disfrute mediante herramientas como la realidad aumentada o la señalización inteligente para ofrecer experiencias inmersivas incluso antes del viaje, permitiendo a los potenciales visitantes explorar destinos de manera virtual.

En definitiva, la tecnología está transformando cómo los viajeros buscan, reservan y experimentan sus viajes, incluyendo el potencial disruptivo aún no plenamente comprendido de la inteligencia artificial.

Los llamados destinos inteligentes, que trascienden la figura humanística de la ciudad inteligente con una orientación mayor hacia la generación de conocimiento para el desarrollo

del negocio, hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la experiencia turística, la gestión de recursos y la sostenibilidad. Características clave de estos destinos incluyen facilitar la conectividad, aplicar tecnologías para gestionar recursos de manera eficiente y promover prácticas turísticas responsables, así como generar interacción, proporcionando información en tiempo real que mejore la experiencia del turista. Un estudio de Destinations International indica que los destinos inteligentes observan un aumento promedio del 10% en la satisfacción del turista, lo que contribuye a un crecimiento económico sostenible. Bogotá, como parte de la RAP-E Región Central, es uno de los primeros destinos inteligentes de Latinoamérica.

La promoción de destinos y servicios turísticos a través de plataformas digitales y redes sociales, incluso involucrando contenido generado por usuarios, se ha vuelto crucial y permite a pequeños empresarios y destinos emergentes competir en igualdad de condiciones facilitando la comercialización. Todo el proceso de captación, retención y fidelización del cliente debe estar digitalizado.

Según el informe "Estado de la Banda Ancha en América Latina y el Caribe 2020" de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Colombia ha mostrado avances significativos en mejorar la cobertura de internet y adoptar tecnologías digitales en el sector turístico. De hecho, en el último Informe de Turismo del Foro Económico Mundial, Colombia obtiene 5 puntos de 7 en ICT Readiness, por encima de la media regional y solo superado por países como Chile, Argentina, Costa Rica y Uruguay. A pesar de estos avances, al comparar con estándares de países más desarrollados, el rezago en la velocidad de internet, la digitalización de PYMES turísticas y la implementación de tecnologías innovadoras es aún considerable. Superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades disponibles puede posicionar a Colombia como un líder en turismo digital en la región.

Existe un importante contraste en la expansión de la cobertura de internet, especialmente en áreas urbanas respecto al resto del país debido a la orografía; y la infraestructura de fibra óptica se está expandiendo gradualmente para igualar la velocidad de navegación con los mercados más desarrollados. Mejorar la infraestructura de conectividad es uno de los grandes desafíos del país.

En conclusión, los proveedores de servicios turísticos y los destinos que adopten e innoven con tecnología estarán mejor posicionados para satisfacer las necesidades de los viajeros modernos y liderar en el mercado global.

Experiencias auténticas y personalizadas

La tendencia hacia la búsqueda de "experiencias de viaje auténticas" se ha consolidado, enfocándose en aquellas que permiten a los turistas sumergirse genuinamente en la cultura, historia y vida cotidiana de un destino. Más allá de la visita a los atractivos turísticos convencionales y los paquetes estandarizados, estas experiencias buscan conectar a los viajeros con la esencia del lugar a través de interacciones significativas con la comunidad local, la naturaleza y la cultura. Esto implica para empresas y destinos un cambio hacia servicios más flexibles y adaptativos, evolucionando de un modelo de producto a un modelo centrado en el cliente.

Según Phocuswright, un 74% de turistas demandan experiencias de viaje que sean personalizadas, flexibles y enriquecedoras, con servicios adaptados a sus preferencias individuales. A medida que esta demanda continúa creciendo, la tecnología desempeñará un papel aún más crucial en la evolución de la industria turística.

El interés creciente por experiencias auténticas ha llevado a los proveedores de servicios turísticos a replantearse el diseño de productos turísticos. A diferencia del enfoque tradicional, que a menudo se centra en la comodidad, la accesibilidad y la estandarización, el diseño de experiencias auténticas pone énfasis en la personalización. Esto se logra mediante la creación de itinerarios que se adaptan a los intereses específicos de los viajeros, permitiendo exploraciones más profundas de nichos culturales o naturales; la colaboración con la comunidad local para asegurar que las experiencias reflejen fielmente la cultura y contribuyan al bienestar comunitario; y la valoración de lo único sobre lo genérico, haciendo que las experiencias sean difícilmente replicables.

En el diseño de estas experiencias se hace hincapié en los beneficios simbólicos y vivenciales, que incluyen la incorporación de narrativas (storytelling) que enriquezcan la experiencia del viajero, contando la historia detrás de lugares, personas y tradiciones. También se busca una conexión cultural profunda al participar en tradiciones locales, festividades y otras formas de expresión cultural, además de la interacción con la comunidad local como una oportunidad

para conocer a residentes locales y aprender sobre su modo de vida, siempre con una orientación a la sostenibilidad.

Colombia, con su rica cultura, antropología y biodiversidad, está excepcionalmente posicionada para el desarrollo de experiencias turísticas únicas, lo cual se complementa con la capacidad creativa de los colombianos. Sin embargo, disponer de recursos singulares no garantiza por sí solo un portafolio de productos atractivo para el turista; el desconocimiento de las expectativas de los visitantes, por falta de información, puede llevar a una interpretación errónea de sus prioridades. Esto se evidencia en la deficiencia de Colombia en el diseño, costeo y empaquetamiento de productos turísticos que sean competitivos en el mercado. Además, las diez principales experiencias turísticas promocionadas o demandadas en Colombia, como se menciona en la información de ProColombia y análisis de tendencias en plataformas de viajes y medios especializados, son en realidad "lugares" más que "experiencias": es el caso de Ciudad Perdida, el Amazonas, la costa del Pacífico y el avistamiento de ballenas, el Carnaval de Barranquilla, el Eje Cafetero, Cartagena de Indias, el desierto de la Tatacoa, el Parque Nacional Natural Tayrona, Medellín y su Feria de las Flores, o el rafting en el río Chicamocha. Esto refleja un error conceptual común, donde cualquier actividad relacionada con los viajes se etiqueta como "experiencia" cuando, en realidad, la esencia de una experiencia reside en su irrepetibilidad.

Búsqueda del bienestar

La pandemia de COVID-19 ha alterado las prioridades de los viajeros, poniendo un énfasis renovado en la salud y la seguridad. En este contexto, el turismo de bienestar ha acelerado su crecimiento, convirtiéndose en una tendencia de marketing en auge que apela a un segmento creciente de la población que valora el autocuidado y la salud preventiva como respuesta a los desafíos globales de la vida moderna. De hecho, es uno de los segmentos de más rápido crecimiento en la industria turística, habiendo crecido entre 2019 y 2022 un 7,5%, y los viajeros motivados por esta tendencia gastan aproximadamente un 178% más que el turista promedio, según el Global Wellness Institute. Esto ofrece oportunidades significativas para la innovación y el desarrollo dentro de la industria turística.

A diferencia del termalismo con finalidad médica, que se enfoca en tratamientos específicos y la recuperación de enfermedades, el turismo de bienestar adopta un enfoque más holístico

y promueve un estilo de vida saludable que incluye el cuidado del cuerpo, la mente y el espíritu. Representa una evolución significativa en la forma en que las personas buscan enriquecer sus vidas a través de los viajes y responde a un concepto integral que abarca, además, actividades tales como retiros, experiencias de spa, fitness, talleres de mindfulness, terapias alternativas, alimentación saludable y detox, y contacto con la naturaleza que contribuyen al bienestar integral del viajero. La personalización de estas experiencias, adaptándolas a las necesidades y preferencias individuales, es un componente clave en las estrategias de marketing actuales.

Los destinos preferidos para este tipo de turismo son el Sudeste Asiático, América Latina y ciertas regiones de Europa, para atender a turistas provenientes de mercados muy desarrollados, que incluyen países con alta conciencia sobre la salud y el bienestar, como Estados Unidos, Alemania y Japón.

Colombia ya ofrece una amplia gama de opciones en el turismo de bienestar, aunque no siempre bien promocionadas, incluyendo tratamientos corporales, cirugía plástica ambulatoria, termales, prácticas chamánicas y productos de fitoterapia. El país se ha posicionado como un destino líder en turismo médico, especialmente en áreas como la cirugía plástica y estética, gracias a la alta calidad de sus profesionales médicos y costos competitivos. Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla son destacadas en este ámbito y cuentan con numerosas clínicas especializadas, muchas de las cuales están acreditadas por organizaciones nacionales e internacionales que garantizan su calidad y seguridad.

También cabe destacar la rica oferta de fuentes termales, especialmente en regiones como el Eje Cafetero, Cundinamarca y Huila. Estos termales son populares tanto entre locales como turistas, buscando relajación y bienestar en entornos naturales.

Por su composición pluriétnica, Colombia es hogar de una rica tradición chamánica, especialmente en la Amazonía y la Sierra Nevada de Santa Marta. Prácticas como rituales de limpieza y el uso de plantas medicinales son accesibles para los turistas, a menudo como parte de retiros espirituales o ceremonias de sanación. Productos como el Yagé, un psicoactivo profundamente arraigado en las culturas indígenas amazónicas, están regulados para proteger las tradiciones indígenas y asegurar prácticas seguras y respetuosas cuando.

Sin embargo, la información necesaria para que el turista acceda a prácticas seguras y éticas no siempre es evidente o está disponible, lo que obliga a los turistas a realizar una investigación previa y elegir servicios que garanticen su seguridad, calidad y respeto por las tradiciones culturales.

Economía colaborativa

La economía colaborativa está generando un impacto profundo en el turismo, no exento de polémica, ofreciendo nuevas oportunidades para experiencias de viaje personalizadas y accesibles, pero también presentando desafíos significativos en términos de regulación, equidad en la competencia y sostenibilidad de los destinos turísticos.

Esta economía está redefiniendo cómo los consumidores acceden a los servicios turísticos y cómo estos se prestan, compran, venden, comparten o alquilan. Plataformas como Airbnb, HomeAway y Couchsurfing han democratizado el acceso a alojamientos, permitiendo a los propietarios alquilar sus espacios a viajeros de todo el mundo. Estas opciones ofrecen una alternativa a los hoteles tradicionales, con mayor personalización y a un costo menor. Servicios como Uber, Cabify, Lyft y BlaBlaCar han cambiado la forma en que los turistas se mueven dentro de los destinos, ofreciendo opciones de transporte flexibles y económicas. Además, plataformas de alquiler de bicicletas y scooters eléctricos como Lime y Bird fomentan la movilidad sostenible en áreas urbanas. Experiencias como las ofrecidas por Dinewith o Withlocals conectan a los viajeros con locales que ofrecen tours personalizados, clases de cocina y otras actividades que permiten una inmersión profunda en la cultura local.

Indefectiblemente ligada e impulsada por la digitalización, la economía colaborativa ha experimentado un crecimiento exponencial en la última década, particularmente en el sector turístico. Según un informe de la Comisión Europea, el sector de la economía colaborativa en la UE podría alcanzar los 570 mil millones de euros. Su crecimiento plantea tanto desafíos como oportunidades para el turismo tradicional: por un lado, ha incentivado a la industria hotelera a innovar y ofrecer experiencias más personalizadas; por otro lado, ha generado controversias relacionadas con la gentrificación y el *overtourism*, lo que ha llevado a la necesidad de implementar regulaciones más estrictas.

En Colombia, la economía colaborativa se asocia frecuentemente con la informalidad, y no está exenta de los beneficios y polémicas en torno a esta tendencia. En particular, el sector

hotelero ha expresado preocupaciones sobre la competencia desleal de plataformas como Airbnb, argumentando que estas no están sujetas a las mismas regulaciones, vigilancia de los estándares de calidad y cargas fiscales, lo que subraya la urgencia de una mayor regulación.

Turistas hiperconectados

La hiperconexión ha cambiado indiscutiblemente la forma en que los turistas planifican, experimentan y comparten sus experiencias de viaje, redefiniendo sus expectativas y comportamientos, y ofreciendo oportunidades sin precedentes a empresas y destinos. Sin embargo, es fundamental abordar los desafíos relacionados con la sobrecarga de información, la dependencia tecnológica y la seguridad de los datos para garantizar que la hiperconexión siga siendo un aliado valioso en el mundo del turismo.

Los turistas modernos, según muestran los estudios, manifiestan la necesidad de estar constantemente conectados cuando viajan, considerándolo esencial en su experiencia de viaje. Sus expectativas giran en torno al acceso inmediato a información para consultar datos en tiempo real sobre destinos, alojamientos, transportes y atracciones; planificar y reservar todos los aspectos de un viaje a través de dispositivos móviles; y valorar o compartir experiencias, especialmente con sus allegados, en tiempo real.

La hiperconexión empodera a los viajeros para ser más independientes, permitiéndoles planificar de manera integral y más eficiente todos los aspectos del viaje, desde la reserva de vuelos y alojamientos hasta la selección de actividades. Les permite anticiparse a los imprevistos al acceder a información en tiempo real, consultar guías digitales, mapas interactivos y recomendaciones personalizadas, y modificar sus planes sobre la marcha.

En particular, los millennials y la Generación Z hacen uso intensivo de smartphones y dispositivos móviles para la navegación, búsqueda de información y toma de decisiones. Muestran preferencia por aplicaciones y plataformas que ofrecen servicios integrados, como reservas, guías, mapas y recomendaciones, y participan activamente en redes sociales, compartiendo fotos, opiniones y consejos sobre sus viajes.

Esta circunstancia hace que muchas de sus decisiones estén significativamente condicionadas por las opiniones de otros viajeros. Las empresas y destinos pueden adquirir y explotar los datos que se recogen por medio de sensores y dispositivos móviles para mejorar y personalizar la experiencia de viaje, ajustándola a los intereses y preferencias de cada viajero.

En este sentido, las deficiencias de conectividad, por falta de infraestructuras adecuadas y suficientes, como ya se señaló en la segunda tendencia, se agravan cuando los proveedores, en particular de alojamiento, no pueden proveer estos servicios de manera acorde.

Trabajo remoto

La pandemia de COVID-19 ha transformado el ámbito laboral, dando lugar a la aparición de un nuevo nicho de mercado: los nómadas digitales. Estos profesionales de diversos sectores, que ya no necesitan estar físicamente presentes en una oficina, tienen la posibilidad de viajar mientras trabajan. Combinan el trabajo y el turismo, buscando destinos que no solo sean atractivos desde el punto de vista turístico sino también adecuados para trabajar a distancia. En la elección de estos destinos, valoran aspectos como la conectividad; precios accesibles en alojamiento, alimentación y transporte para estancias prolongadas; buena calidad de vida, con opciones de ocio y cultura que enriquezcan su experiencia; un clima benigno; y condiciones de seguridad y sanitarias adecuadas.

España es el primer país del mundo que ha desarrollado un estándar de calidad específico con el objetivo de obtener un posicionamiento de mercado relevante en este nicho. Según un informe de MBO Partners, en 2020 había 10.9 millones de nómadas digitales solo en los EE. UU., una cifra que hoy se habría multiplicado exponencialmente en todo el mundo. Incluso existen comunidades específicas para ellos, como Nomad List y Remote Year, que ofrecen recursos, información y programas. Aún no hay datos relativos a Colombia.

Las estancias de los nómadas digitales suelen ser prolongadas y su gasto es elevado, especialmente cuando los destinos elegidos son países del Sudeste Asiático, Suramérica y el Mediterráneo europeo. Estos lugares son hospitalarios, con una conectividad robusta, bajos costos de vida, una sólida comunidad de nómadas digitales, facilidades como espacios de coworking, una rica cultura local y facilidades en la obtención de visados. A medida que más personas adopten el trabajo remoto de manera permanente, es probable que aumente la demanda de destinos amigables para nómadas digitales, lo que representa una oportunidad significativa para las regiones que buscan diversificar y enriquecer su oferta turística.

El trabajo remoto también presenta una oportunidad para desestacionalizar la demanda turística, permitiendo a las localidades atraer visitantes durante todo el año y no solo en temporadas altas.

Accesibilidad universal

La accesibilidad universal en el turismo es esencial para garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, puedan disfrutar de experiencias de viaje enriquecedoras. En el sector turístico, esto no solo se ve como una cuestión ética, sino también como una oportunidad estratégica: al considerar a las personas con discapacidad como clientes potenciales y trabajar para eliminar barreras físicas y sociales, el turismo puede volverse verdaderamente inclusivo, beneficiando tanto a los viajeros como a los proveedores de servicios.

Según el Banco Mundial, aproximadamente el 15% de la población mundial, es decir, más de mil millones de personas, convive con alguna forma de discapacidad. Por lo tanto, la inversión en accesibilidad no solo es una inversión en un futuro sostenible y equitativo para el turismo global, sino también una apuesta por un mercado amplio y en crecimiento.

Son los países más desarrollados, como España, los que han liderado en el desarrollo de programas de accesibilidad turística y concentran los destinos más demandados en este ámbito, como Madrid, Barcelona, Berlín, Sidney, Viena, Orlando, Toronto, Singapur, Ámsterdam y Dublín.

Atender al segmento de mercado de personas con discapacidad abre un abanico de oportunidades para el sector turístico. Esto incluye diferenciación competitiva en un mercado cada vez más saturado, fidelización de clientes, y reconocimiento en materia de responsabilidad social, manifestando un compromiso real con la igualdad y la inclusión. Estos son valores cada vez más importantes para los consumidores actuales y se traducen en una mejor reputación y la capacidad de atraer a un segmento de mercado amplio y diverso, incrementando el potencial de ingresos.

En Colombia, la discapacidad frecuentemente se asocia solo con sus aspectos físicos, ignorando las discapacidades intelectuales o sensoriales. El país aún está muy retrasado en este aspecto, aunque se han desarrollado normativas para alojamientos y existen iniciativas para adaptar los atractivos turísticos para ser más accesibles. Sin embargo, queda mucho trabajo por hacer para alcanzar los estándares internacionales y realmente aprovechar las oportunidades que ofrece este segmento de mercado.

Revalorización de lo local y el turismo doméstico

El redescubrimiento del turismo doméstico ha sido impulsado por múltiples factores, desde las restricciones de viaje impuestas por la pandemia hasta un renovado interés por la sostenibilidad y el apoyo a la economía local. A medida que el sector turístico busca recuperarse y adaptarse a los desafíos presentes y futuros, el turismo doméstico se presenta como una oportunidad clave para promover un turismo más inclusivo, sostenible y resiliente. Las políticas y estrategias que fomenten el turismo doméstico pueden ayudar también a redescubrir y valorar la riqueza turística dentro de los propios países y reforzar el empoderamiento y consumo local, como los productos de proximidad o kilómetro cero.

La pandemia de COVID-19 llevó a restricciones de viaje sin precedentes a nivel mundial, lo que limitó severamente las opciones de viaje internacional y destacó los destinos domésticos como alternativas de conveniencia, viables y seguras. Según la ONU Turismo, el turismo doméstico ha sido un salvavidas para muchos destinos durante la pandemia, experimentando un crecimiento significativo en muchas regiones del mundo. Desde entonces, no solo se ha recuperado más rápidamente, sino que también está experimentando un crecimiento sostenido y un aumento de las estancias.

El auge del turismo doméstico representa una oportunidad para diversificar y fortalecer las ofertas turísticas, promoviendo el desarrollo de infraestructuras y servicios que beneficien tanto a los viajeros locales como a las comunidades receptoras.

Aunque no hay cifras confiables específicas, en Colombia se observa que es uno de los países donde la tasa de apropiación de la cultura local y el orgullo nacional es más elevada, lo que proporciona una base sólida para seguir incrementando el turismo doméstico. En países como México, donde el turismo doméstico cuadruplica los datos del turismo internacional, este se convierte en el verdadero sustento de la estructura turística. Por lo tanto, invertir en promover el turismo doméstico es una decisión estratégica adecuada y rentable.

Diferenciarse o morir

El turismo es uno de los sectores económicos que se ha recuperado más rápidamente después de la pandemia, a pesar del aumento en los precios de muchos destinos. Las personas desean disfrutar y olvidar, por lo que ofrecer al mercado una propuesta de valor diferenciada es clave

para atraer una demanda más cualificada y generar productos cada vez más personalizados para segmentos de clientes específicos.

Dentro de esta corriente de diversión, gasto y disfrute, impulsada por cambios en los patrones de comportamiento y los valores de los turistas actuales, se refuerza la consolidación del concepto experiencial al aplicar creatividad, innovación, vivencia y factor sorpresa en el diseño de productos turísticos que respondan a las nuevas demandas. Entre las tendencias destacadas están el "coolcationing", o la preferencia por vacaciones en climas más frescos; el "digital detox", o la necesidad de desconectar de la tecnología digital y las redes sociales para recuperar el equilibrio personal y reducir el estrés; y los "back-of-house tours", que permiten conocer proyectos de responsabilidad social y mostrar la realidad de los lugares, no solo sus partes más atractivas. Además, hay un creciente interés en actividades que implican una profunda inmersión cultural, la gastronomía, la práctica deportiva, la desconexión en busca de la paz espiritual y el disfrute de la naturaleza. Otras corrientes en crecimiento incluyen el MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones), los eventos culturales multitudinarios, el turismo de lujo y el turismo de compras.

Colombia está incursionando en todos estos campos, aunque en algunos casos sin medir el esfuerzo necesario ni la capacidad competitiva de los territorios para alcanzar sus objetivos como destino de clase mundial. A partir de las transformaciones generadas por la tecnología y los objetivos de desarrollo sostenible, la industria turística debe afrontar múltiples desafíos que se transforman constantemente con el propósito de adelantar acciones que le permitan capitalizar las tendencias y generar ventajas frente a sus competidores en el mercado turístico global. En este sentido, el turismo sostenible y regenerativo, basado en el cuidado del medio ambiente y las comunidades de destino, ofrece oportunidades para la preservación de los ecosistemas, el crecimiento económico sostenible y la participación de los habitantes de los territorios, permitiendo el diseño y puesta en marcha de experiencias innovadoras, auténticas y no masificadas. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de actividades enfrenta desafíos como costos más altos que se traducen en precios de comercialización que limitan el acceso de la demanda y dificultan la satisfacción de las necesidades y expectativas de un consumidor más exigente.

Además, los desarrollos tecnológicos están redefiniendo la experiencia de los turistas, favoreciendo la conectividad y el acceso rápido y eficaz a la información; sin embargo, en Colombia persisten desafíos en términos de conectividad (infraestructura), innovación (desarrollo de herramientas y aplicaciones), seguridad de la información, capacitación y alfabetización digital y uso de tecnologías emergentes como la realidad virtual y aumentada, y la inteligencia artificial. Estos deben ser abordados conjuntamente por las autoridades e instituciones competentes. A su vez, el fenómeno de la economía colaborativa ha facilitado un mayor acceso a una oferta de servicios turísticos variada con experiencias personalizadas y auténticas que permiten el intercambio de conocimientos y habilidades, generando beneficios económicos para las comunidades locales y, en algunos casos, la reducción de impactos ambientales. No obstante, la economía colaborativa también genera preocupaciones y retos para las administraciones departamentales y el Gobierno Nacional relacionados con la regulación y el cumplimiento normativo, la seguridad y protección del turista, la competencia desleal, y la formalización laboral y empleabilidad.

En adición, el trabajo remoto es reconocido como una oportunidad para desestacionalizar la demanda. La flexibilidad de ubicación y la libertad en el uso del tiempo permiten a los viajeros adoptar un estilo de vida nómada que favorece el desarrollo personal asociado a la conexión con las comunidades de destino y el descubrimiento de destinos poco convencionales.

Con respecto al turismo doméstico, esta tendencia ha experimentado un resurgimiento debido a la pandemia del COVID-19. Su desarrollo y fortalecimiento ofrecen una oportunidad para promover el diseño, puesta en marcha y revitalización de experiencias y actividades turísticas que promuevan la reducción de la huella ambiental, la promoción de la cultura para su salvaguardia, la dinamización de las economías locales y la potencialización de destinos emergentes.

Aunado a esto, la diferenciación se vuelve esencial en un mercado turístico saturado y competido a nivel internacional y nacional, por lo que el aprovechamiento de tendencias como el "digital detox" requiere del diseño de una oferta robusta y suficiente que atienda motivaciones de viaje de este tipo.

Considerando el contexto actual y las características del turismo en Colombia, si bien la totalidad de las tendencias relacionadas son relevantes en el contexto nacional y tienen el potencial de impactar positivamente en el desarrollo de la industria turística del país, bajo este análisis se encuentra pertinente dirigir los esfuerzos sectoriales hacia la potencialización del turismo doméstico acompañada de la revalorización de lo local. Esto se debe a su potencial para promover la sostenibilidad, la diversificación de productos y servicios, la salvaguardia del patrimonio, el bienestar, la inclusión y el desarrollo local, contribuyendo así a la recuperación económica.

Los departamentos y el Distrito Capital que conforman la Región Central cuentan con atractivos y recursos que integran una oferta atractiva para los habitantes del territorio nacional. Sin embargo, esta oferta requiere mayores esfuerzos para ser puesta en valor en experiencias y actividades que generen atracción de la demanda de turistas nacionales a la vez que se incentiva la llegada de turistas extranjeros.

Asimismo, es importante señalar que el desarrollo de acciones que propendan por el fortalecimiento del turismo doméstico puede redundar en una mejor estructuración de instrumentos de planificación, el fortalecimiento de sentimientos de pertenencia e identidad, e incluso en inversiones en infraestructura turística, formación y capacitación, y desarrollo tecnológico e innovación. Todo esto generaría beneficios para las comunidades locales e incluso una distribución más equitativa de los ingresos por turismo.

Tendencias de consumo

Una tendencia describe un movimiento social y cultural que expresa, en este caso, las necesidades y aspiraciones actuales de los consumidores para proyectarlas hacia el futuro. Surge de la confluencia de factores psicológicos, demográficos y económicos de un determinado público objetivo. Los mercados están cada vez más segmentados y cambian con rapidez; para adaptarse, empresas y destinos deben tener en cuenta las tendencias predominantes.

Del total de 17 tendencias identificadas en el mercado en el Informe Popcorn, algunas merecen especial atención por explicar el auge de ciertos productos. Por ejemplo, la "egonomía" o personalización de productos y servicios; la "búsqueda de salud y longevidad", que impulsa el bienestar; la "agrupación", que refleja el deseo del consumidor de formar parte de una tribu con valores e inquietudes compartidos, y con la que pueda, por ejemplo, compartir experiencias de viaje; el "down-aging", o anhelo de la juventud, donde los adultos adoptan comportamientos que no se corresponden con su edad biológica, consumiendo productos que les recuerdan a su infancia; las "pequeñas indulgencias", que justifican el crecimiento del sector de productos de lujo, como hoteles, tiendas y viajes exclusivos, que les hacen sentir recompensados; el "consumidor vigilante", que demanda profesionalidad y transparencia, optando por empresas con mayor responsabilidad y compromiso con valores socialmente aceptados; el "avestruz", que lleva a convertir la casa en un castillo para aislarse del mundo, impulsando el consumo de productos para llevar, detrás del crecimiento de servicios como UberEats, Glovo o Amazon; la "aventura fantástica", en respuesta a la necesidad de evasión emocional de la rutina diaria, es la tendencia de quienes practican safaris, buceo, ski, y turismo ecológico; y "SOS" (Salvemos la Sociedad), el deseo de regenerar con un fuerte enfoque ético y compromiso ambiental, que nutre el turismo comunitario, el ecoturismo y el turismo de voluntariado.

La industria del turismo reciente ha sido influenciada por el individualismo en la planificación de viajes, las tensiones geopolíticas, el cambio climático, la masificación en el desarrollo de los viajes y las tendencias de consumo. El incremento del individualismo conduce a una demanda creciente de experiencias personalizadas, mientras que el cambio climático y las coyunturas geopolíticas afectan la percepción de seguridad de los destinos, la viabilidad del desarrollo turístico y la estabilidad sectorial. Estos factores exigen que los gobiernos enfoquen soluciones que a veces no priorizan al sector turístico.

El turismo masivo y la gentrificación representan desafíos adicionales, con impactos negativos tanto para las comunidades de destino como para los turistas. Estos fenómenos y sus efectos subrayan la necesidad de repensar el modelo turístico hacia uno más sostenible, con políticas enfocadas en la participación comunitaria. De acuerdo con esto, el sector se ve obligado a innovar en el diseño de nuevas experiencias que desconcentren los flujos

turísticos, generen ingresos y protejan tanto a las comunidades de destino como su entorno natural y cultural.

Tendencias en función de los Drivers

Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB

El efecto positivo del turismo en el desarrollo económico se manifiesta a través de la generación de divisas, el estímulo a inversiones en nuevas infraestructuras, el fomento del empleo y el impacto en otros sectores de la economía a través del efecto multiplicador. Nazaw y Hassan (2016) señalan que la infraestructura turística (de transporte, playas, paisajes escénicos, y patrimonio cultural y natural) se clasifica como un bien público. El sector privado no realiza estas inversiones ni provee estos servicios. De ahí la dificultad de disponer de datos al respecto, ya que estas inversiones no se cuantifican como específicas del sector. Por ejemplo, la puesta en funcionamiento de un aeropuerto o la mejora de la conectividad beneficia tanto a visitantes como a residentes.

Por otra parte, cuando se busca atraer inversión privada, un exceso de inversión pública puede tener un efecto deflactor (Morrison y Schwartz, 1992).

Apoyar el turismo es apostar por la paz y el desarrollo local porque alrededor del 80% del sector está formado por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas individuales o familiares. Esto muestra la fragilidad del sector, pero también su capacidad única para impulsar la transformación y el desarrollo desde la base.

De los Drivers económicos, el turismo es el que realmente tiene capacidad de controlar un destino turístico junto con la inversión privada. A mayor inversión pública en turismo, mayor cantidad de turistas, mejor coordinación entre actores, mejor infraestructura, etc. Y no puede medirse solo por los presupuestos de los entes públicos turísticos, ya que estas inversiones dependen de otros ámbitos de la función pública.

La ONU Turismo recomienda focalizar las inversiones turísticas que tengan impacto multisectorial y efecto de movilización y demostración en salud y bienestar, educación de calidad e inclusiva, energía asequible y no contaminante, el fomento de la innovación y

modalidades de consumo y producción sostenibles y cuyos efectos esperados sean reducir el cambio climático, empoderar a las mujeres, desarrollar capacidades, generar empleo y lograr la igualdad entre los géneros.

El último Informe de Turismo del World Economic Forum le concede a Colombia 3,3 puntos, ligeramente por encima de la media de la región (3,1) con relación a la calidad y disponibilidad de infraestructuras receptoras, pero la penaliza por la priorización del turismo como política pública y su eficacia en la gestión, con una puntuación de 3,5 puntos, por debajo de la media regional (4,2).

Toda inversión debe considerarse desde la eficiencia y el retorno económico o social, y la dotación de recursos debe contemplarse en coherencia con los objetivos, las capacidades y la orientación del turismo como negocio de largo plazo.

De acuerdo con la ONU Turismo, se espera que las visitas por turismo aumenten considerablemente, alcanzando los 1.800 millones para 2030 (ONU Turismo, 2024). Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo estima que para el año 2024 Colombia recibirá cerca de 6,02 millones de visitantes no residentes, lo que representa un aumento del 4,3% respecto a 2023. Además, se prevé un incremento anual del 4% al 6% en los próximos años (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023). Con esta perspectiva, la ONU Turismo (2024) destaca la importancia de comprender la demografía del nuevo mercado, el cual estará conformado principalmente por millennials y personas de la generación Z entre 2030 y 2040. La Organización señala que "la tendencia general se dirige hacia los servicios digitales e innovadores, especialmente los servicios móviles. Al mismo tiempo, habrá un alejamiento de las experiencias tradicionales y una búsqueda de experiencias más personalizadas". Asimismo, una tendencia asociada al impacto de la pandemia del COVID-19 aumentará "la demanda de transparencia respecto a los protocolos de salud, los datos y la seguridad durante los viajes y en los lugares de destino".

Basándose en lo anterior, la movilización y creciente llegada de turistas requerirá de inversiones que satisfagan las demandas y necesidades de los consumidores. Si bien estas inversiones deberán responder a infraestructuras turísticas que garanticen la sostenibilidad de la actividad, el beneficio de las comunidades de destino y la seguridad y permanencia de los turistas, las entidades territoriales y el Gobierno Nacional tendrán que considerar las

necesidades que surjan en relación con soluciones digitales que fomenten la creación de contextos innovadores, aumenten la productividad de las empresas y contribuyan al desarrollo de una oferta diferenciada y segura, susceptible de ser personalizada según los patrones de comportamiento. Adicionalmente, y con base en el crecimiento de la demanda, los gobiernos podrán considerar el diseño de incentivos que promuevan el desarrollo y fortalecimiento empresarial, la transición verde de las empresas y el desarrollo de emprendimientos locales.

Por lo tanto, es conveniente que la inversión del presupuesto público para dinamizar la industria turística se realice con el objetivo de mejorar la experiencia turística y fomentar el desarrollo y fortalecimiento empresarial, garantizando la participación de las comunidades de destino y mejorando la calidad de vida en los espacios geográficos que habitan. Estas inversiones deberán abordar de manera prioritaria, para cada territorio, los aspectos que disminuyan la competitividad en el desarrollo turístico, sin descuidar aquellos que proporcionen ventajas a los destinos.

El Caribe Mexicano

Holbox, Isla Mujeres, Costa Mujeres, Cancún, la Riviera Maya (Puerto Morelos, Playa del Carmen y Tulum), Cozumel, Maya Ka'an y la Grand Costa Maya (Mahahual, Bacalar y Chetumal), constituye una joya turística del Caribe mexicano en el estado de Quintana Roo. La llegada de pasajeros internacionales al aeropuerto de Cancún, puerta de entrada a esta región, experimentó un cambio drástico: de 8.170.470 en 2020, afectada por la pandemia, a una cifra histórica de 30.000.000 en 2022.

Este notable aumento se debe, en gran medida, a las cuantiosas inversiones realizadas por el sector público en turismo, alcanzando los USD 41.000.000. Estas inversiones no solo posibilitan una gestión eficiente del destino, sino que también se ven complementadas por las significativas inversiones generadas por el sector privado. Además, el gobierno ha implementado diversas iniciativas para fomentar

la sostenibilidad ambiental y cultural, en consonancia con la creciente preocupación global por el turismo responsable.

Estos esfuerzos han potenciado la visibilidad internacional del Caribe mexicano como destino turístico de primer nivel, al tiempo que han contribuido de manera sustancial al crecimiento económico de la región. Esto subraya el impacto positivo de la inversión pública en la expansión y diversificación del turismo, consolidando al Caribe mexicano como un referente indiscutible en el ámbito turístico mundial.

Fuente: Caribe Mexicano (s.f.) y Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo (s.f.).

Inclusión y protagonismo de la población local en el desarrollo turístico

Para asegurar la participación efectiva de la comunidad residente en el turismo, ya sea étnica o no, es fundamental adoptar un enfoque inclusivo y sostenible que beneficie tanto a los visitantes como a los lugareños. Esto implica integrar y empoderar a la comunidad en todas las fases del desarrollo turístico, desde las etapas iniciales de planificación y ejecución, hasta su gestión continua, asegurando que sus opiniones y necesidades sean consideradas. Por ejemplo, en ámbitos como el turismo comunitario, donde Colombia es un referente, se deben ofrecer programas de capacitación en áreas relacionadas con el turismo, como gestión hotelera, guías turísticos y servicios al cliente, para mejorar las oportunidades de empleo y emprendimiento de los residentes.

El protagonismo de la comunidad también se puede fomentar mediante la creación de experiencias turísticas que destaquen la cultura, las tradiciones y los productos locales, generando un sentido de orgullo comunitario y beneficios económicos directos (por ejemplo, el turismo cultural asociado a la religiosidad, los festivales, las artesanías y la gastronomía). Esto puede lograrse apoyando el desarrollo de pequeñas y medianas empresas turísticas gestionadas por residentes y promoviendo la asociatividad. Además, es crucial involucrar a las comunidades en la gestión y conservación de los recursos naturales y culturales, asegurando un enfoque sostenible.

La clave del éxito en estos proyectos radica en garantizar que las comunidades locales se beneficien directamente del turismo, no solo a través del empleo y el emprendimiento, sino

también en la preservación y promoción de su cultura y entorno natural. Su implementación requiere un enfoque coordinado y un compromiso a largo plazo por parte de todos los actores involucrados para alcanzar los beneficios potenciales en términos de desarrollo económico sostenible, conservación del patrimonio y cohesión social.

Aplicable a todo tipo de destinos, es en el ámbito rural –mayoritario en la geografía de Colombia y de la Región Central, donde destaca gracias a la rica diversidad natural y cultural. Aquí, los resultados serán especialmente significativos en ámbitos como la promoción del turismo rural y el agroturismo, aprovechando la rica tradición agrícola de Colombia y ofreciendo experiencias como la recolección de café y cacao. También se pueden desarrollar experiencias turísticas sostenibles que promuevan la conservación de la biodiversidad.

En este apartado, el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) concede a Colombia 4,2 puntos frente a una media de 4,0.

- ▶ La participación de la comunidad en el desarrollo turístico requiere una reorientación hacia una planificación *bottom-up*, que recoja las inquietudes y expectativas de los actores para luego integrarlas a escala de la Región Central, buscando economías de escala, sinergias y un mayor impacto.

En consonancia con lo propuesto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y como resultado de las dinámicas sectoriales y el comportamiento de la demanda turística, el desarrollo de la actividad se ha orientado con mayor interés hacia la implementación de experiencias de base comunitaria que amplíen y diversifiquen la cadena de valor, maximizando así los beneficios para los actores locales y garantizando su participación en los procesos de desarrollo territorial.

En Colombia, el desarrollo comunitario de la actividad turística contribuye a la reducción de las desigualdades y al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades de destino, favoreciendo principalmente la participación de poblaciones vinculadas a la construcción de paz, comunidades étnicas, comunidades rurales y urbanas, mujeres y jóvenes, con el propósito de fomentar la inclusión y el empoderamiento de grupos vulnerables, así como propiciar la consolidación de emprendimientos de base local.

El fomento de prácticas que permitan la participación e inmersión de los viajeros en la cultura y el entorno de las comunidades de destino se consolida como una tendencia que pretende ofrecer a los turistas experiencias con mayores niveles de autenticidad, sentido y propósito, al tiempo que, bajo principios de sostenibilidad, garantiza el avance social y económico de los habitantes de los territorios en los que se realizan actividades turísticas.

A partir de lo anterior, la tendencia se orienta hacia el diseño y fortalecimiento de iniciativas de base comunitaria, desde su gestión hasta su comercialización, bajo modelos innovadores que ofrezcan experiencias diferenciadas y atractivas para segmentos con demandas asociadas al relacionamiento con comunidades y al conocimiento del patrimonio cultural. Asociado al desarrollo comunitario del turismo, emerge una tendencia de regeneración que promueve relaciones en un marco de bienestar entre los turistas y los habitantes locales, estableciendo como premisa devolver al destino más de lo que se toma y mejorar las capacidades que sostienen la vida del lugar visitado.

Como buenas prácticas para garantizar el desarrollo adecuado de actividades turísticas con base en la participación comunitaria, es necesario asegurar la valorización sostenible del patrimonio cultural y natural, generar espacios de intervención y cooperación entre actores locales, fortalecer las competencias de la cadena de valor, gestionar alianzas y sistemas de cooperación que promuevan la formalización empresarial y la prestación de servicios de calidad, y desarrollar mecanismos e instrumentos de promoción y comercialización responsables.

La Macarena, Meta, Colombia

La comunidad de La Macarena, en Colombia, ha experimentado una notable transformación después de la difícil transición de la Zona de Distensión, al unirse en torno al turismo como principal motor de desarrollo. A pesar de enfrentar desafíos iniciales, como el cierre de Caño Cristales en 2004 y la falta de una adecuada reglamentación turística, no se rindieron. A partir de 2007, con la implementación del Plan de Manejo del Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena y la clarificación de las normas para el desarrollo turístico, la región ha experimentado una notable mejora.

Para 2016, el número de guías turísticos aumentó a 93, y el municipio contaba con 20 establecimientos de alojamiento y hospedaje, 12 restaurantes y 18 agencias de viajes, involucrando a cerca de 600 familias en la industria turística. Este avance ha convertido a La Macarena en un referente nacional en turismo comunitario y desarrollo asociativo, destacándose como uno de los cuatro territorios piloto del Programa de Turismo Comunitario del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Fuente: Rueda, N. y Bonilla, J. (2017).

Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio

Aunque Colombia no es uno de los mayores emisores de gases contaminantes, representando solo el 0.6 % del total, se encuentra entre los países más vulnerables a los efectos del cambio climático, según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Se destaca el reconocimiento por los logros en materia de reparación ambiental, el liderazgo ejercido en la cumbre mundial de cambio climático COP28, la promulgación de la ley de pasivos ambientales, las declaraciones de protección de especies de fauna, la ampliación de superficies naturales protegidas y la aceptación de la candidatura como sede de la próxima COP de biodiversidad, que se llevará a cabo en 2024.

Según un informe del Banco Mundial, Colombia está liderando el camino hacia la sostenibilidad en América Latina al considerar tanto el crecimiento económico como la protección ambiental. Se han implementado varias iniciativas, como el desarrollo de un mercado local de bonos verdes y una taxonomía verde, así como la integración de la sostenibilidad y la gobernanza ambiental y social en las directrices para el sector financiero y las nuevas infraestructuras sostenibles.

Sin embargo, la organización internacional Global Witness destaca que, en 2021, Colombia volvió a ser considerado el país más letal para los defensores ambientales. Conflictos entre comunidades indígenas y campesinas con grandes empresas agropecuarias que han invadido sus territorios, la deforestación, la minería ilegal en Caquetá, el comercio de animales salvajes y las tres vías ilegales en los departamentos de Meta, Guaviare y Caquetá amenazan al Parque Nacional Natural Serranía de Chiribiquete y al Resguardo Indígena Yaguará.

El último Informe de Turismo del Foro Económico Mundial otorga a Colombia 4.0 puntos, ligeramente por encima de la media regional (3.9) en cuanto a Sostenibilidad Ambiental vinculada con el turismo. La recomendación es seguir promoviendo prácticas sostenibles en los destinos turísticos, protegiendo su rica biodiversidad y fomentando el turismo responsable.

La demanda turística global está mostrando un creciente interés en preservar los recursos naturales y la biodiversidad, priorizando viajes con un bajo impacto ambiental, aunque esto implique presupuestos superiores al promedio. En respuesta a esta tendencia, los proveedores de servicios turísticos están adoptando gradualmente medidas para satisfacer estas demandas, reconociendo los beneficios económicos, reputacionales y sociales para sus organizaciones.

Además, con el objetivo de diversificar la oferta turística y atraer a más turistas comprometidos con la sostenibilidad ambiental, los gobiernos están promoviendo el desarrollo de productos turísticos que promuevan la protección de los ecosistemas y fomenten una cultura de cuidado y protección del medio ambiente. Se están realizando inversiones en negocios verdes, así como incentivando la adopción de prácticas de economía circular, gestión eficiente de recursos como el agua y la energía, y una adecuada gestión de residuos sólidos y aguas residuales.

Según el análisis de los mercados turísticos, se espera que los viajeros demanden cada vez más experiencias no masificadas, que minimicen su impacto ambiental y contribuyan a la regeneración de los destinos visitados. Se busca que los turistas puedan experimentar una conexión más profunda con el entorno natural y las comunidades locales, garantizando que sus visitas generen beneficios tangibles para los ecosistemas y las personas que habitan en ellos.

Islas Galápagos, Ecuador

El archipiélago de las Islas Galápagos, ubicado en el Océano Pacífico a 972 kilómetros de la costa continental de Ecuador, es un reconocido destino turístico de naturaleza, ecoturismo y aventura. Designadas como Patrimonio Natural de la Humanidad y Reserva de la Biosfera por la UNESCO, además de ser declaradas

Santuario de Ballenas por el CEDAM, las Galápagos recibieron 271.238 turistas en 2019, según cifras de Parques Nacionales de las Islas Galápagos y de la Cámara de Turismo de Galápagos (CAPTURGAL).

Mundialmente reconocidas como un modelo ejemplar de gestión ambiental y conservación de la biodiversidad, estas islas ecuatorianas han implementado rigurosas políticas de conservación que han permitido preservar sus singulares ecosistemas y la diversidad biológica que inspiró la teoría de la evolución de Charles Darwin. Las autoridades locales, en colaboración con organizaciones internacionales, han establecido controles estrictos sobre el turismo y las actividades humanas, garantizando un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección ambiental.

La gestión de las Islas Galápagos incluye programas de investigación científica, restauración de hábitats, erradicación de especies invasoras y educación ambiental, lo que ha permitido no solo conservar sus especies endémicas, sino también servir como un laboratorio vivo para estudios científicos y un ejemplo inspirador de sostenibilidad para el mundo.

Fuente: Parque Nacional Galápagos (s.f.) y Cámara de Turismo de Galápagos [CAPTURGAL]. (s.f.).

Conservación del patrimonio (material e inmaterial)

El actual Plan Estratégico y de Negocios del Turismo Cultural de Colombia, elaborado para el Viceministerio de Turismo, recopiló información y analizó 2,134 recursos turísticos, priorizando 190 listos para comercializarse y 662 propuestas que requerían esfuerzos e inversiones a corto y mediano plazo para su valorización. El departamento de Meta y, sobre todo, el Corredor Central, en referencia a la Región Central, concentraban gran parte de la oferta en términos de calidad y cantidad.

Colombia cuenta con 9 sitios declarados Patrimonio Mundial de la UNESCO, ubicándose detrás de Brasil, y 9 elementos reconocidos como Patrimonio Inmaterial, igualando la cantidad de México y con uno menos que Perú. Además, tiene 3 sitios reconocidos como Patrimonio Natural, menos que Argentina (5) y Brasil (7).

Además de los lugares históricos, arqueológicos y paisajes culturales, la diversidad étnica, las tradiciones, los saberes ancestrales, la artesanía y la gastronomía conceden a Colombia una posición destacada en la región, que destaca por el grado de conservación, apropiación y puesta en valor de estos recursos. Se reconoce el patrimonio cultural como un derecho colectivo cuya conservación y tutela están encomendadas a la Nación en la Constitución colombiana. Sin duda, una de las grandes fortalezas de Colombia es su sentido de identidad cultural, que mantiene vivas las tradiciones, los oficios y el orgullo patrio, a pesar del trauma del conflicto armado.

La protección, conservación y sostenibilidad de los Bienes de Interés Cultural (BIC) se gestiona mediante los Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP), muchos de los cuales se encuentran en una fase incipiente y cuya eficacia no siempre es adecuada. Esta situación no difiere mucho de la mayoría de los destinos latinoamericanos, según un estudio de Urbe. A pesar de tener más de dos décadas de implementación, los PEMP todavía enfrentan dificultades debido a los lentos procesos burocráticos que deben completarse ante el Ministerio de Cultura, así como los intereses privados, principalmente especulativos, y las presiones inmobiliarias. Además, la conservación del patrimonio se ve afectada, en gran medida, no solo por la complejidad de los requisitos burocráticos, sino también por la deficiente información y divulgación de los beneficios fiscales asociados.

Además, los derechos indígenas en Colombia, fundamentales para reconocer y proteger la diversidad cultural, promover la inclusión y el respeto a las comunidades indígenas, también protegen su patrimonio cultural y están reconocidos en la Constitución. Estos derechos incluyen la protección de la riqueza cultural de la nación, la autonomía y autodeterminación, las funciones jurisdiccionales de las autoridades indígenas, y el reconocimiento de que los territorios indígenas son entidades territoriales y que las tierras comunales y de resguardo de los grupos étnicos son "inalienables, imprescriptibles e inembargables".

El Foro Económico Mundial (WEF) otorga a Colombia una valoración de 3,7 puntos, ubicándose detrás de Brasil (5,1) y por encima de la media regional de 2,9, superando a países con destacada riqueza cultural como Perú (3,2), Argentina (3,4) o Bolivia (2,3).

- ▶ En este sentido, a pesar de la necesidad de mantener una coordinación permanente con el Gobierno Nacional, la descentralización de competencias en Colombia otorga gran autonomía a los departamentos y municipalidades para abordar este Driver.

En lo que respecta a la conservación del patrimonio material e inmaterial en el desarrollo de la actividad turística, se observa un interés por parte de los sectores turístico y cultural en armonizar el uso de los activos patrimoniales mediante la co-creación de experiencias que se estructuran de abajo hacia arriba. Además, según el comportamiento y análisis de la demanda potencial, se identifica un creciente interés por el consumo de experiencias basadas en el patrimonio cultural, especialmente aquellas de carácter intangible. Asimismo, se detectan tendencias de comunicación y marketing orientadas al diseño y difusión de contenidos que promuevan el respeto y la protección del patrimonio cultural, fundamentales para su salvaguardia y preservación.

En el marco de las acciones de preservación y salvaguardia del patrimonio, se observa una tendencia creciente hacia el diseño y la implementación de experiencias basadas en actividades culturales e inmersivas que fomentan la interacción entre las comunidades de destino y los turistas. También se destaca el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el registro de información para la creación de herramientas colaborativas, que no solo enriquecen la experiencia turística, sino que también contribuyen a la salvaguardia, difusión y reconocimiento del patrimonio.

Considerando lo anterior y reconociendo que el patrimonio cultural, especialmente el inmaterial, debe vincularse al desarrollo turístico dentro de un marco de sostenibilidad que garantice su salvaguardia, es fundamental que este uso sea validado y aprobado por las comunidades de destino, quienes lo consideran parte de su identidad. Además, como buena práctica, se recomienda que el diseño de la oferta turística se enfoque en el desarrollo de actividades y experiencias que fomenten la participación e implicación de los turistas.

Rapa Nui, Chile

Rapa Nui, también conocida como la "Isla de Pascua" o el "Ombligo del Mundo", se ha posicionado como un modelo ejemplar de gestión cultural y patrimonial en

Chile. Este destino turístico, mundialmente famoso, no solo destaca por su impresionante arqueología, reflejada en las enigmáticas estatuas de moai, sino también por la vibrante preservación de su cultura ancestral. A pesar de su remota ubicación, la isla ofrece una rica amalgama de actividades que van desde el surf y el buceo hasta la exploración de su singular geografía de volcanes y playas paradisíacas como Anakena. Los eventos culturales, como el festival Tapati, permiten a los visitantes sumergirse en tradiciones locales a través de danzas, música y competencias ancestrales.

Además, la oferta turística se enriquece con visitas a sitios arqueológicos y la posibilidad de disfrutar de la gastronomía local, que incluye platos basados en mariscos frescos. La comunidad local desempeña un papel central en la promoción de prácticas sostenibles que garantizan la conservación de su patrimonio y entorno natural, haciendo de Rapa Nui un destacado ejemplo de turismo responsable y comprometido con la conservación cultural y ambiental.

Fuente: ABA Consulting (s.f.).

Conocimiento del mercado y definición de targets

En comparación con sus competidores naturales en América Latina, Colombia está ganando terreno como un destino turístico atractivo. La estrategia de promoción "Colombia, el país de la belleza" busca atraer a millones de turistas no residentes en los próximos años. Sin embargo, el éxito reciente del turismo en Colombia está vinculado tanto al atractivo del destino como a la asequibilidad de este, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), gracias a políticas fiscales de exención del IVA para turistas y reducción de tasas aeroportuarias. Estos factores, reconocidos por el WEF, le han granjeado la segunda mejor puntuación en la región (6,1), superando la media de 5,6 y ocupando el puesto 29 a nivel mundial en competitividad de precios.

Una de las grandes deficiencias en la gestión institucional del turismo en Colombia es la falta de datos. El CITUR fue reemplazado por otro sistema de información llamado "PorTuColombia", que maneja estadísticas desactualizadas, ex post, sin coherencia metodológica ni detalle, no complementarias entre sí, y no se realizan estudios de mercado

detallados sobre perfiles de viajeros, tendencias y mercados potenciales desde hace años. En otras palabras, las estrategias de marketing se diseñan sin una base de información fiable.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y destinos no cuentan con un sitio web propio, mucho menos con plataformas digitales para reservas, pagos y promociones, ni consideran la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el big data, aunque es común encontrarlas en línea a través de las redes sociales. La digitalización de las PYMES turísticas representa un área de mejora prioritaria.

A pesar de sus atractivos naturales y culturales, Colombia necesita una estrategia de promoción sólida para llegar a nuevos mercados y aumentar la visibilidad internacional, concluye el WEF.

- ▶ Es imperativo que los departamentos y municipalidades tomen el liderazgo en este Driver.

En el proceso de análisis del mercado, la inteligencia artificial desempeñará un papel crucial al determinar los segmentos específicos a los que se dirigirán las estrategias de promoción. Esta herramienta no solo posibilitará la personalización de los viajes, sino que también proporcionará un entendimiento profundo de las preferencias y comportamientos de los consumidores, abarcando una amplia gama de segmentos de mercado con gran precisión.

La utilización de los datos generados por las estrategias de promoción y comercialización, combinada con el desarrollo de estudios de mercado para identificar perfiles de turistas actuales y potenciales, se constituye como una práctica esencial para asegurar que la oferta turística diseñada responda de manera adecuada a los requisitos, intereses y demandas de los turistas. Además, será fundamental implementar mecanismos y herramientas de medición que permitan un análisis continuo y detallado del comportamiento del mercado, así como estar al tanto de los posibles cambios en las preferencias de los consumidores a lo largo del tiempo.

Montevideo, Uruguay

Montevideo se ha destacado como un referente latinoamericano en conocimiento e inteligencia de mercado turístico, gracias a la proactiva gestión de su División de Turismo, dependiente de la Intendencia de la ciudad. Esta entidad gubernamental no solo se ha propuesto fortalecer a Montevideo como el destino turístico líder de Uruguay, sino que también ha dirigido esfuerzos hacia el impulso de la competitividad del destino mediante una estrategia de marketing basada en inteligencia turística. La implementación de un Observatorio Turístico, que aprovecha el Big Data y plataformas digitales de acceso público para medir indicadores y elaborar reportes de coyuntura, subraya su compromiso con una gestión basada en datos.

Este enfoque permite analizar detalladamente las tendencias y el comportamiento de los visitantes, optimizando la toma de decisiones tanto para el sector público como para las empresas turísticas. La sinergia de la información generada por la División de Turismo y el Ministerio de Turismo refuerza la gobernanza turística de Montevideo y fomenta la sostenibilidad de la actividad, considerando al turismo no solo como un motor económico, sino también como un derecho fundamental.

Fuente: Intendencia de Montevideo (2019).

Articulación de la oferta con enfoque multidestino

La oferta turística con enfoque multidestino se refiere a la integración de destinos en una alternativa de viaje que permite a los turistas visitar lugares con propuestas variadas y diferenciadas. Entre sus beneficios se encuentra la comercialización de experiencias personalizadas y flexibles, lo que genera una mayor derrama económica y beneficios sociales para las comunidades locales. Además, este tipo de oferta promueve el trabajo regional, el desarrollo de espacios de colaboración sectorial, la formación de alianzas estratégicas y la ejecución de proyectos de cooperación que fomentan el intercambio de buenas prácticas y experiencias, así como la suma de recursos técnicos, financieros y administrativos para el fortalecimiento territorial.

El diseño de una oferta multidestino se orienta hacia el desarrollo sostenible de los territorios como tendencia, generando impactos positivos en la diversificación de la economía local, en el aumento de ingresos por turismo, el fortalecimiento de capacidades locales y generación de empleo, la reducción de conflictos consolidando sinergias y encadenamientos, y la creación de nuevas empresas. Asimismo, este enfoque fomenta prácticas ambientalmente responsables y economías verdes.

Este enfoque también impulsa el diseño de experiencias personalizadas y flexibles que acerquen a los turistas a las comunidades locales, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y a la diferenciación competitiva. La tecnología desempeñará un papel fundamental, ya que las herramientas digitales facilitarán la integración de la oferta disponible, la planificación y compra de servicios, y la promoción de destinos, lo que resultará en una mejor comercialización, desestacionalización de la demanda, diversificación de productos turísticos y mayor segmentación de la demanda, así como en las inversiones en infraestructura turística.

Además, debido a la pandemia del COVID-19, los turistas prefieren viajes de proximidad, con facilidades en materia de conectividad, que sean accesibles y se puedan realizar en poco tiempo, lo que favorece el conocimiento de la cultura local y el acceso a experiencias únicas.

En este contexto, se reconoce el desarrollo de buenas prácticas en colaboración sectorial y alianzas estratégicas público-privadas para el diseño de productos turísticos integrados, la inversión en infraestructura y promoción turística, y la desestacionalización y diversificación de la oferta. El trabajo articulado proporciona información para medir impactos en términos de llegadas e ingresos por turismo, satisfacción de los visitantes, impactos ambientales y sociales y otros aspectos que favorecen la toma de decisiones, el análisis de la oferta y el comportamiento de la demanda.

El desarrollo de innovaciones tecnológicas facilita el acceso a la oferta, la planificación del viaje, la comercialización y la atracción de segmentos de mercado diversos.

- ▶ La RAP-E Región Central tendrá un papel de liderazgo en la próxima década para lograr la articulación de la Región Central como un multidestino consolidado.

Centroamérica

Centroamérica, gracias a la integración promovida por la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA), se ha consolidado como un fascinante multidestino en el mercado turístico global. Los países miembros de SITCA, que incluyen a Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana, ofrecen una propuesta turística sin igual, donde los visitantes pueden disfrutar de una experiencia diversa y rica en un solo viaje.

Esta colaboración regional permite a los viajeros explorar desde majestuosos sitios arqueológicos mayas, vibrantes culturas indígenas y ciudades coloniales, hasta bosques tropicales repletos de biodiversidad, costas caribeñas idílicas y playas para surfistas. La estrategia de venta conjunta no solo potencia la visibilidad de cada país, sino que también maximiza los recursos en promoción y mejora la competitividad de la región, ofreciendo paquetes que facilitan la movilidad transfronteriza y una amplia gama de experiencias que resaltan el patrimonio natural y cultural único de Centroamérica.

Fuente: Secretaría de Integración Turística Centroamericana [SITCA]. (s.f.).

Calidad y oferta de valor agregado

La calidad y la oferta de valor agregado son factores clave de competitividad para empresas y destinos, ya que los acercan a las expectativas y demandas de los usuarios. Colombia ha desarrollado una serie de Normas Técnicas, algunas obligatorias y otras voluntarias, certificadas con el Sello de Calidad Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, respaldadas por ICONTEC y auditadas por ocho entidades de primer nivel. Actualmente, 1.440 empresas y 23 destinos están certificados, según la información disponible en la web, de un total de 59.000 con Registro Nacional de Turismo. Sin embargo, la certificación voluntaria no ha tenido el mismo impacto que la obligatoria (Norma Técnica de Sostenibilidad), cuya finalidad se percibe como regulatoria.

- ▶ Con el objetivo de mejorar y homogeneizar la calidad en la prestación de los servicios respecto a estándares internacionales, la certificación responde a una estrategia de empresa cuyo impacto debe justificar los costes de adecuación. En otros países como España, Perú, Chile, Argentina y Francia, se ha optado por generar una sensibilización y cultura hacia la calidad en el sector mediante la difusión, implementación tutorizada y monitorización de sistemas de buenas prácticas, más accesibles a las MiPymes, y clubes de calidad para destacar la oferta más singular y de calidad de los destinos, lo cual es recomendable en el caso de la Región Central debido a su desigualdad territorial.

Como tendencia, los turistas demandan cada vez más experiencias que garanticen altos niveles de calidad en el desarrollo de las experiencias turísticas. Por lo tanto, los destinos y los prestadores de servicios turísticos están cada vez más interesados en la implementación de sistemas de gestión de calidad que estandaricen prácticas para mejorar la productividad y la continuidad en la prestación de servicios. Esta práctica se convierte en tendencia ya que, además de mejorar la calidad en la prestación de servicios, incrementa la confianza de los turistas, proporciona una garantía adicional de bienestar en el desarrollo de la experiencia de viaje, atrae segmentos de mercado más exigentes y favorece la reputación de los destinos.

Entre las buenas prácticas para garantizar la calidad en los destinos y en la prestación de los servicios turísticos, la revisión y análisis de los comentarios de los turistas en plataformas de viaje se destaca como una herramienta de evaluación de los servicios para identificar áreas de oportunidad de mejora y tomar medidas para garantizar mejores experiencias turísticas. Finalmente, la formación y capacitación del personal vinculado a la cadena de valor del sector en habilidades blandas y atención al cliente adquiere gran relevancia, dado que el sector depende en gran medida de las experiencias y percepción de los visitantes.

La competitividad de las empresas y la calidad de los servicios están estrechamente ligadas con la formación en capacidades y el talento humano. A pesar de la disponibilidad de formación profesional impartida por el SENA y la existencia de numerosos programas específicos de turismo en escuelas y universidades en la Región Central, prevalece la contratación de personal de bajo costo como factor de producción. Según COTELCO Bogotá y Howard Consulting, la hotelería colombiana emplea el doble de mano de obra que la

Europea, pero mayoritariamente de bajo perfil. Esta visión orientada a reducir los costos fijos, sin embargo, se refleja en servicios mejorables, falta de empoderamiento del personal y, sorprendentemente, márgenes más ajustados.

La variedad y amplitud de la oferta educativa es uno de los factores que otorgan a Colombia una puntuación de 4.2 en el ranking del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), superior a la media regional, de 3.9.

Mendoza, Argentina

Mendoza se ha consolidado como un destino enoturístico de referencia y un bastión de calidad turística en América Latina. Su oferta de turismo vitivinícola destaca por la excepcionalidad de sus vinos, especialmente el Malbec, y por la experiencia integral que ofrece a los visitantes. Las bodegas mendocinas, que combinan una arquitectura de vanguardia con técnicas tradicionales de vinificación, no solo abren sus puertas para catas y recorridos, sino que también invitan a los turistas a participar en la vendimia y a aprender sobre el proceso de producción del vino, desde la viña hasta la copa.

Además, la región ha entrelazado la enología con la gastronomía local, ofreciendo menús que armonizan perfectamente con cada cepa. El alto nivel de personalización en las experiencias, la atención meticulosa al detalle y la hospitalidad cálida son aspectos que Mendoza cuida con esmero, garantizando así una visita memorable. Este enfoque ha posicionado a Mendoza como líder en enoturismo, demostrando cómo la especialización y la calidad pueden elevar el perfil de un destino turístico en el competitivo mercado global.

Fuente: Ente Mendoza Turismo (s.f.)

Conectividad entre destinos

A pesar de las a veces cortas distancias, el tiempo de desplazamiento en Colombia suele ser elevado debido al estado de las carreteras y al tráfico. La ausencia de un sistema ferroviario ha potenciado un sector de aviación potente, aunque con una oferta cara y limitada.

- ▶ La movilidad representa uno de los grandes retos y obstáculos para el desarrollo turístico de Colombia, así como un factor limitante para la creación de ofertas integrales y multidesino en los territorios incluidos en la RAP-E Región Central.

Tren Maya, México

El Tren Maya en México representa un avance significativo en la conectividad entre destinos turísticos de Latinoamérica, sentando un precedente en la región por su integración de infraestructura de transporte con desarrollo turístico y cultural. Este proyecto ferroviario, diseñado para facilitar un desplazamiento eficiente y cómodo entre puntos clave de la Península de Yucatán como Cancún, Tulum y Chichen Itzá, también busca impulsar la inclusión económica de comunidades menos accesibles, proporcionándoles una conexión directa con mayores flujos turísticos.

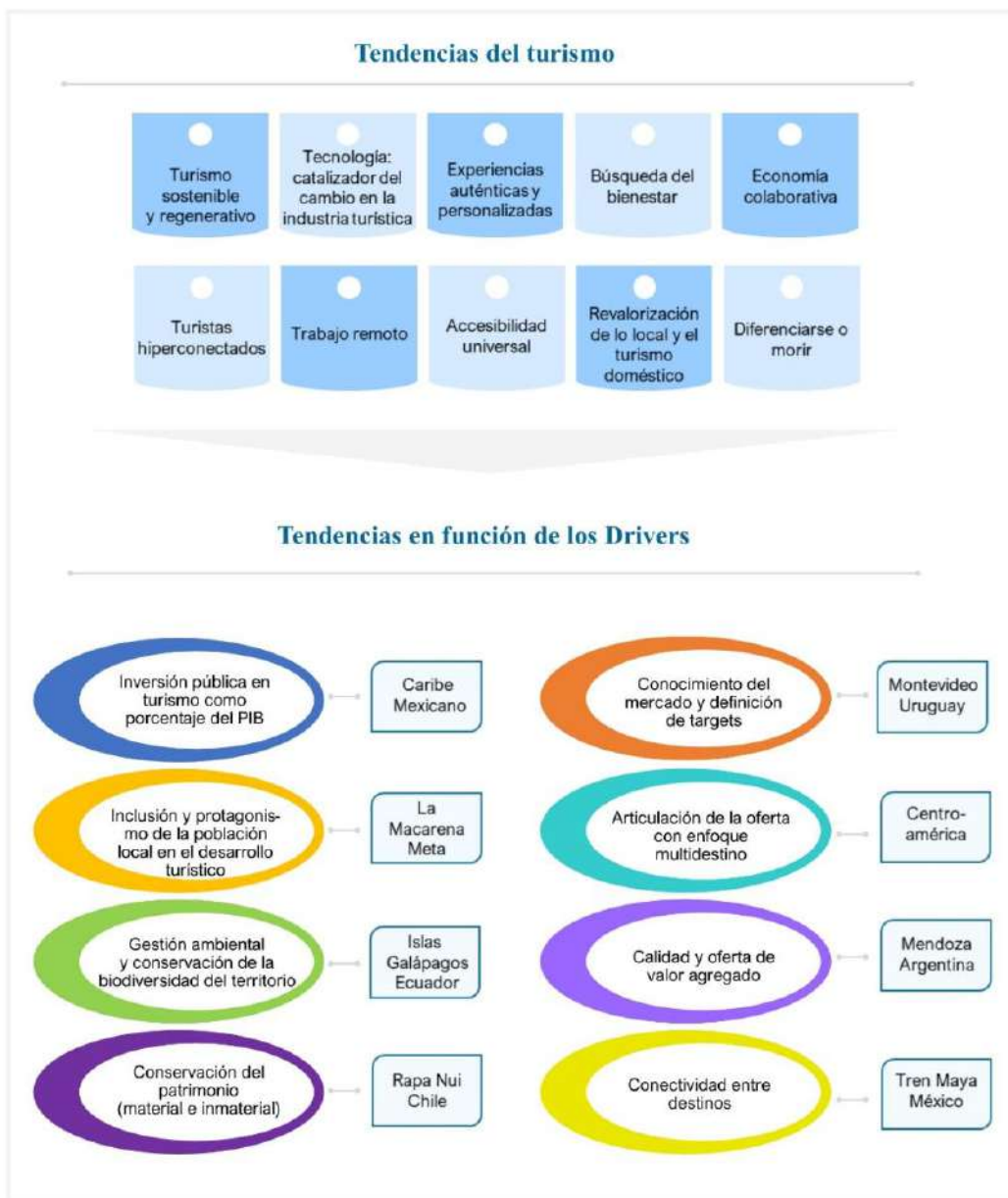
Con un enfoque en la sostenibilidad ambiental, el Tren Maya se esfuerza por minimizar su impacto ecológico mientras realza la riqueza histórica y natural de la región. Ofrece a los visitantes una manera novedosa y atractiva de experimentar la cultura y belleza de los destinos mayas. Este proyecto demuestra cómo la infraestructura bien planificada puede catalizar el desarrollo turístico, mejorando la competitividad de una región entera y sirviendo como modelo para futuros proyectos en América Latina.

Fuente: Tren Maya. (s.f.)

A manera de síntesis, en el siguiente gráfico se ilustran las tendencias del turismo y las tendencias en función de los Drivers, con sus respectivos ejemplos, como se expuso en páginas anteriores:

Figura 5

Tendencias del turismo y Tendencias en función de los Drivers – Elaboración propia



Conclusiones

En resumen, el análisis de tendencias mundiales y la comprensión de las tendencias sectoriales son cruciales para el desarrollo sostenible y planificado del sector turístico. La implementación de estas tendencias, como la personalización de experiencias, la sostenibilidad, el fortalecimiento del turismo doméstico, la accesibilidad y el bienestar de las comunidades locales, puede tener un impacto significativo en los ámbitos económico, social y ambiental.

Por un lado, adoptar prácticas sostenibles y promover un turismo responsable contribuyen a la conservación del patrimonio natural y cultural, y al bienestar de las comunidades locales, respetando su identidad y mejorando su calidad de vida. Además, impulsar el turismo doméstico puede fortalecer la economía local y reducir la dependencia de los ingresos del turismo internacional.

El uso de tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial y la realidad aumentada puede mejorar la accesibilidad y la experiencia turística, además de favorecer una gestión eficiente y sostenible de los destinos, utilizando la información para la toma de decisiones. Es fundamental que estas tecnologías se implementen de manera inclusiva para garantizar la participación de las comunidades en el desarrollo turístico.

Además, la continuidad de políticas públicas a largo plazo es esencial para proporcionar un marco regulatorio y normativo favorable para la inversión y el crecimiento del sector turístico. Esto incluye medidas para la promoción de la competitividad, la infraestructura, la capacitación del talento humano, la protección de los ecosistemas, la planificación territorial y la inversión pública.

Si los departamentos analizados y el distrito capital implementan buenas prácticas basadas en estas tendencias, avanzarán hacia la consolidación de un sector capaz de responder efectivamente a cambios y eventualidades. Las entidades territoriales y los actores de la cadena de valor deben controlar el uso de tecnologías y su impacto social y ambiental, asegurando que los documentos de política pública prioricen el interés general y beneficien la calidad de vida de los residentes.

Con base en el análisis de las tendencias mencionadas, es crucial que las entidades territoriales y los actores privados reconozcan oportunidades innovadoras, diseñen ofertas adaptadas a las expectativas del mercado y las capacidades territoriales, identifiquen prácticas turísticas perjudiciales para las comunidades y ecosistemas y tomen medidas correctivas. Es necesario realizar planificaciones turísticas estratégicas que permitan decisiones informadas para la administración eficiente de los recursos y su destinación a la construcción de infraestructuras turísticas, la diversificación de productos y servicios, el diseño de experiencias, el desarrollo empresarial, el fortalecimiento del talento humano y la promoción turística. Todo esto debe orientarse a alcanzar altos niveles de competitividad en los territorios analizados.

El seguimiento, monitoreo, análisis y evaluación de las tendencias turísticas son oportunidades para identificar áreas de mejora y realizar inversiones focalizadas que redunden en un aumento de la competitividad de los destinos, el fortalecimiento de los instrumentos de planificación territorial y turística, el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de las comunidades de destino, así como la satisfacción de los visitantes.

Escenarios futuros

En este capítulo, se desarrollarán hipótesis de futuro para cada uno de los Drivers Estratégicos priorizados. Posteriormente, se realizará un análisis morfológico para evaluar las diferentes hipótesis. Tras completar este ejercicio, se llevará a cabo un análisis de actores. A continuación, se construirá un escenario tendencial y tres escenarios posibles. De estos, se seleccionará el escenario apuesta, que servirá como fundamento para definir la visión turística de la Región Central para el año 2035.

Hipótesis de futuro

A continuación, se presentarán en forma de tabla las hipótesis correspondientes a cada uno de los drivers estratégicos priorizados en el análisis por cada componente, siguiendo la distribución que se describe a continuación:

- **H1:** Hipótesis tendencial, que refleja cómo se han venido desarrollando los eventos en relación con el Driver Estratégico, tanto a nivel nacional como internacional.
- **H2:** Hipótesis conservadora.
- **H3:** Hipótesis optimista.
- **H4:** Hipótesis optimista ideal.

Después de presentar las hipótesis, se realizará un análisis de estas. A partir de este análisis, se procederá a un estudio morfológico que busca identificar posibles desarrollos en otros Drivers Estratégicos cuando uno de ellos varía, lo que podría generar un impacto sobre los demás drivers identificados en capítulos anteriores. Una vez completado este análisis y tras identificar a los actores estratégicos involucrados, así como los resultados esperados, se procederá a la construcción de escenarios.

Tabla 2

Hipótesis por Driver Estratégico – Elaboración propia

Driver Estratégico	H1	H2	H3	H4
<p>Componente Económico:</p> <p>Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB</p>	<p>El promedio de inversión pública en turismo alcanza el 0,2% como porcentaje del PIB.</p>	<p>El crecimiento de la inversión en turismo como porcentaje del PIB en la Región Central promediará el 2% para 2035, de acuerdo con las tendencias internacionales.</p>	<p>Teniendo presentes las tendencias internacionales y el crecimiento de los últimos años, los mandatarios locales de la Región Central han entendido la necesidad de invertir en turismo, alcanzando un promedio de 3,5% de inversión como porcentaje del PIB.</p>	<p>En un hecho sin precedentes y marcando un hito para la Región Central y para Colombia, los mandatarios de la Región Central han invertido, en promedio, un 5% del presupuesto de inversión en turismo, como porcentaje del PIB.</p>
<p>Componente Social:</p> <p>Inclusión / protagonismo de la población local en el desarrollo turístico</p>	<p>Ha crecido lentamente la conciencia de involucrar a las comunidades locales en el desarrollo turístico, incluyendo pequeños emprendimientos que les generan ingresos adicionales. Se considera que representan el 5% de las empresas del destino. Otra forma de involucramiento es a través del mejoramiento de las condiciones de los empleos que, en su gran mayoría, son mala calidad.</p>	<p>Las comunidades locales están siendo incluidas en el desarrollo turístico, logrando altos niveles de participación en empresas turísticas y complementarias de la cadena de valor. Figuran ya como propietarias de iniciativas con potencial de crecimiento, convirtiéndose en el 25% de las empresas locales que, además, generan empleo de calidad.</p>	<p>Las comunidades locales no solamente son incluidas, sino que son esenciales en el desarrollo turístico de la Región Central, gracias al protagonismo que ejercen dentro de la experiencia turística en el destino. Las comunidades locales son propietarias de un 50% de las empresas turísticas y complementarias de otros sectores que, además, generan empleo de calidad.</p>	<p>Las comunidades locales son protagonistas del desarrollo turístico y propietarias de la gran mayoría de empresas turísticas y de otros sectores complementarios en la Región Central, siendo altamente competitivas en el mercado. Ya son el 75% de las empresas del destino mejorando condiciones de empleo para la comunidad local, con estándares de contratación adecuados y</p>

				personal local en cargos directivos.
Componente Ambiental: Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio	La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo y ha permitido adaptar la oferta de turismo de naturaleza, teniendo un incremento del 10% en la oferta de productos turísticos especializados.	La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo y ha permitido adaptar la oferta de turismo de naturaleza, teniendo un incremento del 20% en la oferta de productos turísticos especializados.	La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo y ha permitido adaptar la oferta de turismo de naturaleza, teniendo un incremento del 30% en la oferta de productos turísticos especializados.	La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo y ha permitido adaptar la oferta de turismo de naturaleza, teniendo un incremento del 40% en la oferta de productos turísticos especializados.
Componente Cultural: Conservación del patrimonio (material e inmaterial)	La gestión del patrimonio cultural ha permitido nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, lo que ha permitido mejorar el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 10%.	La gestión del patrimonio cultural ha permitido nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, lo que ha permitido mejorar el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 20%.	La gestión del patrimonio cultural ha permitido nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, lo que ha permitido mejorar el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 30%.	La gestión del patrimonio cultural ha permitido nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, lo que ha permitido mejorar el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 40%.
Componente Mercadeo: Conocimiento del mercado y definición de targets	La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas. Sin embargo, el acceso a la información no es fácil al no ser abierta, por lo que las decisiones	La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas, Sin embargo, el acceso a la información no es fácil al no ser abierta, pero es posible	La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas. Existen sistemas de información con indicadores de flujos de turistas,	La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas. Cuenta con sistemas de información y reportes periódicos que permiten el

	estratégicas a nivel de mercadeo son una apuesta aleatoria.	conocer reportes periódicos de tendencias y de mercados emisores a nivel nacional e internacional, por lo que las decisiones estratégicas de mercadeo han mejorado su efectividad.	identificación y segmentación de los mercados emisores, y se puede acceder a reportes y datos de webs oficiales de la región.	acceso a múltiples indicadores de flujos de turistas, identificación y segmentación de los mercados emisores y sus tendencias. La información está disponible para actores del sector público y privado.
Componente de Gestión de destino: Articulación de la oferta con enfoque multidesestino	La Región Central cuenta con un (1) producto turístico que permite integrar la oferta de las regiones que la conforman: Bogotá, Meta, Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila.	La Región Central cuenta con dos (2) productos turísticos que permiten integrar la oferta de las regiones que la conforman: Bogotá, Meta, Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila.	La Región Central se consolida como un destino con enfoque multidesestino.	La Región Central se consolida con un portafolio de productos turísticos con enfoque multidesestino.
Componente Empresarial: Calidad y oferta de valor agregado	La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares nacionales, por lo que alcanza niveles superiores al 85% en la satisfacción de los turistas.	La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares nacionales, por lo que alcanza niveles superiores al 90% en la satisfacción de los turistas.	La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando eventos incómodos para los turistas domésticos y receptores, optimizando la satisfacción del turista en el destino y posicionándose como el mejor destino de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 95%.	La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando eventos incómodos para los turistas domésticos y receptores, optimizando la satisfacción del turista en el destino y posicionándose como el mejor destino de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 98%.

<p>Componente de Infraestructura:</p> <p>Conectividad entre destinos</p>	<p>Todos los destinos de la Región Central están conectados por vía aérea desde Bogotá –HUB para toda la región–, y a través de vías nacionales en buen estado, conectando a los mercados emisores con la Región.</p>	<p>Todos los destinos de la Región Central están conectados por vía aérea desde Bogotá –HUB para toda la región–, y a través de vías nacionales, secundarias y terciaras en buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la Región de manera efectiva.</p>	<p>Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá por vía aérea –HUB para toda la región– a través de una red de aeropuertos que funcionan adecuadamente con estándares internacionales y buenos precios, así como vías nacionales, secundarias y terciaras en muy buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos.</p>	<p>Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá por vía aérea –HUB para toda la región– a través de una red de aeropuertos que funcionan adecuadamente con estándares internacionales y buenos precios, así como vías nacionales, secundarias y terciaras en muy buen estado, junto con la red ferroviaria y fluvial que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos.</p>
--	---	--	--	--

Elaboración de escenarios

Como parte del ejercicio prospectivo, se cuenta con un escenario tendencial y se elaborarán tres escenarios posibles: uno conservador, uno optimista y otro optimista ideal. Estos se basarán en la información recolectada y procesada a lo largo del proceso de construcción. Los escenarios incluirán los resultados esperados mediante una combinación de hipótesis seleccionadas, involucrando los drivers estratégicos priorizados, así como otros factores identificados en las etapas previas del trabajo. Los actores involucrados, previamente identificados, también serán incluidos en el relato.

Escenario Tendencial – “Si seguimos como vamos”

Corre el año 2035 y la economía global continúa siendo volátil, como hace diez años. Colombia navega esta incertidumbre con dificultades. Las tasas de interés y los precios elevados afectan la economía nacional. Actualmente, la Región Central recibe el 45% de los turistas que llegan a Colombia desde diversas partes del mundo. La inversión pública en turismo, como porcentaje del PIB, promedia el 0,2% y la inversión privada es inestable. Estos recursos se incrementan gracias a recursos de cofinanciación, pero aún son insuficientes.

Los niveles de seguridad se han deteriorado y la conciencia sobre la importancia de involucrar a las comunidades locales en el desarrollo turístico ha crecido lentamente. Son pequeños emprendimientos los que sirven para generar ingresos complementarios para las comunidades locales, representando ya el 5% de las empresas del destino. Otra forma de involucramiento es a través de empleos, que en su gran mayoría son de mala calidad. La oferta de empleo es estable, aunque las condiciones laborales no son las mejores. La cultura turística ha mejorado levemente. El bilingüismo y la accesibilidad universal en toda la Región Central todavía son un sueño.

La Región Central posee una amplia oferta de naturaleza que se ha transformado en productos turísticos especializados. La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo, con una reducción de emisión de gases de efecto invernadero del 5% y un incremento de la oferta especializada de turismo de naturaleza del 10%. Por otro lado, la oferta de áreas naturales se ha mantenido estable. Asimismo, la oferta de atractivos culturales

(patrimonio material e inmaterial) se ha mantenido amplia y, gracias a la creciente dinámica turística, el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio han crecido, generando como resultado una oferta turística cultural más amplia y variada a disposición de los turistas. La gestión del patrimonio cultural ha permitido obtener nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, lo que ha mejorado el sentido de pertenencia y la identidad cultural, incrementando en un 10% la oferta de productos turísticos culturales.

Los destinos turísticos de la Región Central, con apoyo de entidades del Gobierno Central, han apoyado la toma de decisiones inteligentes, tomando como referencia los estudios de mercado y de países emisores, lo que ha permitido conocer mejor el mercado y crear estrategias de promoción que atiendan las crecientes necesidades. La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas; sin embargo, el acceso a la información no es fácil, al no ser abierta, por lo que las decisiones estratégicas a nivel de mercadeo son una apuesta aleatoria.

A pesar de los esfuerzos de la RAP-E Región Central, la gestión se ha hecho de manera independiente por cada Administración Pública y no se ha logrado una integración regional para consolidar una oferta multidesino. Hasta ahora, la Región Central cuenta con un producto turístico que permite integrar la oferta de Bogotá, con los departamentos que lo rodean (Meta, Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila). Si bien las Administraciones Públicas locales han ido creando/fortaleciendo entidades de gestión de destino y la oferta de productos turísticos variados se ha incrementado, aún no se ha logrado una especialización ni ha habido continuidad en los procesos a nivel local/regional por falta de una visión conjunta apropiada por todos los actores involucrados.

A nivel empresarial se han apoyado los emprendimientos locales y se ha trabajado sobre el mejoramiento del talento humano gracias a una oferta de formación y capacitación brindada por los gremios con apoyo de entidades del Gobierno y las universidades y la academia en general. La formalización se ha incrementado con el apoyo de las Cámaras de Comercio y, de la mano de los gremios y la academia, se ha trabajado en la asociatividad de los clústeres de cada destino y, gracias al trabajo articulado con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones - MinTIC, en la transformación digital de las empresas, logrando altos estándares de calidad de orden nacional. La calidad turística en la Región

Central cumple con los más altos estándares nacionales, alcanzando niveles de satisfacción de los turistas superiores al 85%.

La infraestructura de acceso a los destinos ha mejorado. Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá, HUB para toda la región, a través de vías nacionales en buen estado, conectando a los mercados emisores con la Región. Gracias a recursos del Sistema General de Regalías y de Alianzas Público – Privadas, la señalización vial y peatonal, la señalización turística en atractivos y el uso de tecnologías inteligentes en el destino, gracias a una mejora sustancial en la conectividad digital, ha favorecido una mejor movilidad en el destino.

Escenario Conservador – “Un paso adelante”

Nos encontramos en el año 2035 y la economía global sigue siendo volátil, como hace diez años. Sin embargo, países como Colombia han aprendido a sortear esta incertidumbre de manera adecuada. Tras controlar la inflación y las tasas de interés, los precios y la tasa de cambio han logrado mantenerse estables, con solo pequeños cambios a lo largo del tiempo. En este contexto, la Región Central ahora recibe el 50% de los turistas que llegan a Colombia. Esta situación ha motivado al Gobierno Nacional a incrementar la inversión pública en turismo, y ha servido de incentivo para que las administraciones locales de la Región Central (departamentos, municipios y el Distrito Capital) también aumenten su presupuesto en turismo al 2% del PIB. Además, se han logrado incrementar los recursos invertidos gracias a entidades como FONTUR que funcionan con cofinanciación. De forma paralela, el sector privado también ha aumentado la inversión, reflejada en nuevos prestadores de servicios turísticos.

La estabilidad en los niveles de seguridad y esta dinámica positiva del turismo han permitido una mayor participación de las comunidades locales en las empresas turísticas, incluyendo aquellas creadas en los últimos diez años y las que ya estaban en funcionamiento. Poco a poco, se han ido vinculando también minorías, y la oferta de empleo es cada vez más amplia y las condiciones laborales cada vez mejores. Las comunidades locales incluidas en el desarrollo turístico han logrado altos niveles de participación en las empresas turísticas y de otras complementarias de la cadena de valor (25% de las empresas locales) y presentan potencial de crecimiento. La vinculación de la comunidad a través del empleo les proporciona

un ingreso estable y condiciones laborales adecuadas. Este creciente involucramiento en el desarrollo turístico ha fortalecido la cultura turística en el territorio, generando mayor satisfacción en los turistas y nuevos emprendimientos que amplían la oferta en la región, además de reducir la migración de zonas rurales a urbanas entre los jóvenes. También se ha hecho un esfuerzo considerable por promover el bilingüismo y la accesibilidad universal en toda la Región Central.

La Región Central cuenta con una amplia oferta de atractivos naturales y la creciente inversión por parte de las Administraciones Públicas locales ha impulsado también un incremento en la inversión pública por parte de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Parques Nacionales Naturales de Colombia, así como de ONG's y privados que han invertido en instrumentos de gestión para la conservación ambiental y la biodiversidad del territorio. La gestión ambiental ha mejorado en la Región Central gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo, permitiendo una reducción de emisión de gases de efecto invernadero del 25% y un incremento del 20% en la oferta especializada de turismo de naturaleza. La oferta de atractivos naturales ha mejorado gracias al incremento del 10% en las reservas naturales de la sociedad civil que han adaptado su portafolio de servicios hacia el turismo. Además, las administraciones locales han realizado inversiones complementarias que han ayudado a controlar y gestionar los residuos sólidos y peligrosos, la salubridad en los destinos, generando una creciente cultura ambiental entre la comunidad local.

La oferta de atractivos culturales (patrimonio material e inmaterial) se ha mantenido amplia y, gracias a la creciente dinámica turística, el sentido de pertenencia de la identidad cultural ha crecido, resultando en una oferta turística cultural más amplia y variada a disposición de los turistas. Desde las Administraciones Públicas locales y con apoyo del Ministerio de Cultura, se ha trabajado en la implementación de Planes Especiales de Manejo y Protección – PEMP, así como en Planes Especiales de Salvaguarda – PES, que permiten preservar estos atractivos. La gestión del patrimonio cultural ha permitido nuevas declaratorias para atractivos turísticos en la Región Central, mejorando el sentido de pertenencia y la identidad cultural en el territorio. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 20%, alcanzando ya a cubrir un 50% de aquellos atractivos con vocación para su cuidado y protección.

La Región Central es consciente de la necesidad de tomar decisiones informadas; aunque el acceso a la información no es fácil al no ser abierta, es posible obtener reportes periódicos de tendencias y de mercados emisores tanto del orden nacional como internacional, mejorando así la eficacia de las decisiones estratégicas a nivel de mercadeo. A pesar de los esfuerzos de la RAP-E Región Central, la gestión se ha hecho de manera independiente por cada Administración Pública y no se ha logrado una integración regional para consolidar una oferta multidesfino. Actualmente, solo se cuenta con un producto con este propósito. Si bien las Administraciones Públicas locales han creado y fortalecido entidades de gestión de destino y la oferta de productos turísticos variados se ha incrementado, aún no se ha logrado una especialización ni ha habido continuidad en los procesos a nivel local/regional por falta de una visión conjunta apropiada por todos los actores involucrados.

A nivel empresarial, se han apoyado los emprendimientos locales gracias a entidades como Innpulsa, y se ha trabajado en el mejoramiento del talento humano gracias a una oferta de formación y capacitación brindada por los gremios con apoyo de entidades como el SENA y las universidades y la academia en general. La formalización se ha incrementado con el apoyo de las Cámaras de Comercio y, de la mano de los gremios, la Cámara de Comercio, y con la colaboración de Colombia Productiva, se ha trabajado en la asociatividad de los clústeres de cada destino y gracias al trabajo articulado con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones - MinTIC, en la transformación digital de las empresas, logrando altos estándares de calidad de orden nacional. La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares nacionales, alcanzando niveles de satisfacción de los turistas superiores al 90%.

La infraestructura de acceso a los destinos ha mejorado; específicamente, se han resuelto cuellos de botella entre las vías nacionales que, gracias a la importancia del Aeropuerto el Dorado para conectar con mercados emisores, ha facilitado la llegada de turistas receptores e incrementado el movimiento de turistas domésticos entre la Región Central. Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá, HUB para toda la región, a través de vías nacionales, secundarias y terciarias en buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la región de manera efectiva. Gracias a recursos del Sistema General de Regalías y de Alianzas Público – Privadas, la señalización vial y peatonal, la señalización turística en atractivos y el uso de tecnologías inteligentes en el

destino, gracias a una mejora sustancial en la conectividad digital, ha favorecido una mejor movilidad en el destino. Además, la oferta de servicios de salud, así como de Fuerza Pública y de otra índole, se han ido reforzando en los municipios con vocación turística, logrando un destino más seguro y con mejor capacidad de acogida.

Escenario Optimista – “Consolidando un destino turístico para el mundo”

Nos encontramos en el año 2035, donde la economía global ha ido estabilizándose y países como Colombia han fortalecido su posición a nivel regional. Tras controlar la inflación y las tasas de interés, que mostraron inestabilidad hace una década, los precios se han mantenido estables con pequeños cambios en el tiempo, incluyendo leves incrementos en la tasa de cambio. Esta estabilidad económica ha favorecido la inversión pública en turismo por parte del Gobierno Nacional, incentivando a las administraciones locales de la Región Central (departamentos, municipios y Distrito Capital) —que recibe el 55% de los turistas receptores que llegan a Colombia— a incrementar el presupuesto de inversión pública en turismo al 3,5% del PIB, además de aumentar los recursos invertidos gracias a entidades como FONTUR, que operan con cofinanciación. Así mismo, el sector privado ha incrementado la inversión privada, reflejada en nuevos prestadores de servicios turísticos, muchos de ellos con inversión local.

La paz se ha consolidado y la dinámica positiva del turismo ha permitido que las comunidades locales sean fundamentales para el desarrollo de las experiencias turísticas del destino. Las minorías y la población vulnerable han jugado un rol importante, y se ha trabajado en la accesibilidad universal como principio de desarrollo. Las comunidades locales no solo están incluidas, sino que son esenciales en el desarrollo turístico de la Región Central, ostentando la propiedad del 50% de las empresas turísticas y complementarias de otros sectores. Las condiciones de empleo para la comunidad local han mejorado considerablemente, contando con esquema completo de seguridad social en la mayoría de los puestos de trabajo.

Al posicionarse como un destino turístico atractivo para mercados emisores, se ha consolidado una cultura turística donde la comunidad local trabaja por sus propios beneficios y por un futuro más próspero, a la vez que genera alta satisfacción en los turistas. La migración de zonas rurales a urbanas por parte de los jóvenes se ha reducido gracias a las

crecientes oportunidades que ofrece el turismo en zonas rurales. Además, con el apoyo de entidades como FONTUR, MinCIT y SENA, la población local ha alcanzado altos niveles de bilingüismo.

La Región Central cuenta con una gran oferta de atractivos naturales y la creciente inversión por parte de las Administraciones Públicas locales ha llevado también a un aumento en la inversión pública por parte de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Parques Nacionales Naturales de Colombia, así como ONG's y privados que también han invertido en instrumentos de gestión para la conservación ambiental y la biodiversidad del territorio. La gestión ambiental ha mejorado en la Región Central gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo, permitiendo una reducción de emisión de gases de efecto invernadero del 40% y un incremento del 30% en la oferta especializada de turismo de naturaleza. La oferta de atractivos de naturaleza ha mejorado gracias al aumento del 15% de las reservas naturales de la sociedad civil que han adaptado su portafolio de servicios hacia el turismo. Además, las administraciones locales han realizado inversiones complementarias que han ayudado a controlar y gestionar los residuos sólidos y peligrosos, reduciendo la contaminación e incrementando la salubridad en el destino. Todo esto ha generado una cultura ambiental reconocida a nivel nacional entre la comunidad local.

La oferta de atractivos culturales (patrimonio material e inmaterial) se ha mantenido amplia y, gracias a la creciente dinámica turística, el sentido de pertenencia de la identidad cultural se ha incrementado a tal punto que desde los colegios se han creado cátedras para incentivar las tradiciones. Como resultado, se cuenta con una oferta turística cultural más amplia y variada, disponible para los turistas domésticos y receptores. Desde las Administraciones Públicas locales y con apoyo del Ministerio de Cultura, se ha trabajado en la implementación de Planes Especiales de Manejo y Protección – PEMP, así como en Planes Especiales de Salvaguarda – PES. La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 30%.

Los destinos turísticos de la Región Central, con apoyo de entidades como Procolombia y el Viceministerio de Turismo, han facilitado la toma de decisiones inteligentes gracias a los sistemas de información (a los que se puede acceder a través de webs oficiales de la región), actualizados y basados en fuentes primarias y secundarias, proporcionando amplia

información de los mercados domésticos y receptores, características y segmentación de los mercados emisores. Esto ha permitido conocer más el mercado y crear estrategias agresivas de promoción que atienden las crecientes necesidades y se enfocan en segmentos específicos a través de una oferta especializada.

La RAP-E Región Central ha liderado el desarrollo turístico con una visión al 2035, competitiva y diferenciada como ninguna otra en Colombia. Así, cada Administración Pública ha trabajado en una integración regional para consolidar una oferta multidestino. Las Administraciones Públicas locales han creado y fortalecido entidades de gestión de destino y la oferta de productos turísticos especializados se ha incrementado. A pesar de las dificultades, los procesos a nivel local/regional se han orientado hacia esta visión conjunta definida por los actores involucrados.

A nivel empresarial, se han apoyado los emprendimientos locales gracias a entidades como INNPULSA, y se ha trabajado en el mejoramiento del talento humano gracias a una oferta de formación y capacitación proporcionada por los gremios con apoyo de entidades como el SENA, las universidades y la academia en general. La formalización se ha incrementado exponencialmente con el apoyo de las Cámaras de Comercio, y junto con la academia y Colombia Productiva, se ha trabajado en la asociatividad de los clústeres de cada destino y gracias al trabajo articulado con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones - MinTIC, en la transformación digital de las empresas. Hoy, la Región Central es reconocida como una Región Inteligente. La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando eventos incómodos para los turistas domésticos y receptores, optimizando la satisfacción del turista en el destino y posicionándose como el mejor destino de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 95%.

La infraestructura de acceso a los destinos ha mejorado significativamente, en particular, se han resuelto cuellos de botella entre las vías nacionales. Gracias a la importancia del Aeropuerto el Dorado para conectar con mercados emisores, se ha facilitado la llegada de turistas receptores e incrementado el movimiento de turistas domésticos entre la Región Central. Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá, actuando como HUB para toda la región, a través de una red de aeropuertos que funcionan

adecuadamente y con estándares internacionales y buenos precios, así como vías nacionales, secundarias y terciarias en muy buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos. Gracias también a recursos del Sistema General de Regalías y de Alianzas Público – Privadas, la señalización vial y peatonal, la señalización turística en atractivos y el uso de tecnologías inteligentes en el destino, gracias a una mejora sustancial en la conectividad digital, ha favorecido una mejor movilidad en el destino, convirtiéndose en un modelo a seguir para Colombia. Además, la oferta de servicios de salud, así como de Fuerza Pública y de otra índole, se han ido reforzando en los municipios con vocación turística, logrando un destino donde se ha consolidado la paz y se ha optimizado la capacidad de acogida.

Escenario Optimista Ideal – “Convirtiéndonos en un referente en Latinoamérica”

Estamos en el año 2035 y la economía global ha ido ganando fuerza. Países como Colombia han mejorado enormemente su desempeño en comparación con otros países de la región. Las tasas de inflación se han estabilizado y las tasas de interés se han consolidado en niveles bajos y saludables para la estabilidad económica. Los precios y la tasa de cambio se han mantenido estables. Esta salud macroeconómica ha favorecido la inversión pública en turismo por parte del Gobierno Nacional, y los esfuerzos han servido de incentivo para que, en la Región Central que recibe el 60% de los turistas receptores que llegan a Colombia, las administraciones locales (departamentos, municipios y Distrito Capital) incrementen el presupuesto de inversión pública en turismo, alcanzando el 5% del PIB. Además, han logrado incrementar aún más los recursos invertidos gracias a entidades como FONTUR que funcionan con cofinanciación. Igualmente, el sector privado también ha incrementado la inversión privada, reflejada en nuevos prestadores de servicios turísticos, la mayoría con inversión local.

La paz se ha consolidado en Colombia tras décadas de conflicto, y el turismo ha experimentado un auge significativo, permitiendo que las comunidades locales, principalmente en zonas rurales, se conviertan en las protagonistas del desarrollo turístico, generando experiencias turísticas propias, auténticas y de alta recordación. Las minorías y la población vulnerable también han obtenido un espacio protagónico y la accesibilidad universal se ha convertido en un derecho para todos. Las comunidades locales son ahora

propietarias de la gran mayoría de empresas turísticas y de otros sectores complementarios en la Región Central, siendo altamente competitivas en el mercado. Constituyen el 75% de las empresas del destino. Además, las condiciones de empleo para la comunidad local han mejorado considerablemente, contando con estándares de contratación adecuados y presencia de personal local en cargos directivos.

Al posicionarse como el mejor destino turístico de Colombia ante mercados emisores domésticos y receptivos, se ha creado una nueva cultura turística. La comunidad local trabaja desde la infancia en los colegios, así como con los adultos a través de diversos programas, viendo en lo local la posibilidad de garantizar un futuro próspero para las comunidades gracias al turismo. La migración de zonas rurales a urbanas por parte de los jóvenes se ha reducido a mínimos históricos. Además, con el apoyo de FONTUR, MinCIT y SENA, la población local involucrada en el turismo es mayoritariamente bilingüe y trabaja en dominar otros idiomas como el portugués, francés y alemán.

La Región Central, con su gran oferta de atractivos naturales y la creciente inversión de las Administraciones Públicas locales, ha visto también un incremento en la inversión pública por parte de las Corporaciones Autónomas Regionales y de Parques Nacionales Naturales de Colombia, así como de ONG's y privados que han invertido en la conservación ambiental y la biodiversidad del territorio. La gestión ambiental ha mejorado gracias a un enfoque hacia el turismo regenerativo, permitiendo una reducción del 50% en la emisión de gases de efecto invernadero y un aumento del 40% en la oferta especializada de turismo de naturaleza, gracias al incremento del 20% en las reservas naturales de la sociedad civil que han adaptado su portafolio de servicios hacia el turismo. Las administraciones locales han realizado inversiones complementarias que han mejorado el manejo de residuos sólidos y peligrosos (sistemas de alcantarillado y de sistemas de purificación de agua) y optimizado la salubridad en el destino. Estos esfuerzos han generado una cultura ambiental reconocida tanto nacional como internacionalmente.

La oferta de atractivos culturales (patrimonio material e inmaterial) se ha mantenido amplia y, gracias a la dinámica turística sin precedentes en Colombia, el sentido de pertenencia e identidad cultural ha aumentado significativamente. Desde los colegios se han creado cátedras para incentivar las tradiciones, y hay programas para adultos y adultos mayores que

han fortalecido y rescatado tradiciones perdidas. Como resultado, se cuenta con una oferta turística cultural rica y variada, disponible para los turistas domésticos y receptores con suficiente capacidad de pago. Las Administraciones Públicas locales, con apoyo del Ministerio de Cultura, han trabajado en la implementación de Planes Especiales de Manejo y Protección – PEMP, así como en Planes Especiales de Salvaguarda – PES que permiten preservar los atractivos. Como resultado, la oferta de productos turísticos culturales ha aumentado en un 40%.

Los destinos turísticos de la Región Central, con apoyo de Procolombia y el Viceministerio de Turismo, han facilitado la toma de decisiones inteligentes gracias a sistemas de información actualizados y automatizados, proporcionando datos amplios de los mercados domésticos y receptores. Esto ha permitido conocer profundamente el mercado y crear estrategias de promoción enfocadas en segmentos especializados.

La RAP-E Región Central, junto con el Viceministerio de Turismo, ha liderado el desarrollo turístico con una visión competitiva y diferencial proyectada a 2035, convirtiéndose en un referente para toda América Latina. Cada Administración Pública ha trabajado en una integración regional para consolidar una oferta multidesfino con un amplio portafolio de productos. Las administraciones locales en municipios con vocación turística han creado y fortalecido entidades de gestión de destino con capacidad de liderazgo significativa, incentivando la creación de una oferta de productos turísticos especializados, enfocados en los mercados más interesantes, definidos previamente.

A nivel empresarial, se ha transformado la cultura del emprendimiento local gracias a entidades como INNPULSA, y se cuenta con el mejor talento humano del país gracias a la formación y capacitación proporcionada por los gremios con apoyo del SENA, universidades y la academia. La informalidad ha terminado gracias al apoyo de las Cámaras de Comercio, los gremios y Colombia Productiva, quienes han fomentado el trabajo asociativo y en clústeres. Con la colaboración del MinTIC, la transformación digital de las empresas ha sido un modelo regional, reconocido como una Región Inteligente. La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando inconvenientes para los turistas y maximizando la satisfacción en el destino, posicionándolo como el mejor de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 98%.

La infraestructura de acceso a los destinos ha sido optimizada gracias a inversiones en vías nacionales, reduciendo los tiempos de conexión gracias a la creación de una red de aeropuertos que facilita la llegada de turistas receptores de todo el mundo y turistas domésticos, no solo al Aeropuerto El Dorado, sino a todas las capitales departamentales. Todos los destinos de la Región Central están conectados desde Bogotá, actuando como HUB para toda la región, a través de una red de aeropuertos funcionando adecuadamente con estándares internacionales y buenos precios, así como vías nacionales, secundarias y terciarias en muy buen estado, junto con la red ferroviaria y fluvial que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos. Además, gracias a recursos del Sistema General de Regalías y de Alianzas Público – Privadas, la señalización vial y peatonal, la señalización turística en atractivos y el uso de tecnologías inteligentes en el destino han optimizado la movilidad en el destino, convirtiéndolo en un modelo a seguir para el mundo. La oferta de servicios de salud y de Fuerza Pública, optimizada en todo el territorio, ha logrado un destino donde se ha consolidado la paz y optimizado la capacidad de acogida.

Selección del Escenario Apuesta

Para la priorización de escenarios, se llevó a cabo un taller el 18 de marzo de 2024 con la participación de representantes de gremios del turismo, representantes de entidades territoriales de la Región Central, empresarios, academia y la comunidad en general. Durante este encuentro se presentaron las tendencias basadas en los Drivers Estratégicos, el escenario tendencial y los escenarios posibles.

En la reunión se precisó que la construcción de escenarios se realizó con base en el Enfoque Voluntarista (Mojica, 2005), que sostiene que el futuro no está únicamente determinado por las tendencias actuales o fuerzas externas, sino que también puede ser moldeado por la voluntad y acciones humanas. Este enfoque resalta la capacidad de individuos, organizaciones y sociedades para influir activamente en el curso de los eventos futuros

mediante decisiones y acciones estratégicas. El Enfoque Voluntarista integra cinco elementos clave:

1. Visión del Futuro
2. Identificación de Oportunidades y Desafíos
3. Elaboración de Estrategias
4. Participación Activa
5. Flexibilidad y Adaptabilidad

Además, se mencionó que los “escenarios posibles” fueron desarrollados en armonía con los lineamientos del Gobierno Nacional. En el Plan Sectorial de Turismo Nacional, titulado "Turismo en Armonía con la Vida", se plantea como meta sectorial para 2026 el desarrollo de bienestar social a través de la generación de oportunidades laborales en el sector turístico; para esto, se propone un indicador enfocado en la generación de empleo. Según este marco, se plantean tres posibles escenarios:

- **Conservador:** Considera los puntos atípicos en contextos de paz, resultando en 7.300.000 visitantes no residentes.
- **Optimista:** Incorpora puntos atípicos en contextos de paz y un incremento del 20% anual en inversión para la promoción turística internacional, lo cual generaría 9.400.000 visitantes no residentes.
- **Optimista Ideal:** Asume puntos atípicos en contextos de paz y un incremento del 27% anual en inversión para la promoción turística internacional, lo que llevaría a 12.000.000 de visitantes no residentes.

Figura 6

Escenarios contemplados en el Plan Sectorial de Turismo Nacional - Turismo en Armonía con la Vida. Fuente: MinCIT



De esta manera, los tres escenarios posibles construidos fueron:

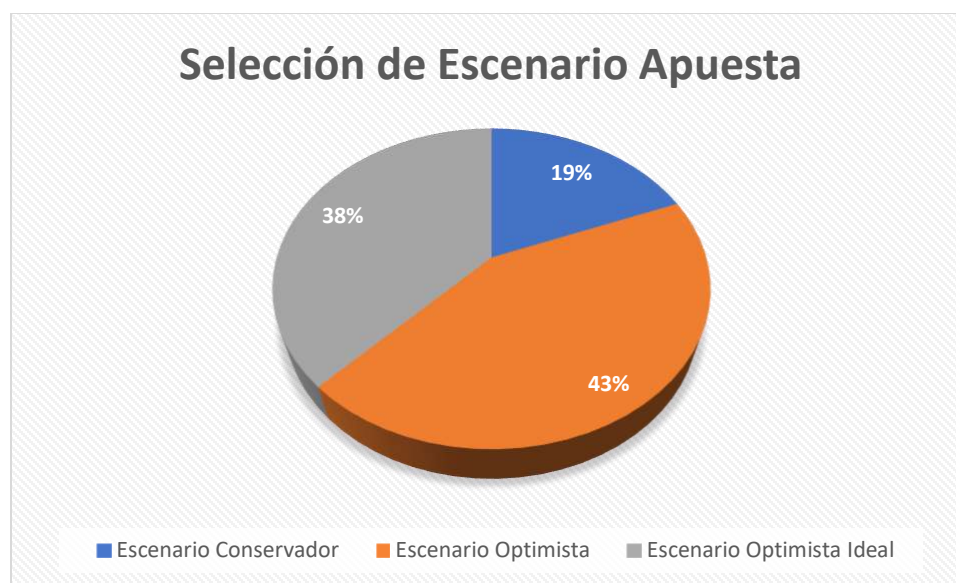
- Escenario conservador, con unos objetivos retadores.
- Escenario optimista, con unos retos difíciles de cumplir, pero que motivan al trabajo por parte de todos los actores para poderlo cumplir.
- Escenario optimista ideal, que parte de una consolidación de la paz y otros aspectos adicionales para poder llegar a las metas planteadas.

En el planteamiento de escenarios para la Región Central, se ha tomado como base esta propuesta de escenarios, con estos mismos lineamientos, y se han puesto a consideración de los actores involucrados, con el fin de llegar a un escenario ideal sobre el cual se debe centrar el trabajo.

En el taller, votaron 37 personas y se seleccionó el Escenario Optimista como el Escenario Apuesta:

Figura 7

Resultados de la selección del Escenario Apuesta – Elaboración propia



Resultados a alcanzar con el plan

Teniendo en cuenta el escenario apuesta seleccionado, se presentan a continuación los resultados a alcanzar a partir del mismo:

- **Componente Económico – Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB**
 - Los mandatarios locales de la Región Central invierten en turismo un promedio de 3,5% de inversión como porcentaje del PIB.
- **Componente Social: Inclusión / protagonismo de la población local en el desarrollo turístico**
 - Las comunidades locales son propietarias de un 50% de las empresas turísticas y complementarias de otros sectores, con empleo de calidad.
- **Componente Ambiental: Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio**

- La oferta de productos turísticos de naturaleza se ha incrementado en un 30%.
- **Componente Cultural: Conservación del patrimonio (material e inmaterial)**
 - La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 30%.
- **Componente de Mercadeo: Conocimiento del mercado y definición de targets**
 - Es posible acceder a información y reportes periódicos de tendencias y de mercados emisores a nivel nacional e internacional, por lo que las decisiones estratégicas a nivel de mercadeo han mejorado la efectividad.
- **Componente de Gestión de Destino: Articulación de la oferta con enfoque multidesino**
 - La Región Central se ha consolidado como un destino con enfoque multidesino.
- **Componente Empresarial: Calidad y oferta de valor agregado**
 - La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando eventos incómodos para los turistas domésticos y receptores, optimizando la satisfacción del turista en el destino y posicionándose como el mejor destino de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 95%.
- **Componente de Infraestructura: Conectividad entre destinos**
 - Todos los destinos de la Región Central están conectados a través de una red de aeropuertos que funcionan adecuadamente con estándares internacionales y buenos precios, así como de vías nacionales, secundarias y terciarias en muy buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos.

Análisis de actores

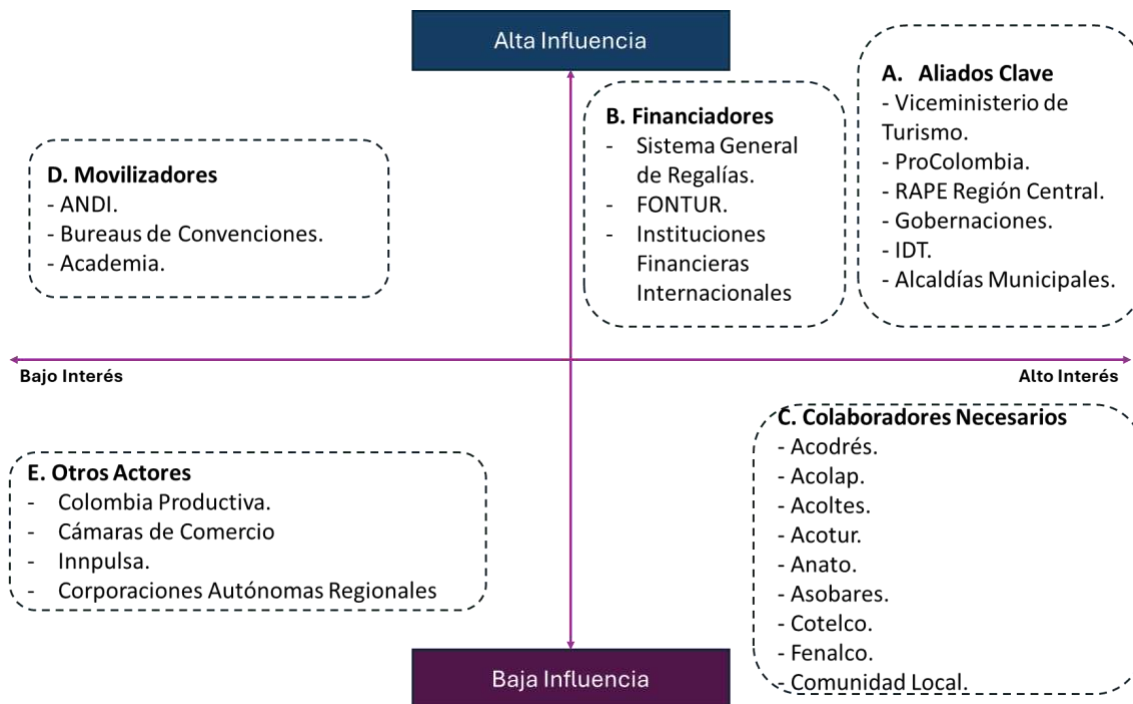
El mapa de actores es una herramienta metodológica estructural que identifica entidades y grupos sociales de la Región Central, organizados según sus intereses y razón social, que intervienen directa o indirectamente. Esta herramienta facilita la definición de roles para consolidar alianzas clave que garanticen una estrategia efectiva y, por ende, el progreso del sector turístico.

Se pueden clasificar dos tipos de actores: los primarios, que son afectados o beneficiados directamente por el desarrollo del turismo, y los secundarios o intermediarios, que también son importantes, pero en menor medida. Dependiendo de su capacidad de influencia, positiva o negativa, se les asigna una prioridad (alta, media o baja).

La siguiente figura muestra la identificación de actores y su capacidad de influencia e interés.

Figura 8

Influencia de Actores – Elaboración propia



Para identificar a los actores clave, se consideraron las siguientes premisas:

- **Aliados claves:** Esenciales para la implementación de los escenarios prospectivos, estos actores definen políticas, promueven y comercializan el turismo. Su conocimiento y experiencia impactan significativamente la evolución del plan, tanto positiva como negativamente.
- **Financiadores:** Aportan recursos económicos esenciales para la realización de proyectos enfocados en el turismo, ya sea mediante la presentación de proyectos con recursos no reembolsables o a través de líneas de crédito.
- **Colaboradores:** Se interesan en la propuesta, aunque su capacidad de decisión es condicionada. Contribuyen con su conocimiento y experiencia.
- **Movilizadores:** Ejercen influencia sobre públicos que podrían ser motivados a participar en la ejecución del Plan de Acción, aunque su interés puede ser limitado, posiblemente por falta de información.
- **Otros actores:** Aunque podrían beneficiarse del proyecto, muestran un interés limitado. No obstante, aportan conocimiento y experiencia relevante.

A continuación, se enumeran y clasifican los diferentes actores previamente identificados, con el objetivo de determinar su posible participación en el desarrollo turístico de la Región Central, según el Escenario Apuesta.

Tabla 3

Potencial vínculo de los actores del turismo con la visión 2035 – Elaboración propia

Grupo	Agente	Potencial vínculo con la visión a 2035
Sector público	Viceministerio de Turismo	<p>Tiene varios vínculos potenciales para alcanzar los resultados esperados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si se quiere que en la Región Central se alcance el 3,5% de inversión en turismo como porcentaje del PIB, el Gobierno Nacional debe liderar con el ejemplo. Aunque el Viceministerio de Turismo no es administrador de recursos, sí es la autoridad nacional. ▪ A través de la asistencia técnica, el Viceministerio de Turismo es clave para implementar buenas prácticas para la gestión del turismo de naturaleza y cultural, así como para articular la oferta multidestino. ▪ Un sistema de información robusto y con información fácilmente accesible facilitará la toma de decisiones estratégicas por parte de todos los actores. El sistema actual disponible no es lo suficientemente robusto. ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R4, R5, R7, R8.
	FONTUR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al ser la entidad administradora de recursos fiscales y parafiscales del turismo, debe ser la entidad que administre los recursos de inversión del Gobierno Nacional. ▪ Debe ser un aliado importante para cofinanciar proyectos de inversión de iniciativa regional (pública o privada), orientados al mejoramiento de la competitividad y la promoción. ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R4, R5, R7.
	PROCOLOMBIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es clave para la inteligencia de mercado, que permita priorizar mercados estratégicos de acuerdo con la potencialidad de la Región Central.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la entidad que deberá encargarse de articular la promoción internacional de la oferta multidestino de la Región Central, en los mercados priorizados, en conjunto con los empresarios del destino. ▪ Resultados con los que se vincula: R5, R6.
Sector público	Colombia Productiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la entidad llamada a fortalecer la oferta multidestino desde la perspectiva clúster. Será la encargada de incentivar la creación del clúster de turismo de la Región Central. ▪ Resultados con los que se vincula: R6.
	INNPULSA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es clave para la inclusión de la población local y de las minorías en el desarrollo turístico, a través del emprendimiento. ▪ Resultados con los que se vincula: R2.
Sector Público	Sistema General de Regalías – DNP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de este sistema se deben gestionar los recursos para el mejoramiento de la infraestructura para la conectividad de los destinos (vías secundarias y terciarias, infraestructura ferroviaria y de ser posible, fluvial), así como para mejorar la infraestructura de señalización e interpretación turística y el acceso a atractivos (senderos, accesibilidad, entre otros). ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R6, R8.
	RAP-E Región Central	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la entidad encargada de liderar la articulación de la oferta multidestino en la Región Central, así como de abrir el camino para alcanzar el Escenario Apuesta hacia el año 2035. ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R5, R6, R8.
	Gobernaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En tanto autoridades departamentales, deben incrementar la inversión pública en turismo hasta llegar, como mínimo, al 3,5% como porcentaje del PIB. ▪ Deben fortalecer los organismos gestores del destino para lograr los resultados esperados a nivel departamental. ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R3, R4, R8.

	<p>Alcaldías</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son los aliados institucionales en los diferentes municipios de la Región Central. Así como las Gobernaciones, las Alcaldías tendrán que incrementar su inversión pública para el turismo hasta llegar, como mínimo, al 3,5% como porcentaje del PIB. ▪ Deben articular las acciones de gestión de destino en conjunto con las Gobernaciones. ▪ Resultados con los que se vincula: R1, R4, R8.
	<p>Corporaciones Autónomas Regionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son las autoridades ambientales con injerencia en la Región Central. Deben incentivar entre las empresas la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. ▪ Son la clave para incentivar el desarrollo turístico en reservas de la sociedad civil, así como en otras del orden nacional, respetando los límites de cambio aceptable, capacidad de carga, manejo, entre otros. ▪ Resultados con los que se vincula: R3.
<p>Sector Privado</p>	<p>Cámaras de Comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serán aliados estratégicos para el fomento al emprendimiento, así como para la formalización empresarial. ▪ Resultados con los que se vincula: R2.
	<p>ACODRÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>ACOLAP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.

	<p>ACOLTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>ACOTUR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>ANATO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>ASOBARES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>COTELCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035. ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	<p>FENALCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe liderar a sus afiliados para articularse entre sí y con otras empresas para alcanzar los resultados esperados en 2035.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deben ser garantes de la calidad turística y la oferta de valor agregado entre sus afiliados. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	ANDI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al no ser un gremio especializado en turismo, debe propender por la vinculación de las grandes empresas industriales de la Región Central hacia proyectos turísticos que puedan ser de su interés y complemento de sus actividades. ▪ Resultados con los que se vincula: R6, R7.
	Bureaus de Convenciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deben articularse para la captación de eventos internacionales a la Región Central como un destino con una oferta multidestino. ▪ Resultados con los que se vincula: R6.
Instituciones financieras internacionales y Cooperación internacional		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podrán convertirse en aliados estratégicos del desarrollo turístico en diferentes proyectos de gran impacto, proyectados para mejorar la competitividad del turismo en la Región Central. ▪ Resultados con los que se vincula: R5, R8.
Academia		<ul style="list-style-type: none"> ▪ La academia debe ser un aliado para la generación del recurso humano y para la generación de conocimiento que permita alcanzar la visión turística en 2035. ▪ Resultados con los que se vincula: R2, R7.
Comunidad local		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se espera que sean quienes perciban el fin último del desarrollo turístico, esto es, el mejoramiento de su calidad de vida. ▪ También se espera que sean protagonistas del desarrollo turístico a través de sus inversiones y emprendimientos, así como a través de la generación de empleo. ▪ Resultados con los que se vincula: R2.
Turistas		<ul style="list-style-type: none"> ▪ De su llegada y elevada satisfacción tras su visita dependerá el éxito del desarrollo turístico en la Región Central. ▪ Resultados con los que se vincula: R5.

Situación problemática para intervenir

En este capítulo se mapearán las problemáticas identificadas en la Región Central y sus interrelaciones con los resultados definidos y los correspondientes drivers estratégicos. Para ello, se explicarán las problemáticas y se identificarán los nudos críticos, es decir, aquellas que son más relevantes dentro del estudio para el logro de los resultados. Posteriormente, se realizará un análisis situacional mediante la aplicación de un DOFA.

Cabe tener en cuenta que el desempeño de un destino y sus empresas está influido por factores geoestratégicos, económicos y políticos (contexto mundial y regional, inflación, tasa de interés, etc.). Siendo el destino el primer producto y, al mismo tiempo, una empresa virtual, su competitividad y la satisfacción del turista se ven condicionadas por aspectos no turísticos que, sin embargo, afectan: la accesibilidad universal, la seguridad, la infraestructura de servicios (salud, financieros, entre otros), la movilidad, la conectividad y las telecomunicaciones. Todos estos factores están fuera del control de las autoridades turísticas, pero deben ser considerados y coordinados con las entidades competentes.

Además, hay una serie de drivers no priorizados que están relacionados con una deficiente planificación o, al menos, con una falta de planificación articulada entre los territorios que componen la RAP-E Región Central, y con una gobernanza ineficiente que no permite definir objetivos comunes para dichos territorios. Esto implica, en cierto sentido, renunciar a algunas competencias o llegar a acuerdos desde la escala subnacional a la regional. Los aspectos no recogidos entre los drivers no priorizados tienen que ver con la Visión y Modelo de desarrollo turístico, el Ordenamiento territorial, el desarrollo de Políticas y la Promoción.

La siguiente tabla recoge las relaciones entre los Drivers priorizados y los no priorizados, y cómo estos últimos influyen en los primeros.

Tabla 4

Relaciones entre Drivers priorizados y no priorizados – Elaboración propia

Driver priorizado	Relación con otros drivers	Influencia – Causalidad
Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB	Contexto Mundial / Regional	La inversión pública en turismo como porcentaje del PIB dependerá de un ambiente relativamente estable a nivel global. Una guerra mundial, una pandemia o una crisis severa, generaría una disminución en la inversión pública en turismo.
	Inflación / Tasa de Interés	La inflación y las tasas de interés son indicadores macroeconómicos que miden, junto con otros, la estabilidad de una economía. Una elevada inflación afectaría el crecimiento real de una economía y, por ende, la inversión pública. Una elevada tasa de interés eleva los niveles de endeudamiento, así como también genera afectaciones sobre la inversión, y también se afecta la inversión pública.
	Seguridad	Una condición de seguridad que impida el libre movimiento de personas por el territorio llevará a una reducción en la inversión pública en turismo como consecuencia de la imposibilidad de desarrollar actividades turísticas.
	Inversión privada en turismo	Las inversiones públicas y privadas están íntimamente vinculadas. Por lo general, debido a la debilidad institucional en Latinoamérica, se espera que la inversión privada abra camino, cuando en realidad debería ser al revés. De este modo, una reducción en la inversión privada podría tener

		consecuencias a mediano plazo sobre la inversión pública.
Inclusión / protagonismo de población local en desarrollo turístico	Oferta de empleo	La mayor oferta de empleo en un destino posibilita que la población local se vincule al desarrollo turístico.
	Oferta y condiciones de empleo	Además de una mayor oferta de empleo, también es clave que haya condiciones laborales favorables que cubran seguridad social, caja de compensación, prestaciones sociales, entre otros.
	Cultura de emprendimiento / Apoyos	A través del emprendimiento, las comunidades locales y minorías pueden involucrarse en el desarrollo turístico.
	Vinculación de minorías al desarrollo turístico	Como factor de desarrollo cultural, el turismo debe permitir también el progreso de las minorías y su participación en el negocio turístico.
	Desplazamiento poblacional de zonas rurales a urbanas	Mediante la oferta de condiciones dignas de desarrollo personal, cultural y económico, el turismo favorece el asentamiento de la población y evita su desplazamiento de las zonas rurales a las urbanas.
Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio	Oferta de recursos naturales para el turismo	El territorio debe gestionar adecuadamente sus recursos naturales (paisajísticos, monumentos naturales, recursos hídricos, etc.) susceptibles de uso e interpretación turística para que se conviertan en atractivos y se mantengan en el tiempo.
	Contaminación ambiental	La contaminación en un territorio afecta negativamente la conservación de la biodiversidad.

	Gestión de residuos sólidos y peligrosos	La inadecuada gestión ambiental afecta la biodiversidad en el territorio, por eso, los residuos requieren ser tratados desde una perspectiva integral.
	Salubridad en el destino	Las afectaciones de salud en los turistas o en la comunidad local a causa de las condiciones de un destino pueden generar un efecto negativo sobre la biodiversidad del territorio.
	Cultura ambiental	La cultura ambiental determina el grado de sensibilización de turistas y residentes hacia el cuidado del entorno. Este es un aspecto que se aprende en los círculos familiares, sociales y educativos.
Conservación del patrimonio (material e inmaterial)	Oferta de recursos culturales para el turismo	El patrimonio cultural relevante –material e inmaterial– susceptible de explotación e interpretación turística, debe gestionarse adecuadamente para convertirse en atractivo turístico.
	Sentido de pertenencia de la identidad cultural	La protección del patrimonio y el sentido de pertenencia de la población están directamente relacionados: la falta de protección del patrimonio acelera el desapego de la población con el territorio y facilita la introducción de costumbres y productos no autóctonos que desvirtúan la identidad cultural. De manera inversa, el desapego cultural conlleva la desprotección del patrimonio.
Conocimiento del mercado y definición de targets	Análisis de mercado	Se debe realizar a partir de estudios de mercado recurrentes y análisis adecuados que faciliten la toma de decisiones de mercado informadas, con conocimiento de los mercados actuales y potenciales

		(motivaciones, comportamientos y expectativas).
	Políticas y acciones de promoción, marca e identidad	El conocimiento del mercado es esencial para llevar a cabo el diseño de políticas de turismo y estrategias de marketing. Colombia aborda este driver de forma inadecuada, por lo que no se facilita la toma de decisiones sobre políticas promoción. A esto se suma el desconocimiento de los principios que definen el posicionamiento de marca de un territorio, por lo que a menudo se confunde la creatividad con la efectividad.
Articulación de la oferta con enfoque multidesestino	Oferta de productos y especialización	La especialización en el diseño de productos turísticos permite la integración entre la oferta de atractivos y los servicios de la Región Central.
	Portafolio experiencial	Las experiencias diseñadas como parte del producto turístico son clave para una oferta de alto valor en la región.
	Institucionalidad turística en el destino	Los organismos gestores de destinos deben coordinarse para generar una oferta multidesestino. De no existir mecanismos de diálogo, no será posible la articulación.
	Planificación turística / Visión y modelo de desarrollo turístico definidos / Ordenamiento territorial	El desarrollo del turismo en la Región Central debe proyectarse con enfoque multidesestino a través de los instrumentos de planificación turística.

	Asociatividad empresarial / territorial	Para consolidar una oferta multidesino, es necesario que las empresas del destino dialoguen entre sí para complementar sus servicios y sus atractivos.
	Continuidad de políticas	Las políticas deben tener continuidad para consolidar una oferta multidesino.
	Formación y talento humano	La formación y el desarrollo del talento humano de la región es clave para lograr altos niveles de satisfacción en los turistas. La estandarización del servicio es un no negociable.
	Formalización empresarial	Es clave para elevar y garantizar la calidad de la oferta.
Calidad y oferta de valor agregado	Cultura turística	Promover la cultura turística es fundamental para que la sociedad sea más hospitalaria. El sector turístico tiene un componente vocacional muy importante que debe impregnar la cultura de las organizaciones y de la comunidad receptora. La cultura turística es uno de los atributos más valorados por el visitante.
	Madurez del tejido empresarial	Con excepción de las grandes empresas en grandes ciudades, el tejido empresarial turístico colombiano es empírico, autodidacta e inexperto. La falta de madurez en el tejido empresarial se traduce en informalidad, bajas tasas de asociatividad empresarial, productos poco competitivos, personal poco profesional y escasamente formado, deficiente digitalización. En consecuencia, no recibe los apoyos necesarios –técnicos y económicos– de la Administración Pública para fomentar una

		cultura del emprendimiento, mejorar la calidad de su oferta, y adquirir las competencias necesarias.
	Accesibilidad	Una de las tendencias a nivel global es que se garantice la accesibilidad universal desde el desarrollo de infraestructura, tecnología, formación del talento humano, entre otros y/o con los ajustes razonables en lo que ya existe. Este es un estándar de calidad que genera valor agregado en un destino.
	Bilingüismo	Incide en la satisfacción del turismo extranjero.
	Transformación digital	A través del uso de tecnología se pueden mejorar procesos como el control de inventario, la gestión de clientes, el control de costos, entre otros.
	Conectividad y telecomunicaciones	Sin conectividad, la tecnología pierde efectividad. Si se quiere proyectar la Región Central como destino inteligente, será necesario garantizar una oferta con conectividad adecuada para satisfacer los intereses de los visitantes.
	Movilidad en el destino	Sistemas de movilidad amigables, ecoeficientes, cómodos, serán de gran agrado para los turistas que incrementarán sus niveles de satisfacción en su visita tras su uso.
	Infraestructura de servicios	Una oferta de servicios complementarios es básica para brindar una experiencia integral y satisfactoria para los turistas.

Conectividad entre destinos	Conectividad con territorios emisores	La ausencia de una adecuada conectividad entre destinos es uno de los principales factores que dificulta el diseño de ofertas con enfoque multi destino.
	Señalización	Una adecuada señalización, ya sea direccional (vial o peatonal) o turística, facilita el acceso, la interpretación y el disfrute pleno de los atractivos.

Relevancia de los problemas identificados

A continuación, para cada driver estratégico, se priorizan los problemas en orden de relevancia. Los más relevantes, considerados los nudos críticos, están resaltados en negrilla.

Tabla 5

Relevancia de problemas identificados por driver estratégico – Elaboración propia

Driver priorizado	Afectación
Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inversión pública debe abrir camino a la privada y no al revés. ▪ El turismo necesita de impulso económico desde el sector público para su desarrollo. ▪ Es prácticamente imposible crecer en número de turistas sin gasto público.
Inclusión / protagonismo de población local en desarrollo turístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La población local tiene bajo nivel de cultura de emprendimiento. ▪ Poco conocimiento sobre cómo formar empresa.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de legislación vinculante que favorezca la inclusión de minorías en el desarrollo turístico. ▪ Las condiciones de entrada al sector son muy exigentes. ▪ Las comunidades locales suelen ver en el turismo una alternativa de empleo temporal. ▪ La contratación es indirecta y por prestación de servicios en su mayoría. Incluso, se contrata por horas. ▪ Salarios bajos. ▪ Desconocimiento de las minorías para el trabajo en turismo. ▪ La población joven identifica las zonas urbanas y las grandes ciudades como los lugares donde encuentran oportunidades.
<p>Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de atractivos de naturaleza con alto potencial de desarrollo turístico. ▪ Turismo masivo atenta contra la biodiversidad. ▪ Residuos sólidos y peligrosos terminan en los ríos. ▪ La flora y fauna, grandes potenciales para el turismo, son vulnerables por la elevada deforestación y contaminación.
<p>Conservación del patrimonio (material e inmaterial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de atractivos culturales con alto potencial de desarrollo turístico. ▪ La población local ha ido abandonando sus tradiciones. ▪ La sociedad de la información y la llegada de turistas sin control amenaza con la transculturación. ▪ Instrumentos de planificación que no se aplican. ▪ Sin atractivos turísticos culturales en un destino, se pierde la oportunidad de atraer turismo.

<p>Conocimiento del mercado y definición de targets</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los recursos financieros se dispersan al no tomar decisiones basadas en datos e información real. ▪ Se invierten recursos en mercados sin potencial. ▪ Las decisiones de inversión en mercadeo se toman según la opinión de directivos. ▪ No hay seguimiento al retorno que generan los recursos invertidos en promoción y mercadeo.
<p>Articulación de la oferta con enfoque multidestino</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oferta de cada destino se planifica, diseña y desarrolla de manera independiente. ▪ Los turistas no consideran límites políticos para planificar su viaje. ▪ De cara al mercado, la oferta de la región es dispersa. ▪ La capacidad de atracción de la región puede mejorar considerablemente.
<p>Calidad y oferta de valor agregado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los niveles de estandarización en la calidad de la oferta son mejorables. ▪ El personal vinculado al turismo no domina otros idiomas para atender a turistas internacionales. ▪ La satisfacción de los turistas debe acercarse al 100%. ▪ La falta de generación de valor agregado es una deficiencia generalizada.
<p>Conectividad entre destinos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La infraestructura actual no permite el desarrollo de una oferta multidestino en la Región Central. ▪ Sólo el aeropuerto El Dorado es apto para recibir turistas internacionales en la región. ▪ En la actualidad, no hay vías secundarias y terciarias que permitan integrar la oferta turística en la Región Central.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay alternativas de transporte público eficientes que conecten los destinos turísticos de la región. ▪ La infraestructura de señalización no facilita el movimiento de turistas entre los territorios de la Región Central.
--	---

Análisis situacional

El análisis DOFA, también conocido como FODA o DAFO (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es una de las herramientas más empleadas en la planeación estratégica. Su eficacia se debe a su capacidad para sintetizar, recoger y procesar información esencial para la formulación y proyección de acciones estratégicas tanto propositivas como proactivas, así como para la implementación de medidas correctivas. Esto es especialmente relevante en el sector turístico, donde también contribuye a la generación de procesos de mejora continua. La matriz DOFA, que se deriva de este análisis, es fundamental para sistematizar la información que servirá de base para la planeación estratégica en turismo.

- **Debilidades:** Son los factores internos que pueden impedir el logro de los objetivos del destino.
- **Oportunidades:** Son las tendencias o circunstancias externas que el destino podría explotar a su favor.
- **Fortalezas:** Son los atributos internos y capacidades que ayudan a alcanzar los objetivos del destino.
- **Amenazas:** Son los elementos en el entorno externo que podrían causar problemas para el destino.

El objetivo principal es capturar una representación realista de los obstáculos al desarrollo del destino e identificar y definir, basándonos en las fortalezas y oportunidades, las estrategias para neutralizar dichos obstáculos. A continuación, la matriz indica cada uno de

estos aspectos de la Región Central que se pueden vincular a los nodos críticos arriba identificados:

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">▪ Baja inversión pública y privada. Institucionalidad turística débil, salvo excepciones.▪ Oferta de empleo de baja calidad (informal y por horas).▪ Seguridad en deterioro.▪ Falta de idiomas en prestadores de servicios turísticos.▪ Figuras y planes de conservación ambiental y cultural, sin aplicación práctica. Deterioro en atractivos de naturaleza y cultura.▪ Escasa cultura turística y ambiental.▪ Movimiento de población de zonas rurales a urbanas.▪ Pérdida de tradiciones culturales.▪ Mercadeo y promoción, desarticulados.▪ Insuficiente desarrollo de productos estructurados y con enfoque multidestino.▪ Promoción táctica, sin orientación estratégica plurianual, estrategia digital o monitoreo.▪ Instrumentos de planificación desarrollados con poca implementación. Falta de continuidad en políticas.▪ No hay cultura de los datos en la toma de decisiones a nivel público y privado.▪ Conectividad digital deficiente en zonas rurales.▪ Escasa madurez digital a nivel público y privado en gran parte de la Región Central.▪ Accesibilidad universal no ha sido prioritaria.▪ Limitada conectividad entre destinos y con mercados emisores.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">▪ Demandas de nicho.▪ Desarrollo de experiencias auténticas y personalizadas.▪ Turismo regenerativo.▪ Tecnología como catalizador del cambio en la industria.▪ Trabajo remoto – Nómadas Digitales.▪ Revalorización de lo local y el turismo doméstico.▪ Estabilización del turismo tras la pandemia.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentido de pertenencia territorial y de apropiación cultural. ▪ Dimensión económica de la Región Central. ▪ Región más visitada de Colombia. ▪ Atractivos de naturaleza y cultura de primer nivel: diferenciación. ▪ Alto nivel de desarrollo empresarial en capitales y algunos municipios. ▪ Creciente interés de comunidades locales y minorías en el turismo. ▪ Incremento en reservas naturales de la sociedad civil. ▪ Aeropuerto el Dorado es HUB para Latinoamérica. ▪ Número de certificaciones en calidad y sostenibilidad. ▪ Alta satisfacción tras visitas. ▪ Academia vinculada con el desarrollo turístico. ▪ Programa “Colegios Amigos del Turismo” con presencia en zonas rurales. ▪ Accesibilidad a la formación turística. ▪ Políticas que incentivan el desarrollo turístico. ▪ Conectividad digital satisfactoria en ciudades capitales. ▪ Bogotá, certificada como Destino Turístico Inteligente.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tensión geopolítica global. ▪ Afectaciones de seguridad y orden público en el país. ▪ Masificación del turismo. ▪ Calentamiento global.

Conclusiones

La Región Central es un territorio con atractivos de primer nivel y diferenciales, con elevados índices de seguridad (aunque en deterioro), un buen desarrollo de infraestructuras receptoras y de conectividad (por mejorar entre destinos), una amplia oferta de formación turística y un sector desarrollado, particularmente en las ciudades capitales.

Sin embargo, presenta un desarrollo económico y turístico desigual, este último derivado de una baja planificación (o su incumplimiento) y una gestión turística ineficiente, ya sea por falta de medios o por la no consideración práctica del turismo como un sector económico

prioritario. Las brechas en los esquemas de gobernanza interinstitucional y público-privada resultan en menor eficacia y compromiso en la ejecución de las acciones.

La inversión pública transmite a los operadores económicos y turísticos la seriedad y confianza sobre el futuro y la evolución del desarrollo turístico del territorio, animando al sector privado. Si el fundamento de la Región Central es alcanzar mayores cuotas de desarrollo de forma conjunta, las inversiones deberían definirse bajo los principios de solidaridad y armonía territorial.

Como parte de los condicionantes del entorno, la inmadurez del mercado laboral se entiende como la falta de un proceso cultural en el que participan las instituciones públicas, las empresas y los trabajadores, donde no se prioriza la profesionalidad sino el costo, y no se fideliza al personal. De ahí, las todavía altas tasas de informalidad empresarial y rotación del personal. La falta de normativa aplicable hace que el sector no sea tan inclusivo como debería ser.

Si bien Colombia es un país con una legislación muy desarrollada en protección y conservación ambiental, así como de bienes, espacios y tradiciones culturales, la falta de consistencia normativa, de recursos y de supervisión de su cumplimiento está detrás del hecho de que las figuras de planificación, conservación y gestión patrimonial, natural y ambiental no sean lo efectivas que debieran ser en la práctica, incluso en la definición de límites al desarrollo turístico sostenible.

Fomentar la sensibilidad ambiental y reforzar el sentido de pertenencia territorial y la apropiación cultural es la mejor estrategia para generar compromiso en la conservación del patrimonio cultural y natural, y garantizar la paz y el asentamiento de las comunidades. Pese al conflicto vivido, Colombia es uno de los países de Latinoamérica más orgullosos de su pasado y sus costumbres.

Es frecuente observar contradicciones incluso en datos de fuentes oficiales. Los procesos de decisión son intuitivos o políticos, pues se carece de información fidedigna y actualizada y, cuando existe, no es complementaria, no está armonizada ni tiene el grado de detalle deseable. Esta carencia, incluso de conocimiento y monitorización del mercado, condiciona frecuentes cambios de orientación, primando el marketing táctico sin atender a una estrategia de largo plazo y de posicionamiento.

El diseño de producto es una de las grandes carencias. Son meros portafolios de atractivos. Junto con la falta de conocimiento sobre el perfil, motivaciones y comportamientos de los flujos turísticos, la falta de experticia no permite adecuar la oferta a las tendencias de mercado y las expectativas de los turistas; ni desarrollar propuestas personalizadas o de nicho.

Las MiPymes demandan apoyo técnico y económico para mejorar las competencias y la calidad de la oferta, ya que carecen de recursos (subvenciones, créditos blandos, etc.) para enfrentar los retos de gestión, tecnológicos y de adecuación al mercado.

Estas conclusiones requieren una consideración especial, atendiendo al hecho de que los territorios comprendidos en la RAP-E Región Central son los que más turismo reciben en Colombia.

Definición de objetivos para la acción inclusiva y puesta en marcha del escenario

A partir del marco competitivo y situacional analizado, el Plan se articula mediante estrategias (la concreción de las opciones que orientarán las decisiones del destino y el marco de referencia) y acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo. Estas acciones están redactadas de manera que se puedan ejecutar de forma organizada y eficiente, componiendo una "Hoja de Ruta" para alcanzar los objetivos deseados.

Este Plan es un documento vivo que requiere una revisión periódica y la medición de la efectividad de las estrategias y acciones, con el fin de introducir eventuales ajustes. Se basa en la búsqueda de sinergias, economías de escala y armonización de procesos y objetivos.

Identificación de estrategias

Para esta sección se han tomado como punto de partida los drivers estratégicos priorizados de cada componente, así como los resultados esperados definidos y los nudos críticos desarrollados en el capítulo anterior. A partir de aquí, se han generado análisis DOFA para cada uno de los drivers priorizados con el fin de desarrollar un planteamiento estratégico que permita alcanzar los resultados esperados, así como una identificación de actores que puedan ejercer un rol activo de acuerdo con sus recursos y mandatos en cada estrategia.

Componente económico

Driver priorizado: Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB

Resultado esperado: Los mandatarios locales de la Región Central invierten en turismo un promedio de 3,5% del PIB.

Nudo crítico: El turismo necesita un impulso económico desde el sector público para su desarrollo.

Análisis DOFA

Fortalezas

- Hay una creciente conciencia de la necesidad de invertir recursos públicos para el desarrollo turístico.
- Hay entidades gestoras de destino que cuentan con importantes presupuestos.

Debilidades

- La mayoría de las entidades territoriales no tienen presupuesto de inversión en turismo o el presupuesto es muy pequeño.

Oportunidades

- Hay recursos de inversión en turismo en FONTUR.
- Hay recursos en el Sistema General de Regalías que pueden apoyar el desarrollo turístico.
- Hay recursos de Cooperación Internacional y en la Banca Multilateral que pueden ser direccionados para el turismo.

Amenazas

- Desde el Gobierno Nacional, aún no se prioriza el turismo desde la inversión pública.
- Estrategias
- Fortalecer los mecanismos de gestión de recursos de inversión pública en turismo en la Región Central

Estrategias

- 1. Fortalecer los mecanismos de gestión de recursos de inversión pública en turismo en la Región Central**

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, RAP-E Región Central, Gobernaciones y Distrito Capital, Gremios.
- **Producto:** Banco de proyectos para inversión pública en turismo en implementación, con perfiles de proyectos de inversión de alto impacto regional.

2. Gestionar recursos de inversión desde fondos de recursos a nivel nacional e internacional

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, FONTUR, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, DNP, Instituciones Financieras Internacionales y Cooperación Internacional, Procolombia, Invest in Bogotá, Inversionistas Privados.
- **Producto:** Programa de asistencia técnica dirigido a entidades territoriales para la formulación de proyectos de integración regional en torno al turismo y la gestión de recursos, facilitando la presentación de proyectos de alto impacto regional con necesidades de recursos.
- **Producto:** Esquemas de financiación bajo Alianzas Público-Privadas, propiciando la unión de esfuerzos entre el sector público y el privado para lograr el desarrollo de proyectos de alto impacto regional.

Componente social

Driver priorizado: Inclusión/protagonismo de la población local en el desarrollo turístico

Resultado esperado: Las comunidades locales son propietarias de un 50% de las empresas turísticas y complementarias de otros sectores con empleo de calidad.

Nudo crítico: La población local tiene un bajo nivel de cultura de emprendimiento.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- Las comunidades locales han empezado a ganar protagonismo en el desarrollo turístico de la Región Central.
- Hay entidades que promueven y brindan asistencia técnica para nuevos emprendimientos.

Debilidades

- Las barreras de entrada para nuevos emprendimientos turísticos suelen ser altas.
- Las comunidades locales desconocen la legislación y normatividad para la creación de empresas.
- Los incentivos existentes para la creación de empresas no son suficientes.

Oportunidades

- Hay un creciente interés a nivel mundial por experiencias auténticas, prestadas directamente por comunidades locales.
- Hay tecnologías que facilitan el acceso y procesamiento de la información.

Amenazas

- Hay inversionistas externos con más capital que pueden adelantarse a las comunidades locales.

Estrategias

1. Aprovechar la experiencia acumulada en emprendimiento y formación por entidades públicas y mixtas de la región para impulsar el emprendimiento local

- **Actores involucrados:** Cámaras de Comercio, SENA, INNPULSA, Fondo Nacional de Garantías, Colombia Productiva, Academia.
- **Producto:** Ruta de asistencia técnica especializada y acompañamiento a potenciales nuevos emprendimientos turísticos. Empezará desde la concepción de una idea, seguirá con el apoyo para formalizar el emprendimiento y posteriormente con la consolidación de la empresa.

- **Producto:** Fondo de garantías para emprendimientos turísticos. Consistirá en una línea de apoyo a nivel de garantías para facilitar el acceso a recursos de financiación para emprendedores y empresarios en proceso de consolidación.

2. Reducir las dificultades de acceso a conocimiento y procedimientos para desarrollar emprendimientos en turismo aprovechando la tecnología

- **Actores involucrados:** RAP-E Región Central, Cámaras de Comercio.
- **Producto:** Herramienta tecnológica para asistir técnicamente a los emprendedores en su proceso de desarrollo empresarial. Será un portal con toda la información necesaria para cada momento, desde la intención de formalizar el emprendimiento hasta la consolidación empresarial. Puede contar con herramientas como un *bot* entrenado con inteligencia artificial, capaz de resolver inquietudes y dificultades en todo momento para los actores beneficiarios y, en caso dado, direccionar a otras entidades, o bien, con capacidad de generar habilidades a través de pequeñas cápsulas audiovisuales de micro formación, entre otras.

Componente ambiental

Driver priorizado: Gestión ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio.

Resultado esperado: La oferta de productos turísticos de naturaleza se ha incrementado en un 30%.

Nudo crítico: Deterioro de atractivos de naturaleza con alto potencial de desarrollo turístico.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- La Región Central cuenta con gran biodiversidad y variedad de especies de flora y fauna.
- La biodiversidad se ha aprovechado como atractivo turístico; las aves, la fauna, los páramos, bosques, ríos, termales, entre otros, son muy apetecidos por los turistas.

- Se han incrementado las reservas de la sociedad civil con potencial turístico.
- Hay emprendimientos que se han creado con un enfoque hacia el turismo de naturaleza.

Debilidades

- No hay estudios de capacidad de carga/límite de cambio aceptable en la gran mayoría de atractivos de naturaleza.
- Los atractivos que cuentan con estudios no suelen implementar los controles de acceso.

Oportunidades

- Hay mercados especializados que buscan experiencias como la observación de aves, delfines, reptiles, entre otros, con gran potencial de desarrollo.
- Se han creado tecnologías para el control de acceso en atractivos de naturaleza.
- En Colombia se ha desarrollado normatividad que facilita el control de acceso a atractivos de naturaleza.
- A nivel del Gobierno Nacional, hay un interés en mitigar los efectos de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Amenazas

- Hay mercados de gran interés por su capacidad de pago y bajo impacto negativo que, al no ver una protección efectiva de los atractivos de naturaleza, prefieren no visitar el destino.

Estrategias

1. Aprovechar la biodiversidad de la región para atender mercados especializados de alto valor

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, Procolombia, FONTUR, RAP-E Región Central, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, Gremios, Parques Nacionales Naturales de Colombia, RESNATUR.

- **Producto:** Productos turísticos de naturaleza altamente especializados. Aprovecharán la oferta de naturaleza y las necesidades de mercados especializados para diseñar productos de alto valor agregado.
 - **Producto:** Red de reservas de la sociedad civil con enfoque turístico en la Región Central. Será una vitrina para integrarlas en los productos turísticos desarrollados o en proceso.
 - **Producto:** Programa BICIREGIÓN Turismo en dos Ruedas. es una red regional de caminos turísticos para ser recorridos en bicicleta, creados para dinamizar las oportunidades de desarrollo socioeconómico en la Región Central
- 2. Aplicar la normatividad nacional en control de acceso y monitoreo de turistas en atractivos de naturaleza utilizando herramientas o aplicaciones tecnológicas**
- **Actores involucrados:** Alcaldías Municipales, Distrito Capital, Concejo de Bogotá, Concejos Municipales, CAF.
 - **Producto:** Herramientas tecnológicas con sistemas de señalización inteligente y monitoreo de turistas en atractivos de naturaleza. Servirán para controlar el acceso mediante reserva de días/horarios específicos en los que se puede visitar el atractivo, además de facilitar el acceso a través del uso de códigos QR o similares. Esto permitirá monitorear el movimiento de los turistas a lo largo del espacio donde se implemente la tecnología.
- 3. Estrategia para la reducción de gases de efecto invernadero**
- **Actores involucrados:** Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, MinAmbiente, Parques Nacionales Naturales de Colombia, CARs, CAF, Gremios.
 - **Producto:** Calculadora de huella de carbono del sector turismo en la Región Central. Busca medir, de la manera más aproximada posible, la huella de carbono de cada destino.

Componente cultural

Driver priorizado: Conservación del patrimonio (material e inmaterial)

Resultado esperado: La oferta de productos turísticos culturales se ha incrementado en un 30%.

Nudo crítico: Deterioro de atractivos culturales con alto potencial de desarrollo turístico.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- La Región Central cuenta con una variada riqueza cultural que abarca tradiciones campesinas, indígenas, así como expresiones musicales, gastronómicas, artesanales, entre otras.
- El patrimonio cultural también está representado en una oferta de patrimonio material donde se destacan aspectos de la arquitectura indígena y colonial, así como monumentos y elementos del mobiliario urbano, entre otros.
- Historias que giran en torno a la Campaña Libertadora o la Leyenda del Dorado son ampliamente conocidas.

Debilidades

- Las tradiciones han perdido fuerza entre la población, y los saberes ancestrales se están quedando y muriendo con los adultos mayores.
- Por falta de políticas de ordenamiento territorial efectivas, la arquitectura tradicional se ha ido perdiendo.
- Los monumentos y el mobiliario urbano no reciben el mantenimiento adecuado por falta de recursos.

Oportunidades

- Hay un interés global por las tradiciones culturales.
- El turismo gastronómico, el turismo de música y el turismo literario son nichos que están en auge en el mundo.

Amenazas

Los modelos culturales que imponen las redes sociales hacen que las personas se acerquen al mundo y se alejen de lo propio.

Estrategias

1. Aprovechar la riqueza cultural de la región para atender mercados especializados de alto valor

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, Procolombia, FONTUR, RAP-E Región Central, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, Gremios.
- **Producto:** Productos culturales altamente especializados. Aprovecharán la oferta cultural y las necesidades de mercados especializados para diseñar productos de alto valor agregado.

2. Rescatar y proteger tradiciones culturales, expresiones locales y el patrimonio material de la Región Central

- **Actores involucrados:** MinCultura, ICANH, Artesanías de Colombia, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, Gobernaciones.
- **Producto:** Planes Especiales de Manejo y Protección (PEMP) y Planes Especiales de Salvaguarda (PES) en atractivos de mayor potencial. Se buscará su implementación en atractivos prioritarios donde la figura de protección aplique.
- **Producto:** Programa de incentivos para el rescate y protección de las tradiciones culturales y expresiones locales. Se busca incentivar a aquellas personas/empresas que integren tradiciones ancestrales en la medicina, la gastronomía, la danza, entre otras, a través de concursos, premios y dinámicas que permitan su visibilidad.

Componente de mercadeo

Driver priorizado: Conocimiento del mercado y definición de targets

Resultado esperado: Es posible acceder a reportes periódicos de tendencias y de mercados emisores tanto a nivel nacional como internacional, mejorando así la efectividad de las decisiones estratégicas de mercadeo.

Nudo crítico: Los recursos financieros se dispersan al no tomar decisiones basadas en datos e información real.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- Se ha generado una creciente conciencia sobre la necesidad de tomar decisiones basadas en datos e información real.
- Existen diversas fuentes de datos oficiales que sirven de base.

Debilidades

- Muchos recursos se pierden sin control, guiados por la intuición en lugar de por el conocimiento.
- Las decisiones suelen ser erradas y la atracción de turistas se hace con visión cortoplacista, dejando impactos negativos y malas experiencias.

Oportunidades

- La tendencia global de tomar decisiones basadas en datos se ha adoptado en modelos como el español de destinos turísticos inteligentes.
- Existen tecnologías disponibles que facilitan la toma de decisiones inteligentes.

Amenazas

- Otros destinos competidores también están implementando soluciones basadas en datos para la toma de decisiones estratégicas.

Estrategias

- 1. Aprovechar los procesos actuales de análisis y recolección de datos, potenciándolos con nuevas tecnologías de información y comunicación para facilitar la toma de decisiones inteligentes en turismo**

- **Actores involucrados:** MinTIC, Viceministerio de Turismo, FONTUR, RAP-E Región Central, Gremios, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital.
- **Producto:** Sistema de información turística con datos disponibles y actualizados, reportes automatizados e inteligencia de mercado para la Región Central. Se alimentará de fuentes secundarias y obtendrá información primaria a través de diversos mecanismos, automatizando reportes de tendencias y mercados estratégicos, entre otros. Contará con un bot soportado por inteligencia artificial que guiará al usuario para tomar las mejores decisiones.
- **Producto:** Estrategia de mercadeo para la Región Central del sector turismo. Involucrará estrategias digitales para penetrar en mercados potenciales seleccionados, el manejo de acciones de promoción y comunicación, manejo de marca destino, entre otros.

Componente gestión de destino

Driver priorizado: Articulación de la oferta con enfoque multidestino

Resultado esperado: La Región Central se consolida como un destino turístico con enfoque multidestino.

Nudo crítico: La oferta de cada destino se planifica, diseña y desarrolla de manera independiente.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- Hay una oferta turística en cada destino con muy alto potencial para el turismo doméstico y receptivo.
- Los socios de la RAP-E Región Central son ampliamente complementarios en diversas tipologías de producto turístico.

- Ciudades dormitorio con gran capacidad receptiva se apoyan en municipios con alta riqueza de naturaleza y cultura.

Debilidades

- Cada territorio se piensa y planifica de manera independiente.
- Promoción de destinos de manera desarticulada.

Oportunidades

- Los turistas se interesan en conocer atractivos turísticos y productos especializados, con mayor interés en experiencias locales y auténticas, sin reflexionar sobre límites geográficos.
- La demanda turística global ha aumentado tras la estabilización post COVID-19.

Amenazas

- Otros esquemas asociativos tales como la RAP Eje Cafetero y la RAP Pacífico, han venido trabajando en el desarrollo de propuestas regionales para el desarrollo turístico en Colombia, generando una oferta multidesestino que capta interés.

Estrategias

1. Aprovechar el interés del turista internacional y nacional en el desarrollo del turismo multidesestino para capitalizar las complementariedades de los atractivos y productos de la Región Central

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, RAP-E Región Central, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital, Gremios.
- **Producto:** Instancia o mecanismo de gobernanza para la gestión del turismo en la Región Central. Se reunirá dos veces al año para hacer seguimiento a la implementación de acciones para alcanzar los resultados esperados y proyectados al 2035 para el turismo en la Región Central. Esta instancia o mecanismo de gobernanza estará conformada por autoridades o referentes, públicos o privados, del sector turismo.

- **Producto:** Laboratorio de innovación experiencial en turismo – “Experience Lab”. Funcionará como un espacio para poner a prueba nuevas experiencias turísticas, así como para crear nuevas a partir de necesidades de mercados especializados bajo metodologías tipo CANVAS o similares.

Componente empresarial

Driver priorizado: Calidad y oferta de valor agregado

Resultado esperado: La calidad turística en la Región Central cumple con los más altos estándares internacionales, minimizando eventos incómodos para los turistas nacionales y extranjeros, optimizando la satisfacción del turista en el destino y posicionándose como el mejor destino de Colombia, con niveles de satisfacción superiores al 95%.

Nudo crítico: La falta de generación de valor agregado es una deficiencia generalizada.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- Hay zonas de la Región Central con altos niveles de satisfacción entre los turistas.
- La estandarización en la prestación de servicios turísticos se ha ido posicionando como una cultura empresarial.
- La oferta de programas de turismo en la Región Central es alta y de calidad.
- Los atractivos turísticos y la calidez de la gente compensan muchas veces la falta de estandarización en la oferta de servicios.
- Hay una oferta con alto valor agregado en algunas zonas de la región.
- Existe interés por parte de otros sectores complementarios al turismo.

Debilidades

- La alta rotación de personal vinculado al turismo dificulta la estandarización.
- No hay una cultura de bilingüismo.

- Hay gran diferencia en los estándares de servicio entre destinos de la Región Central.
- El uso de bases de datos para la gestión de la relación con el cliente es poco extendido en la región.
- La oferta de valor agregado de la región aún está funcionando por debajo de su potencial.

Oportunidades

- La tecnología ayuda a mejorar la eficiencia empresarial y a optimizar los servicios.
- Hay mercados internacionales con interés en Colombia.
- Hay programas internacionales de entidades como el BID que se han fijado en la Región Central para su transformación digital.

Amenazas

- Hay destinos competidores en Latinoamérica con altos estándares de calidad en su oferta.

Estrategias

1. Vincular el turismo con otros sectores complementarios relevantes que contribuyan a incrementar el potencial de atracción de turistas

- **Actores involucrados:** MinCIT, RAP-E Región Central, Gobernaciones, Distrito Capital, ANDI.
- **Producto:** Alianzas del sector turismo con subsectores productivos y productos identitarios. Se buscará trabajar en alianza con industrias de la región (esmeraldas, artesanías, achiras, café, cacao, arroz, sal, etc.), así como con fabricantes de productos tradicionales para generar nuevos productos turísticos y nuevas inversiones.

2. Articular los esfuerzos que ofrecen formación en el territorio para fortalecer la estandarización y la generación de valor agregado en el sector

- **Actores involucrados:** Viceministerio de Turismo, RAP-E Región Central, CONPEHT, Academia, Gremios.

- **Producto:** Plan de Formación y Capacitación por Competencias para la Región Central. Buscará adaptar las nuevas necesidades de los mercados y la visión del 2035 para la Región Central a la oferta de formación de talento humano disponible.

3. Desarrollar un Plan de Transformación Digital del sector turístico en la Región Central

- **Actores involucrados:** MinTIC, Viceministerio de Turismo, FONTUR, RAP-E Región Central, Gremios, Gobernaciones, Alcaldías Municipales, Distrito Capital.
- **Producto:** Programa de transferencia y apropiación social de las tecnologías de la Información y Comunicación aplicado al sector turístico. Busca facilitar la adopción de tecnologías para mejorar la competitividad, sostenibilidad y calidad del servicio en la industria turística. Incorporará acciones que permitan que el sector turístico mejore su madurez digital, desde el sector privado.
- **Producto:** Catálogo de soluciones tecnológicas para el sector turístico. Recopilación de herramientas y plataformas diseñadas para mejorar varios aspectos de la industria, como la gestión de la relación con el cliente, el control y manejo de procesos operativos, y el monitoreo de la satisfacción del turista. Este catálogo funcionará como un recurso para empresas turísticas con el fin de adoptar tecnología, optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del turista en el destino.

Componente Infraestructura

Driver priorizado: Conectividad entre destinos

Resultado esperado: Todos los destinos de la Región Central están conectados a través de una red de aeropuertos que funcionan adecuadamente y con estándares internacionales y buenos precios, así como vías nacionales, secundarias y terciarias en muy buen estado, junto con la red ferroviaria que acerca los mercados emisores a la Región y entre sus destinos.

Nudo crítico: La infraestructura actual no permite el desarrollo de una oferta multidespino en la Región Central.

Análisis DOFA:

Fortalezas

- El Aeropuerto El Dorado de Bogotá sirve como hub para América Latina y tiene conexiones con una gran cantidad de destinos emisores.
- Hay en curso proyectos de mejoramiento de la infraestructura de transporte terrestre (vial y ferroviaria).
- La navegabilidad del Río Magdalena es un proyecto que ha iniciado sus primeras fases de implementación.

Debilidades

- Hay cuellos de botella en la conectividad vial que no se han resuelto y que llevan años sin una solución visible.
- La conectividad aeroportuaria es limitada en la región.
- El estado actual de algunas vías secundarias y terciarias limita la integración de la oferta turística multidesestino que se proyecta en la región.

Oportunidades

- Las apuestas de integración regional son prioritarias para el Gobierno Nacional.
- El movimiento de turistas por el mundo va camino a nuevas cifras récord tras la estabilización por COVID-19.

Amenazas

- Priorización de proyectos de infraestructura y conectividad en otras regiones del país.

Estrategias

1. Impulsar el desarrollo de infraestructura para la conectividad de destinos y atractivos turísticos en la Región Central

- **Actores involucrados:** MinTransporte, ANI, INVÍAS, AEROCIVIL, DNP, MinCIT, RAP-E Región Central, Gobernaciones, Distrito Capital.

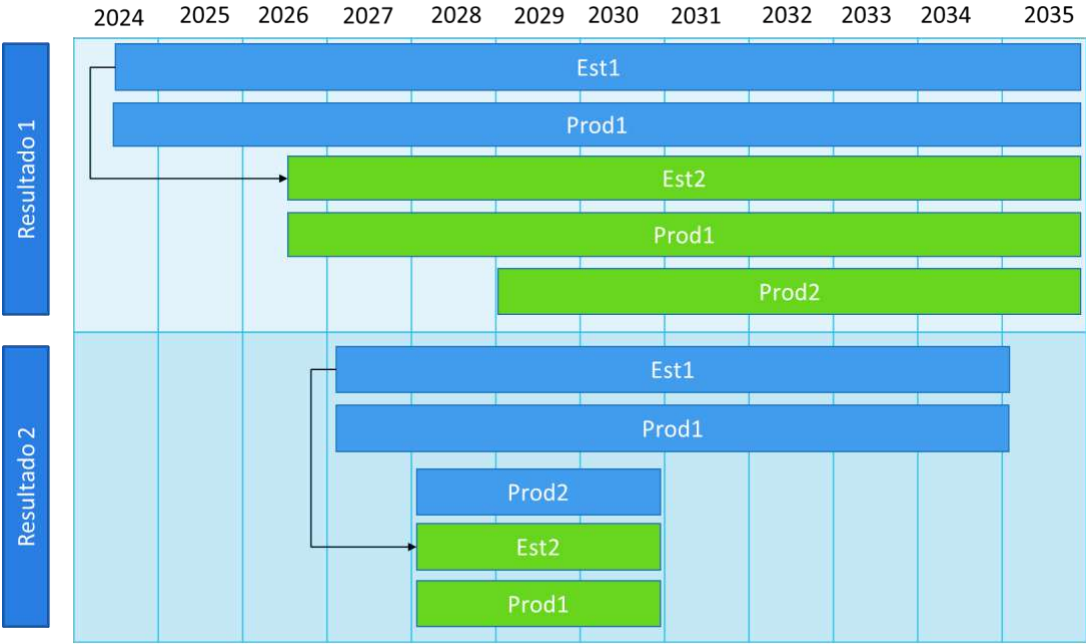
- **Producto:** Plan de priorización de inversiones en infraestructura para el sector turismo de la Región Central. Busca priorizar las necesidades de infraestructura para el acceso y desarrollo de destinos y atractivos con enfoque multidestino. Esta herramienta permitirá la gestión e involucramiento de actores público-privados.

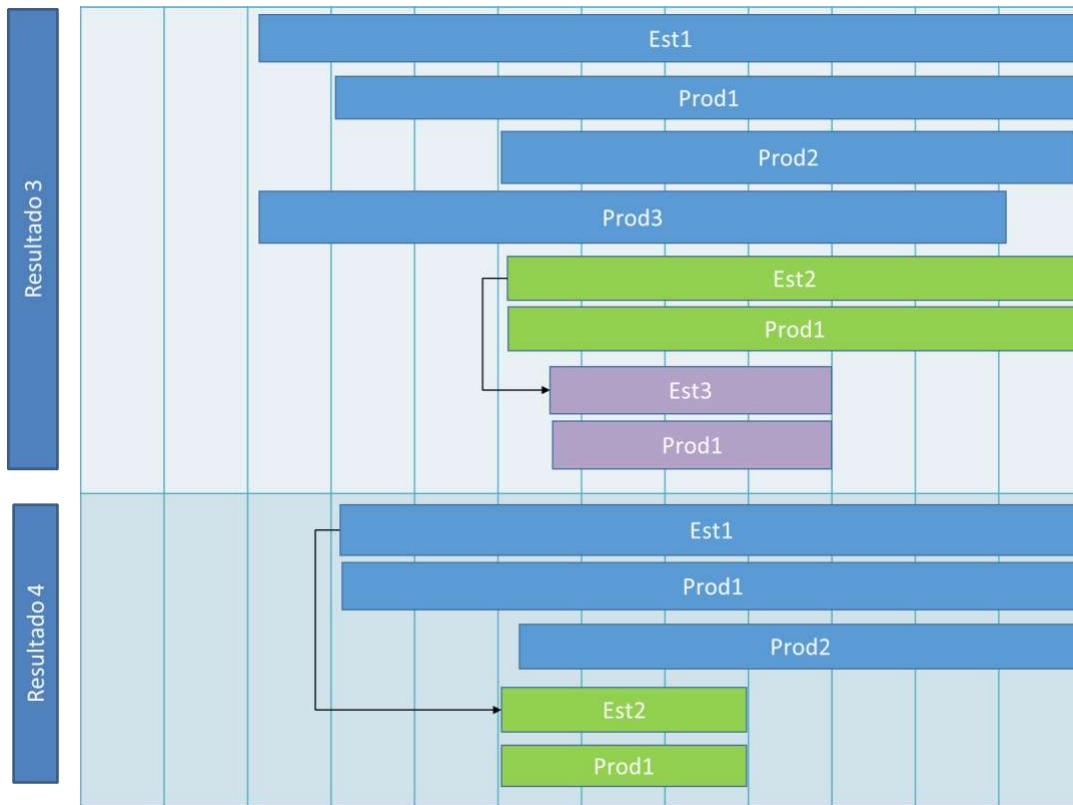
Plan de Acción

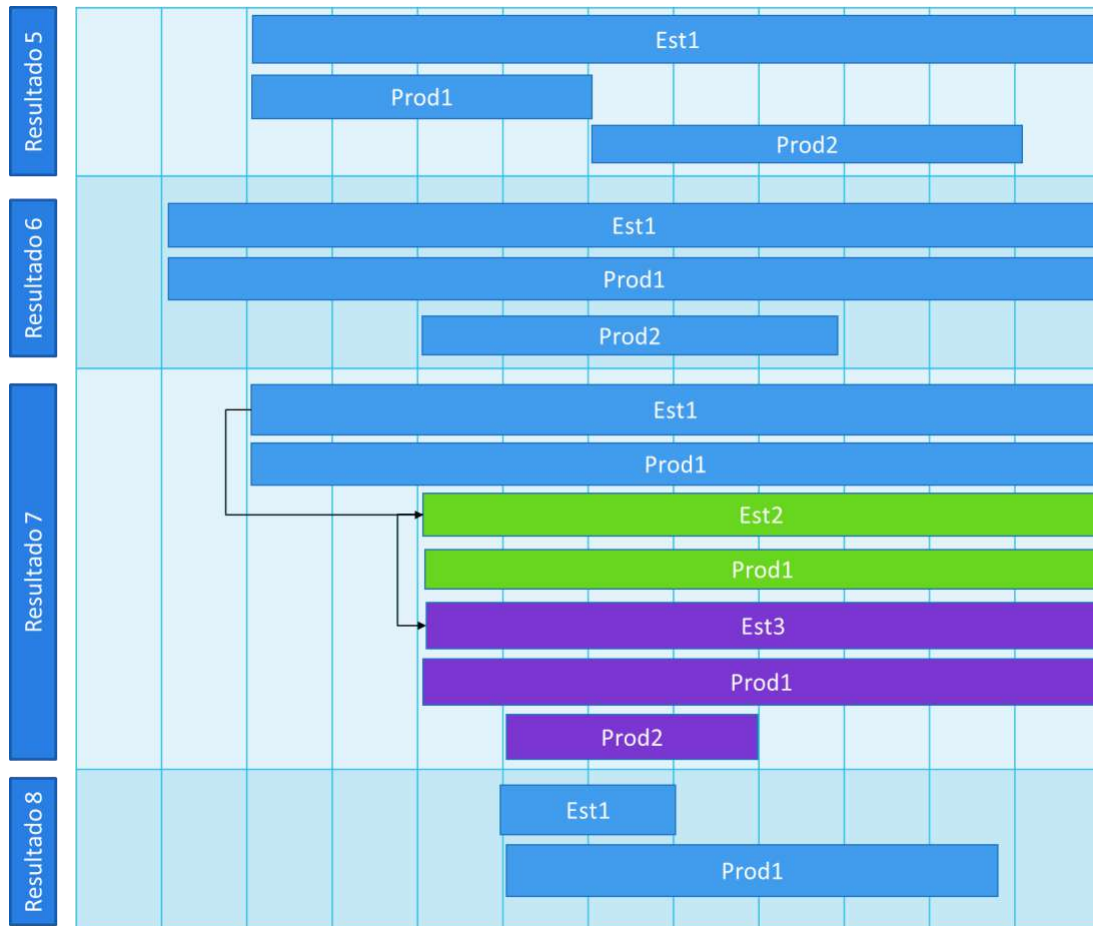
Teniendo en cuenta las estrategias priorizadas y los productos definidos en los pasos anteriores, se traza una hoja de ruta que organiza la intervención en función del logro de cada uno de los resultados definidos. Para esto, se listan las estrategias definidas y se organizan en orden de gobernabilidad, de la más importante y gobernable a las importantes y menos gobernables. Esto permite visualizar y establecer un orden. En esta hoja de ruta se vinculan también los productos asociados. Para este caso, se inicia finalizando el 2024 y termina en el 2035.

Tabla 6

Estrategias definidas – Elaboración propia







Una vez se tiene la Hoja de Ruta establecida, se procede a organizar la información en una matriz que facilita la visualización y el control de los resultados, con sus respectivos indicadores, tiempos de resultado, ODS asociados, productos y tiempos de ejecución.

Anexo I

Problemáticas y potenciales drivers que surgieron en el marco de las reuniones con expertos

■ Eje Económico

- Rentabilidad empresarial: Trabajo en la generación de productos con alto valor agregado.
- Impuestos y carga tributaria: Trabajo a nivel de gestión ante el Gobierno Nacional y local.
- Articulación público-privada: Necesidad de establecer mecanismos de comunicación y articulación más eficientes. Alianzas para la inversión.
- Uso de tecnología: Inversión en transformación digital.

■ Eje Social

- Cultura turística: Se necesitan anfitriones comprometidos y conocimiento generalizado de pros y contras del turismo.
- Involucramiento de la comunidad local en turismo: A través de emprendimientos, empleo e inversión.
- Bilingüismo: Segunda lengua para proyectarse al turismo internacional.
- Asociatividad: Para ser competitivos, es necesario generar procesos de articulación en la cadena de valor.
- Profesionalización: El talento humano rota permanentemente, lo que hace necesario establecer mecanismos eficientes para su formación.

■ Eje Ambiental

- Instrumentos de planeación ambiental: Considerados importantes para proteger los ecosistemas y el turismo de naturaleza.
- Capacidad de Carga Turística: Para limitar la cantidad de personas, evitar turismo de masas y saturación de atractivos.
- Conciencia ambiental: Tanto en empresarios como en visitantes.

■ Eje Cultural

- Cultura local: Brinda sentido de pertenencia y promueve la preservación de los atractivos.
- Atractivos culturales: Permite potencializar la riqueza cultural de cada territorio.
- Calendario de festividades y eventos: Facilita la posibilidad de planificar los viajes.
- Protección del patrimonio: Para controlar el turismo de masas y el deterioro.

■ Eje Infraestructura

- Acceso: Sin infraestructura de acceso es imposible desarrollar el turismo.
- Acueductos y otras infraestructuras en zonas rurales: Son los servicios básicos para considerar la atracción de turistas.
- Costos de energía: Dificulta la experiencia turística.
- Infraestructura digital: Para adaptarse a tendencias de turismo inteligente.

■ Eje Empresarial

- Responsabilidad Social Empresarial: Fomenta la competitividad y reduce impactos negativos del turismo.
- Desarrollo de clústeres: Proyecta el destino hacia una visión conjunta y regional.

- Articulación intersectorial: Potencializa el turismo al vincularse con otros sectores.
- Inversión: Consolida los destinos.

■ Eje Gestión

- Liderazgo entre sectores públicos y privados: Direccionamiento del turismo hacia una visión regional y concertada.
- Seguridad: Requisito indispensable para el desarrollo turístico.
- Inversión pública: Direcciona el desarrollo turístico.
- Calidad: Exigencias en pro de la competitividad empresarial.
- Destinos inteligentes: Tendencia ineludible.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – Agenda 2030.

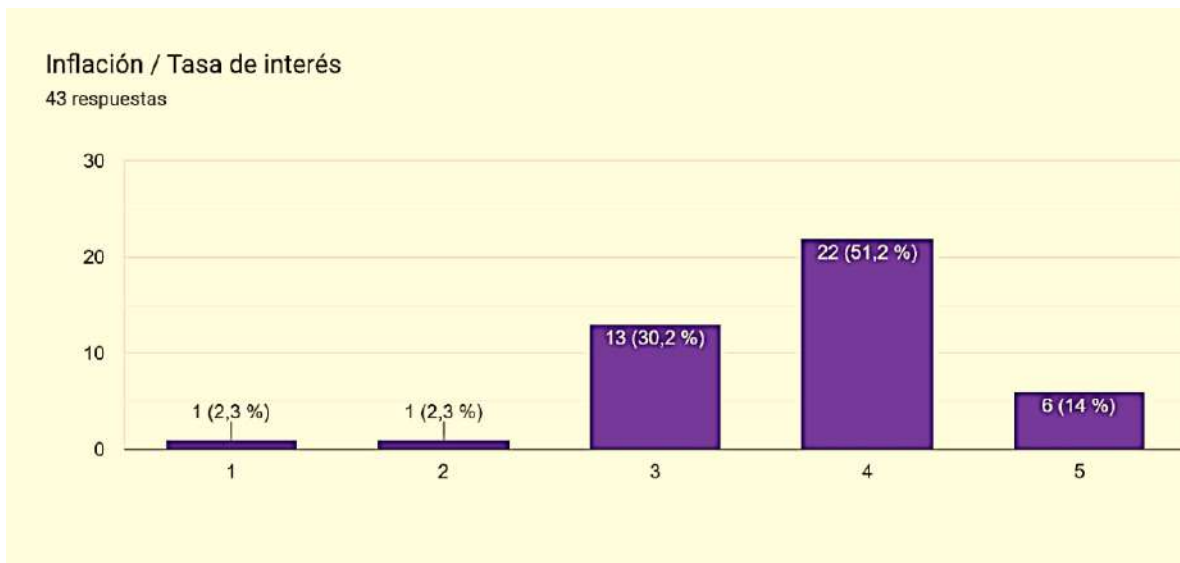
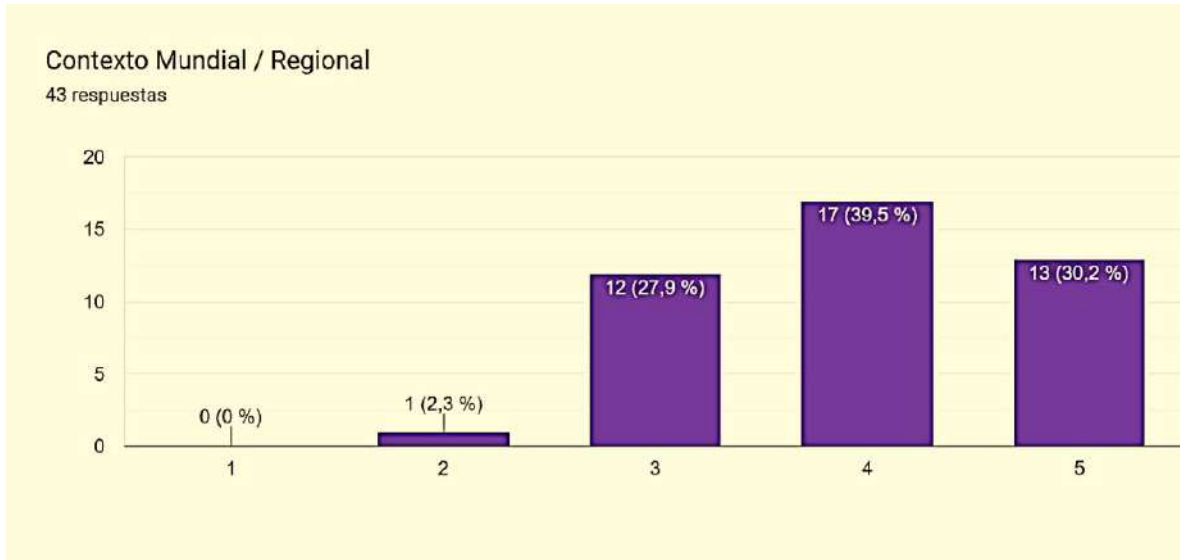
■ Eje Mercadeo

- Digitalización: Optimización de herramientas digitales para promover los destinos.
- Enfoque de demanda: Adaptación a necesidades del turista.
- Producto turístico: Consolidación de una oferta multidesfino.
- Marketing territorial: Es necesario para dar a conocer la oferta regional.

Anexo II

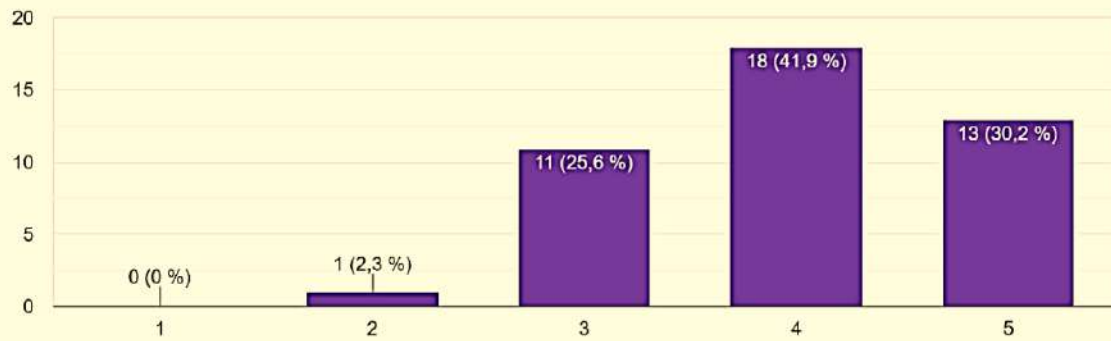
Resultados obtenidos por cada componente de competitividad

Componente Económico



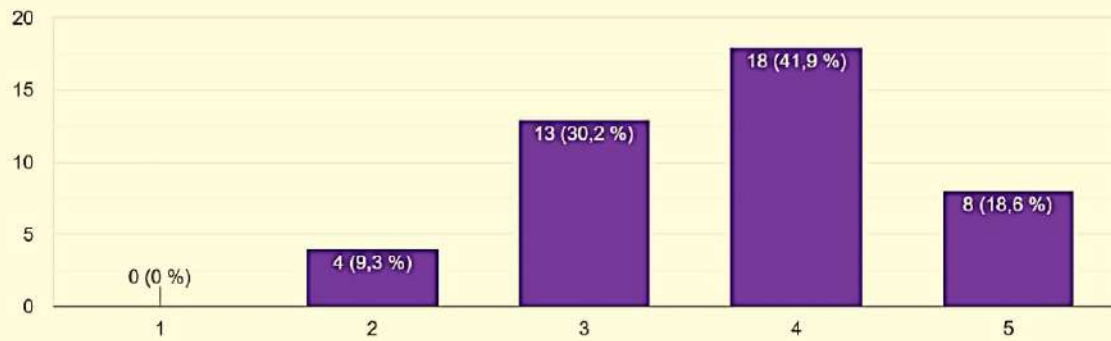
Precios / Tasa de cambio

43 respuestas



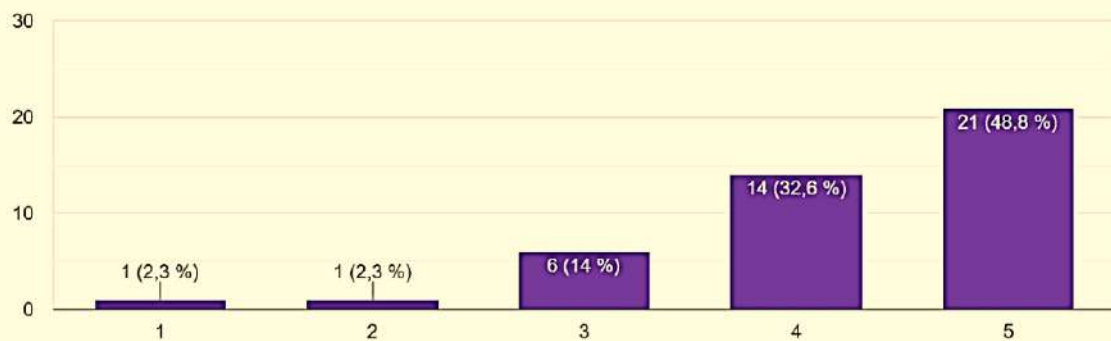
PIB

43 respuestas



Inversión pública en turismo como porcentaje del PIB

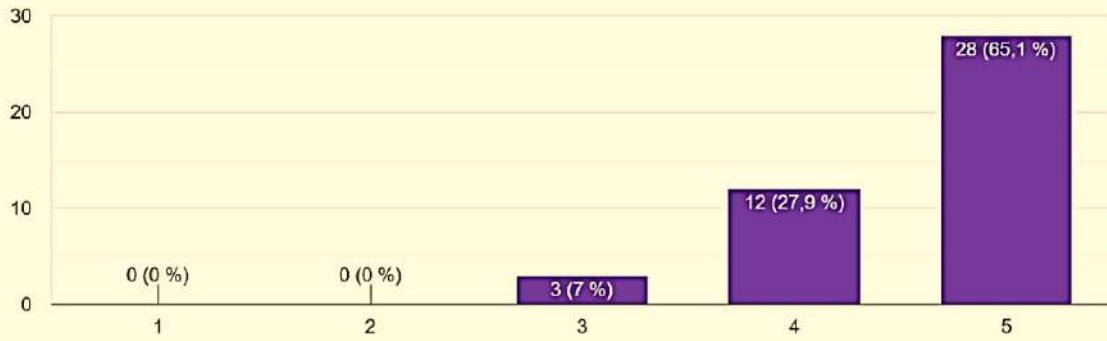
43 respuestas



Componente Social

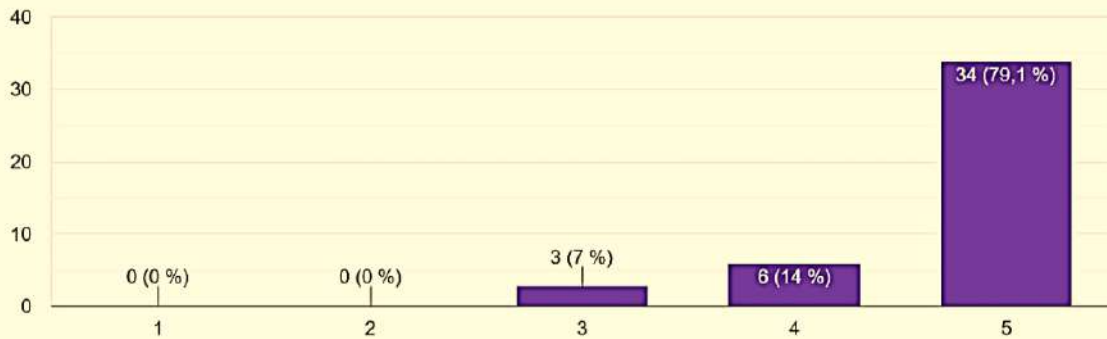
Cultura turística

43 respuestas



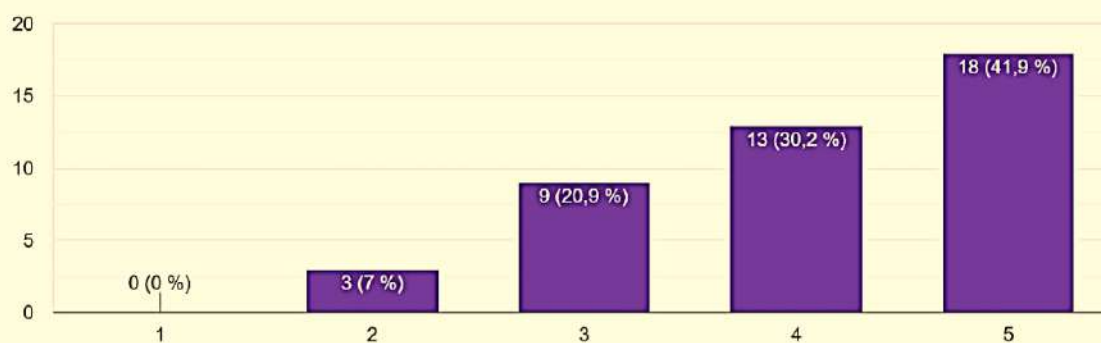
Inclusión / protagonismo de población local en desarrollo turístico

43 respuestas



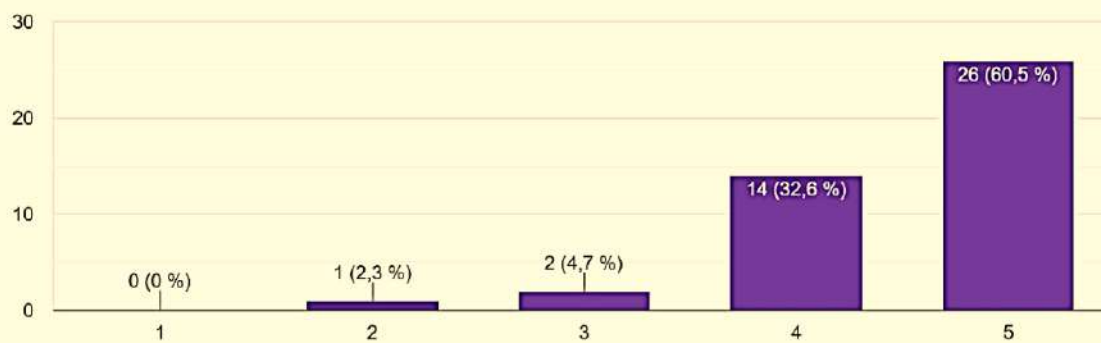
Vínculo de minorías al desarrollo turístico

43 respuestas



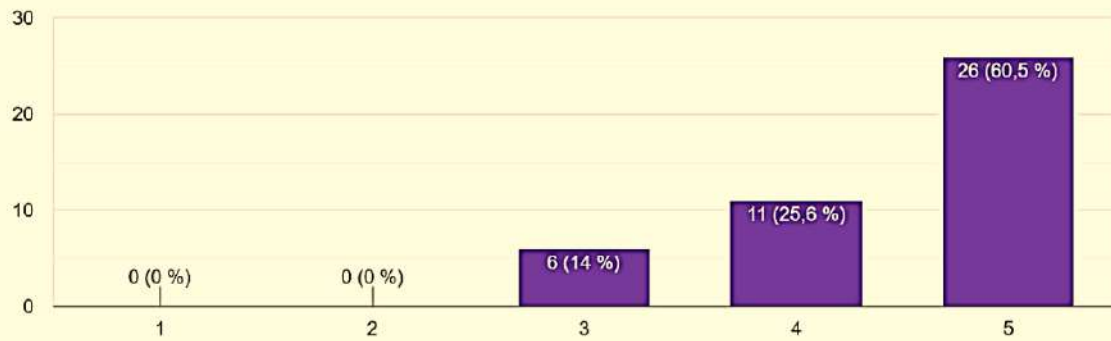
Oferta de empleo

43 respuestas



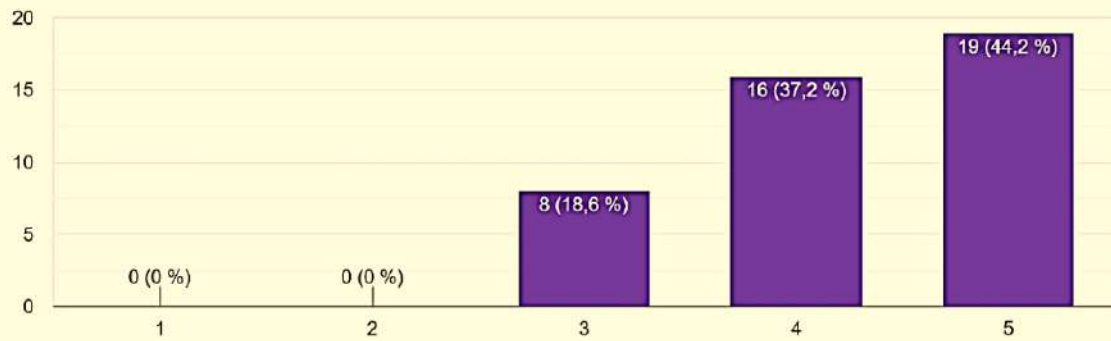
Condiciones de empleo

43 respuestas



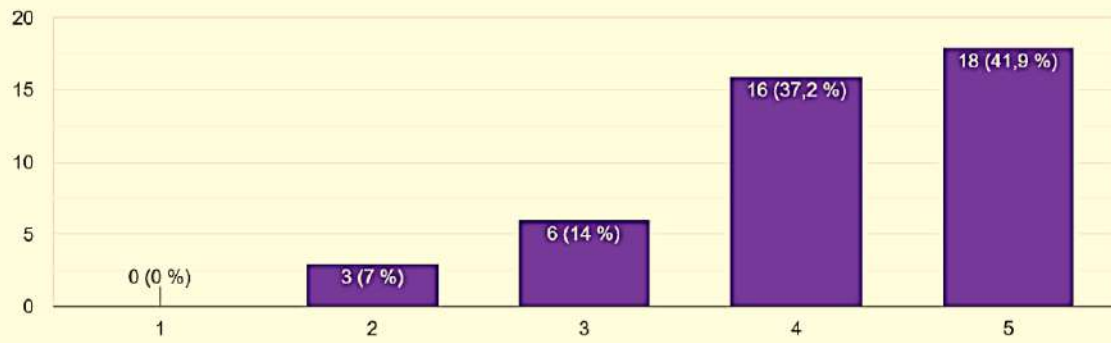
Accesibilidad universal

43 respuestas



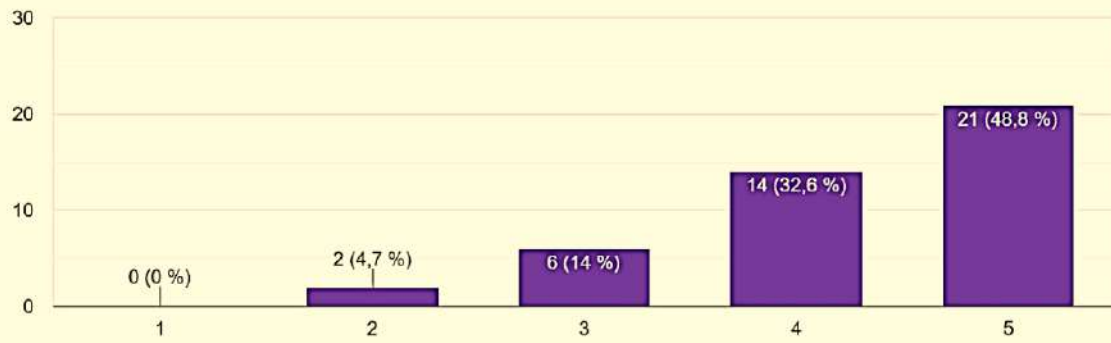
Desplazamiento poblacional de zonas rurales a urbanas

43 respuestas



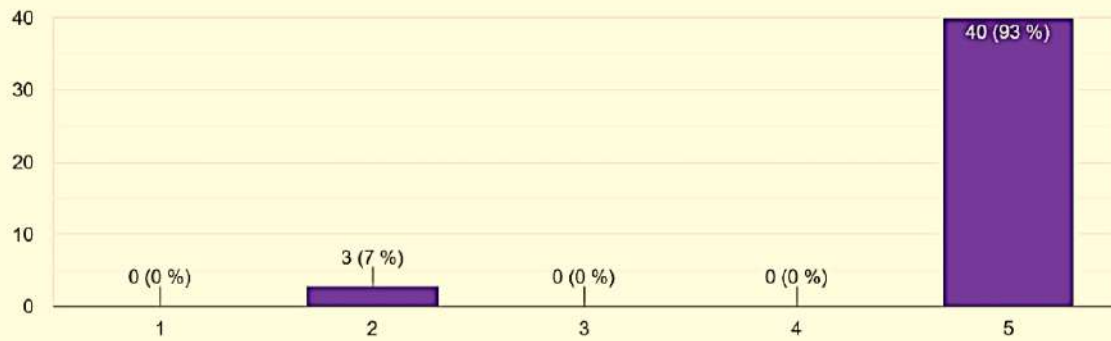
Bilingüismo

43 respuestas



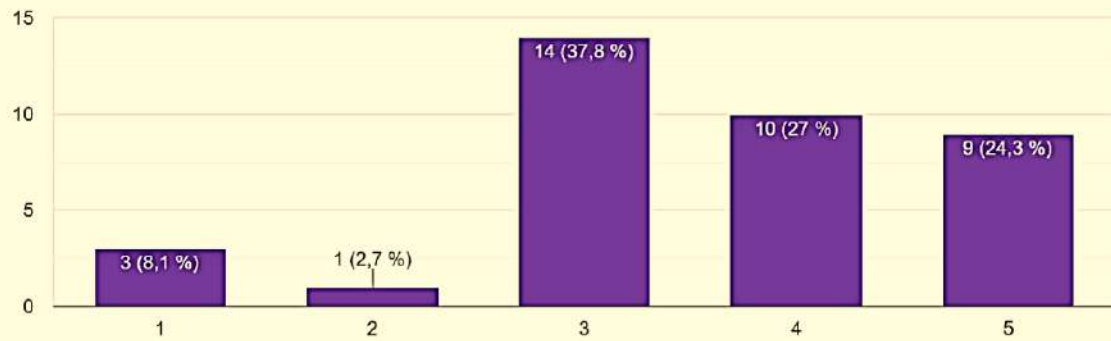
Seguridad

43 respuestas



Vínculo de víctimas del conflicto armado y excombatientes, al desarrollo turístico

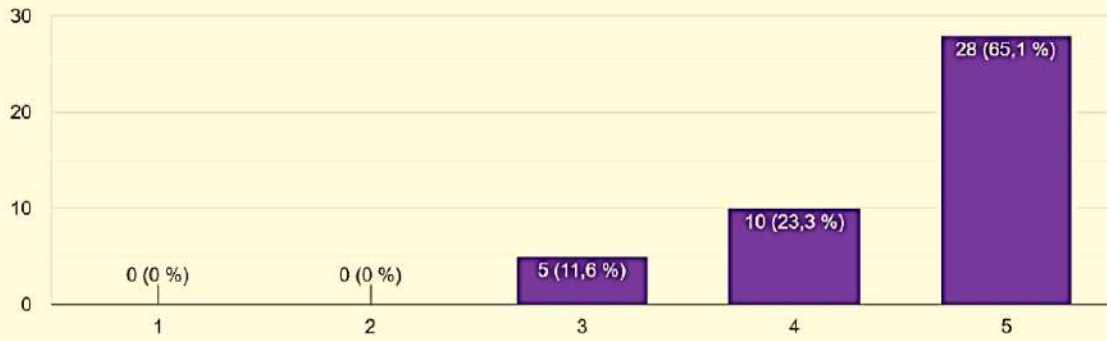
37 respuestas



Componente Ambiental

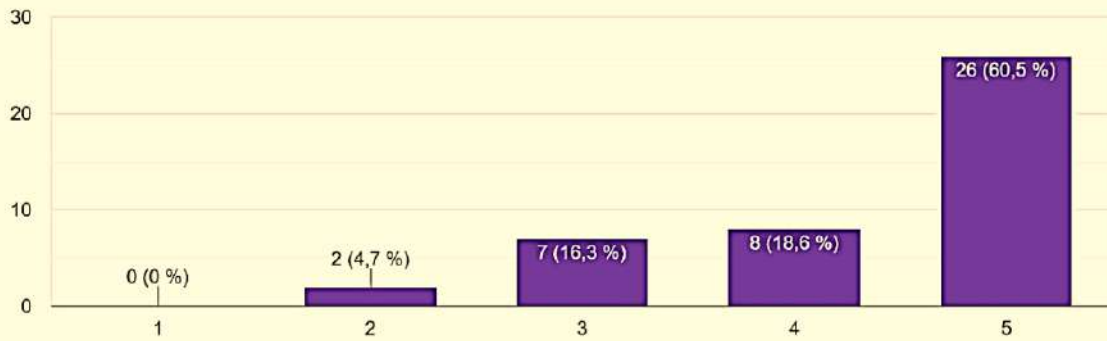
Oferta de recursos naturales para el turismo

43 respuestas



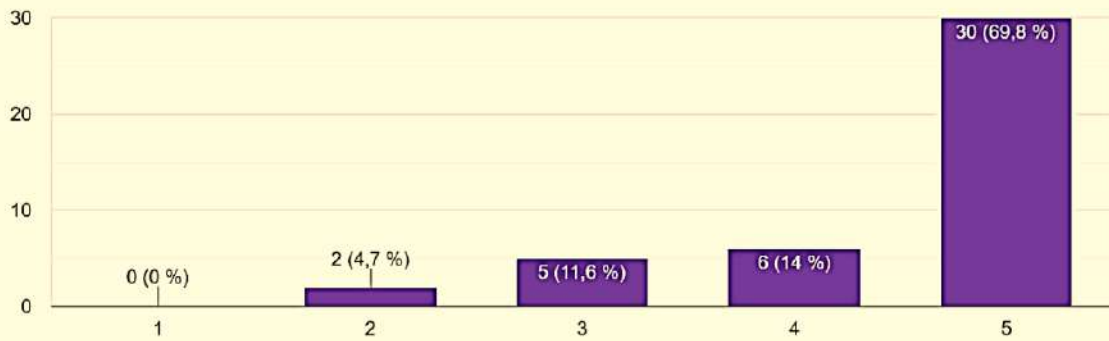
Gestión de residuos sólidos y peligrosos

43 respuestas



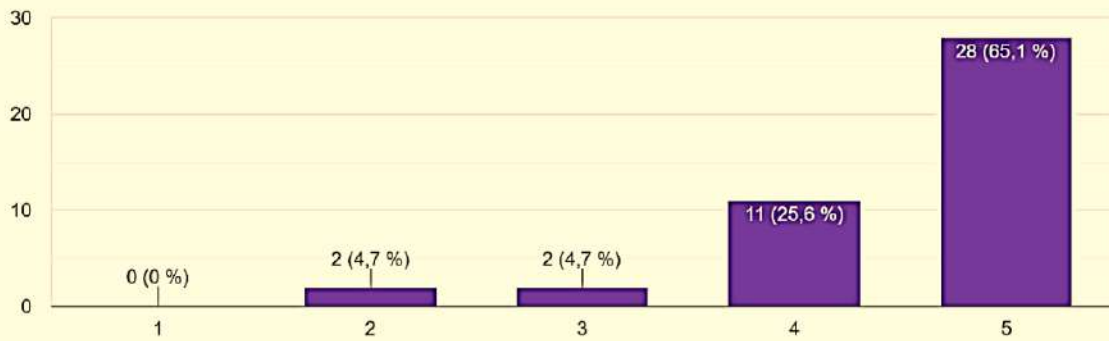
Contaminación Ambiental

43 respuestas



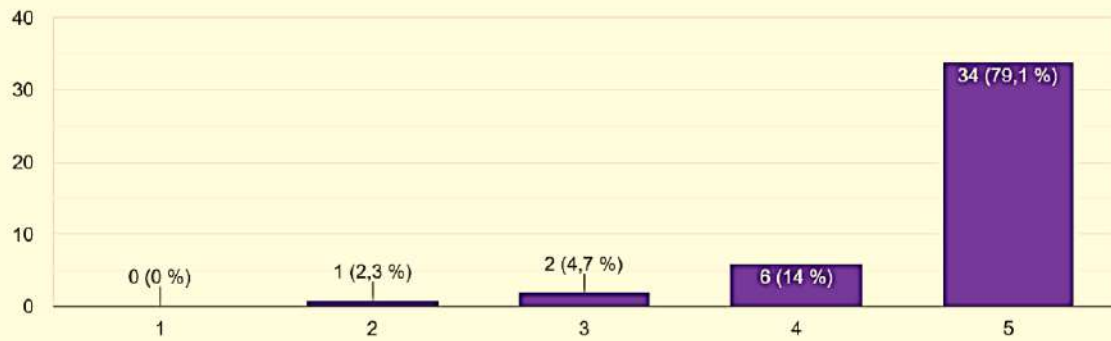
Salubridad en el destino

43 respuestas



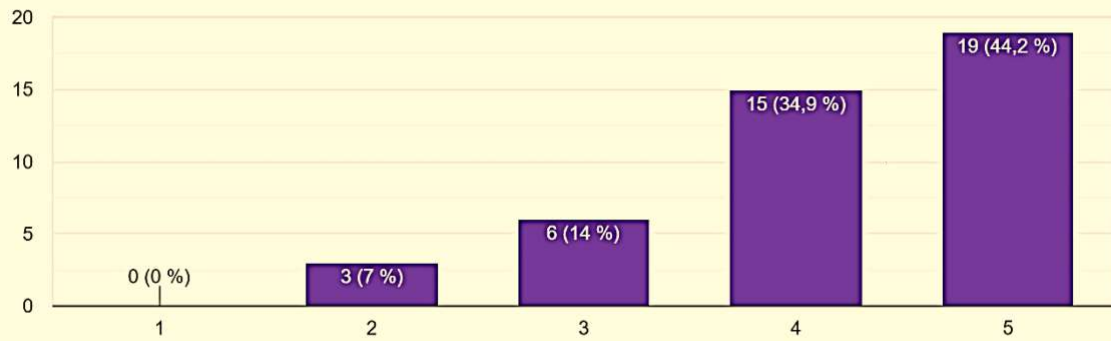
Gestión Ambiental y conservación de la biodiversidad del territorio

43 respuestas



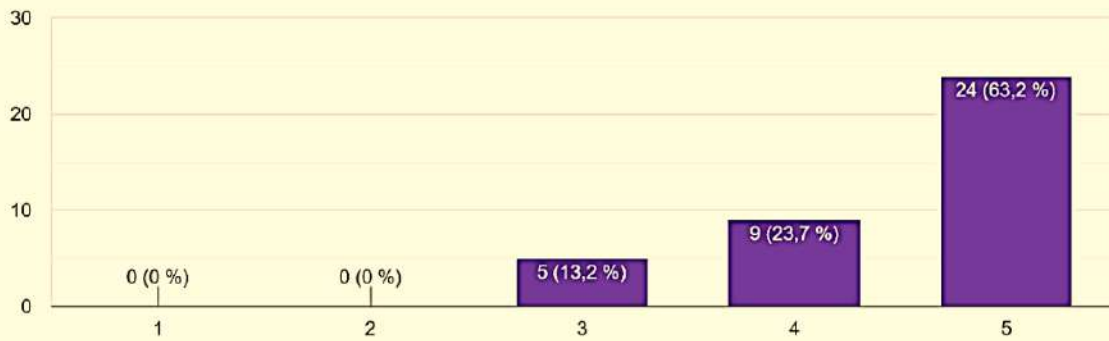
Emisiones de carbono

43 respuestas



Cultura ambiental

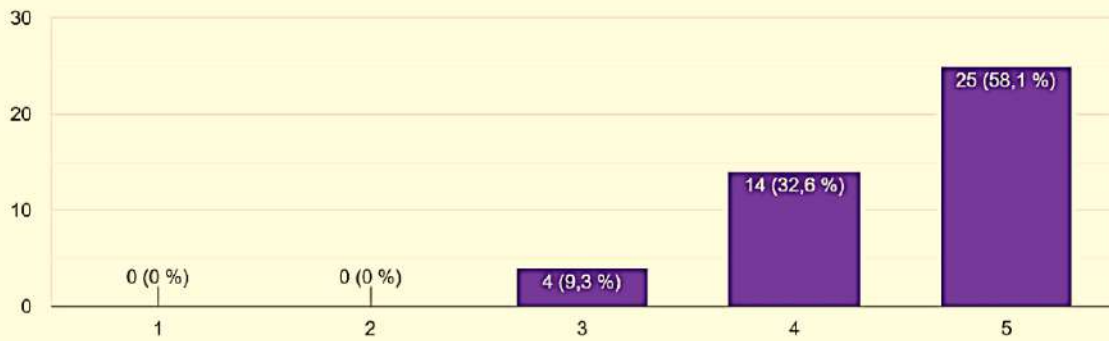
38 respuestas



Componente Cultural

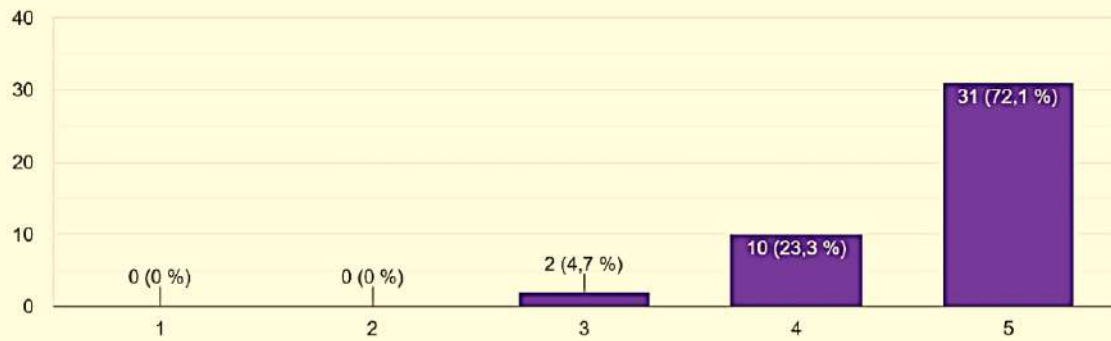
Oferta de recursos culturales para el turismo

43 respuestas



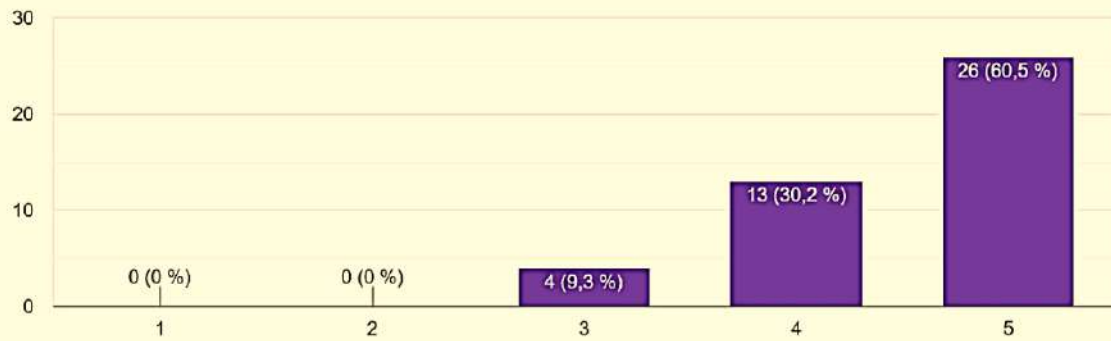
Conservación del patrimonio (material e inmaterial)

43 respuestas



Sentido de Pertenencia de la Identidad Cultural

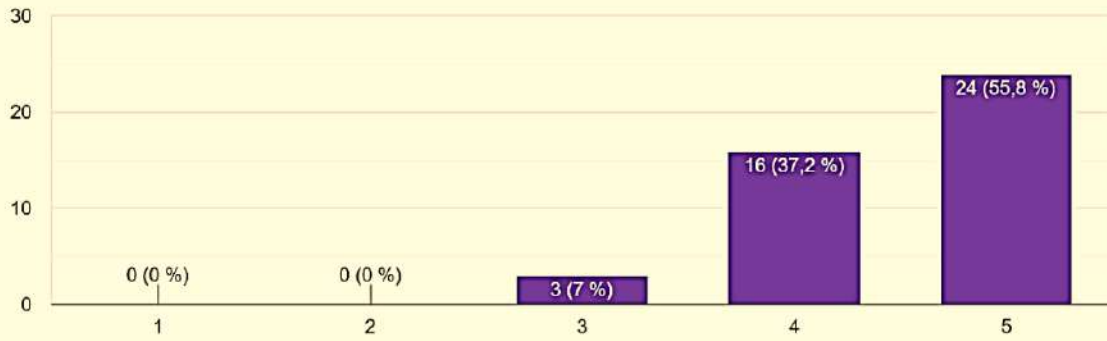
43 respuestas



Componente de Mercadeo

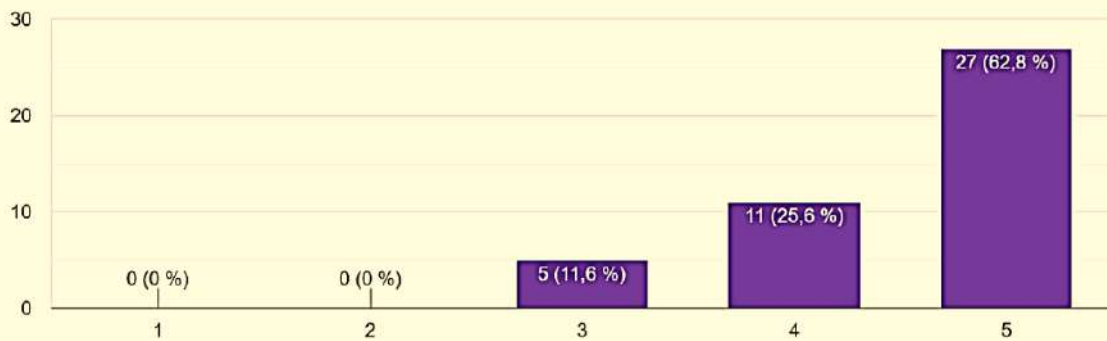
Análisis de mercado

43 respuestas



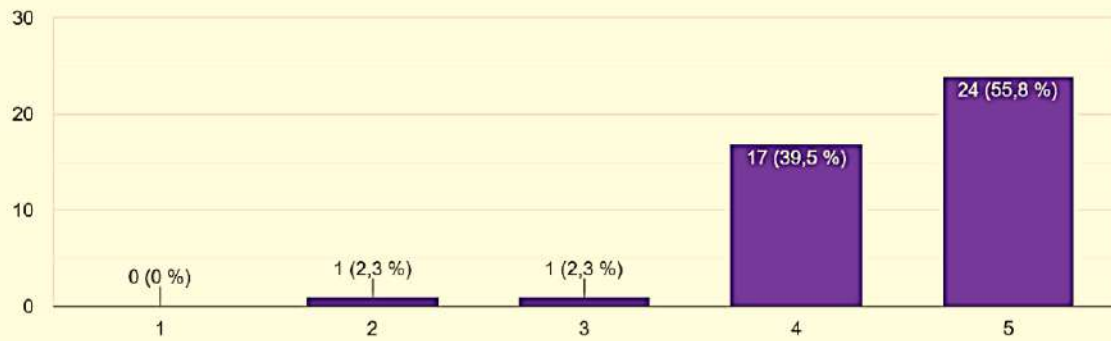
Conocimiento del mercado y definición de targets

43 respuestas



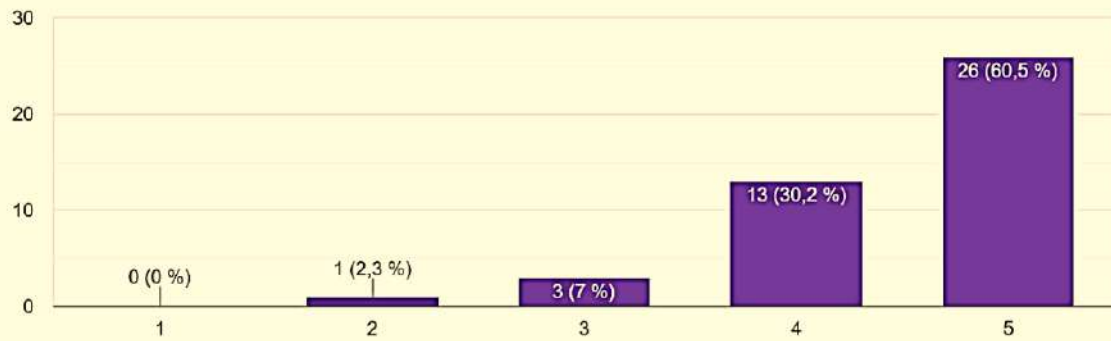
Políticas y acciones de promoción, marca e identidad

43 respuestas



Estrategia digital

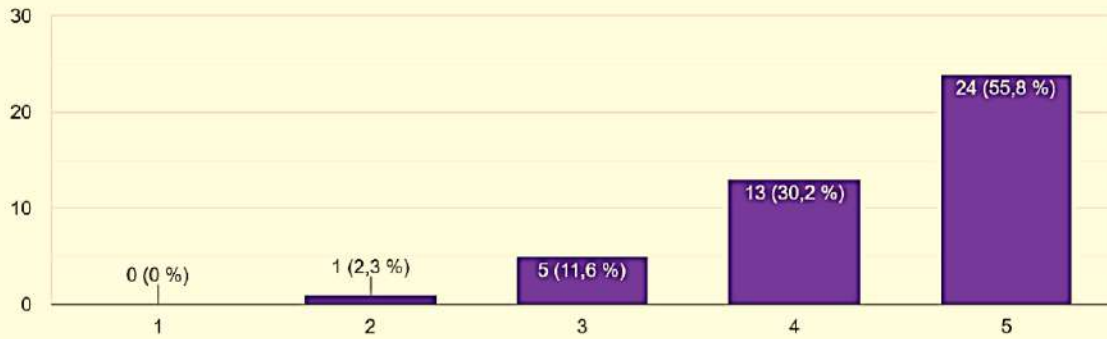
43 respuestas



Componente de Gestión de Destino

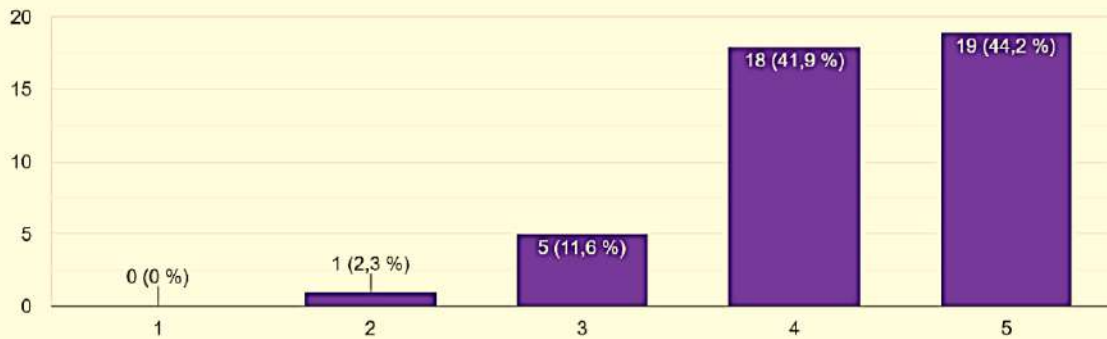
Institucionalidad turística en el destino (DMMC)

43 respuestas



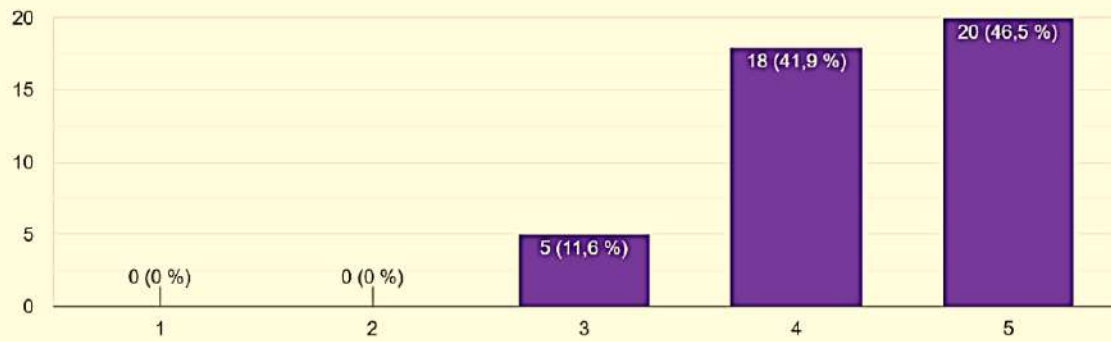
Articulación de la oferta con enfoque multidestino

43 respuestas



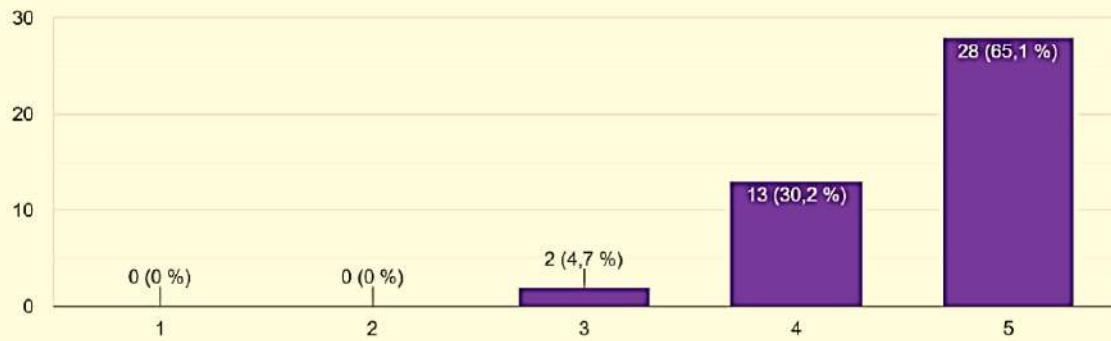
Oferta de productos turísticos y especialización

43 respuestas



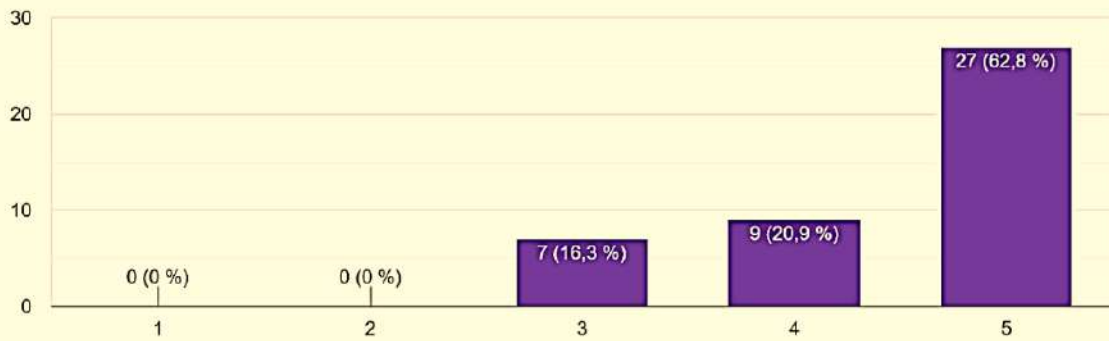
Planificación turística / Visión y modelo de desarrollo turístico definido / Ordenamiento territorial

43 respuestas



Continuidad de políticas

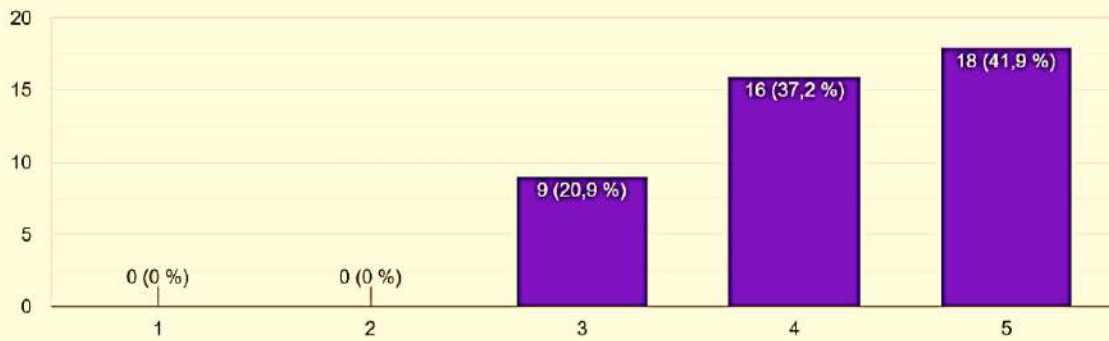
43 respuestas



Componente Empresarial

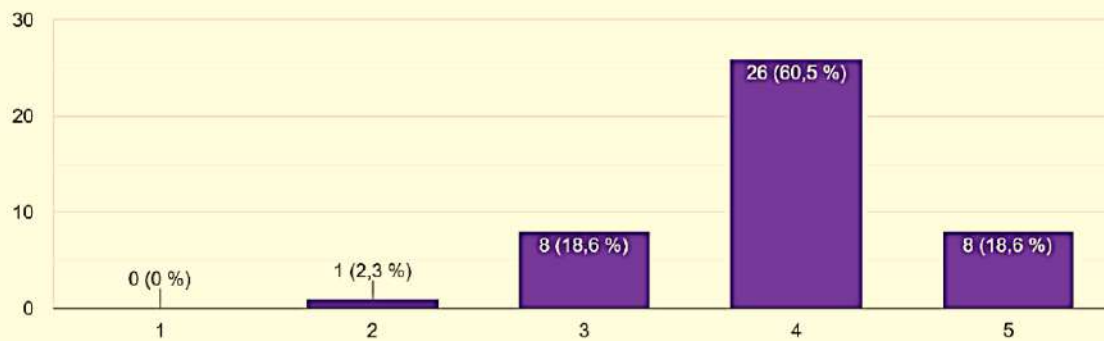
Cultura de emprendimiento / apoyos

43 respuestas



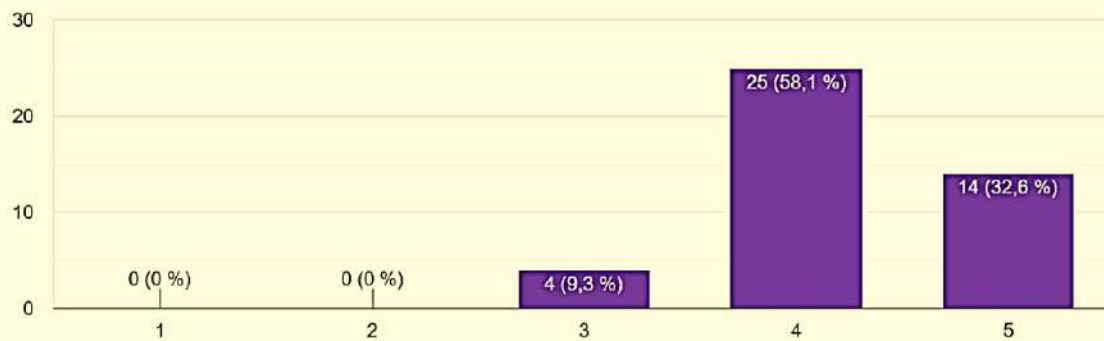
Madurez del tejido empresarial

43 respuestas



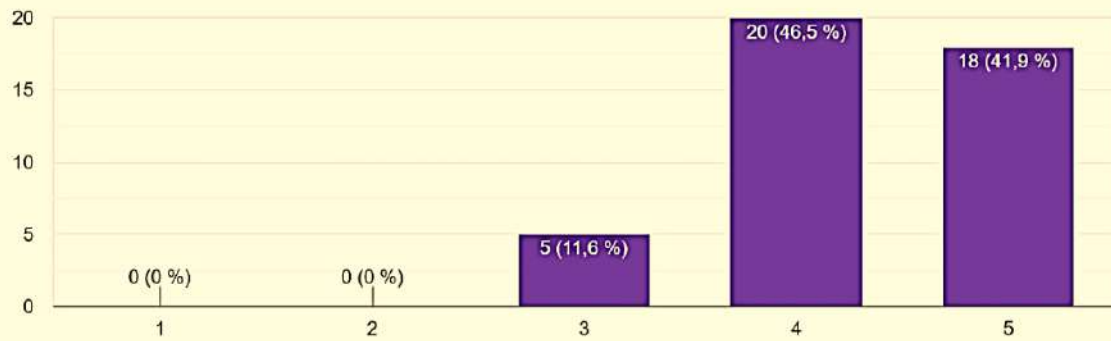
Asociatividad empresarial / territorial

43 respuestas



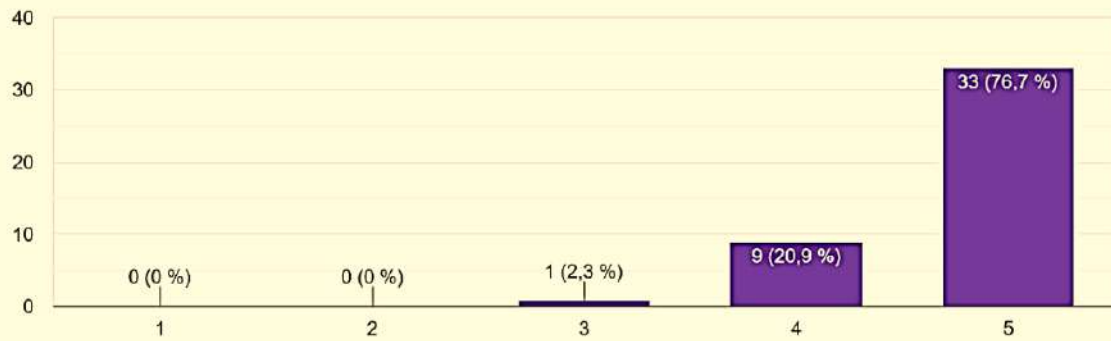
Portafolio experiencial

43 respuestas



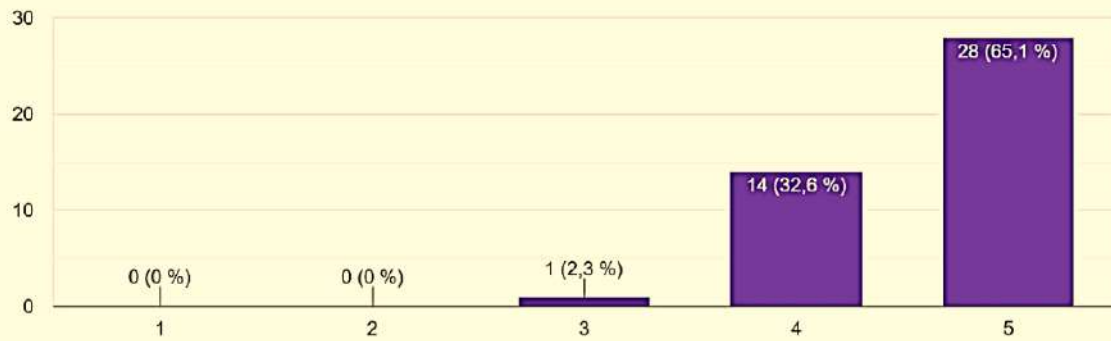
Calidad y oferta de valor agregado

43 respuestas



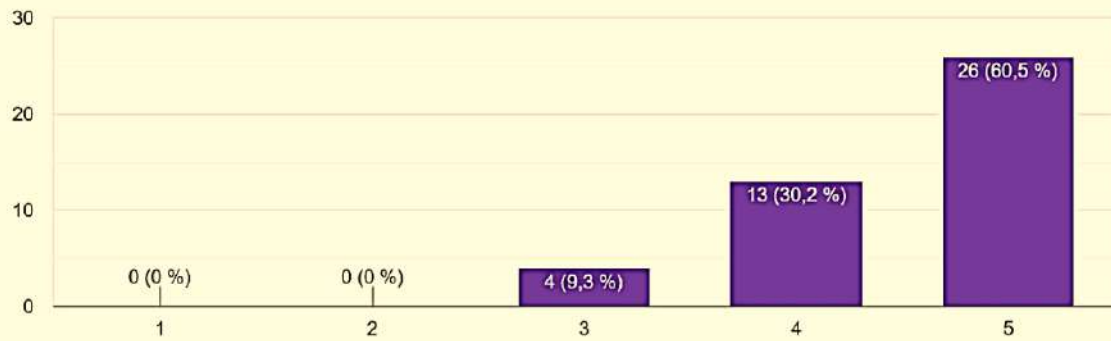
Formación y talento humano

43 respuestas



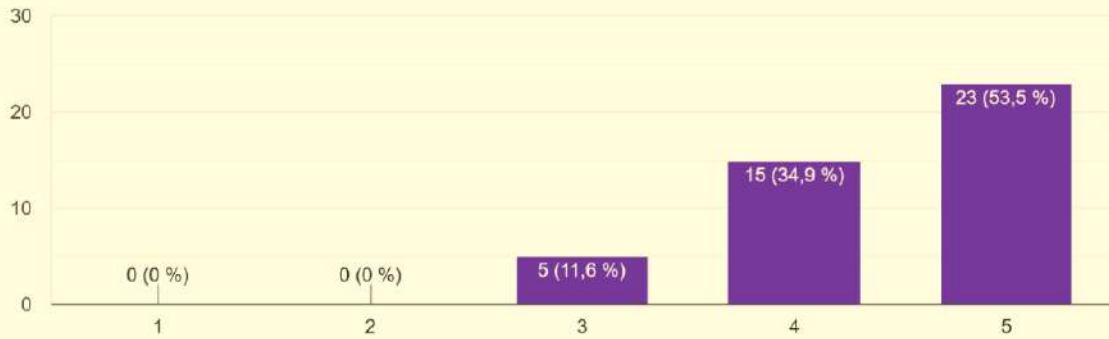
Formalización empresarial

43 respuestas



Transformación digital

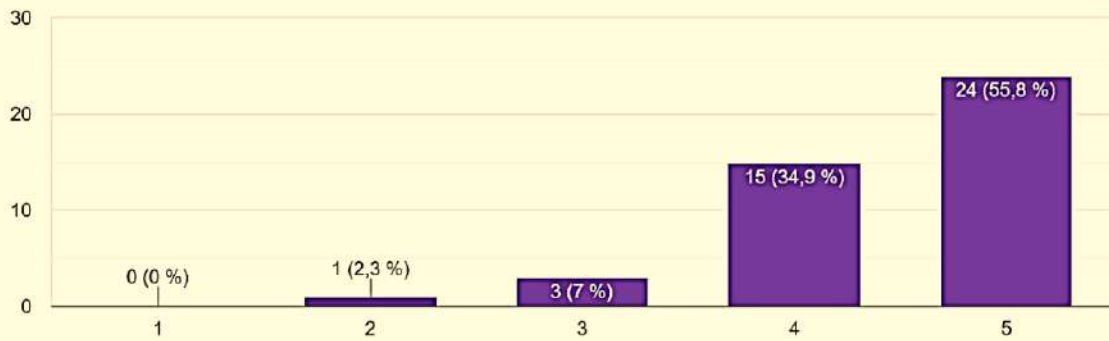
43 respuestas



Componente Infraestructura

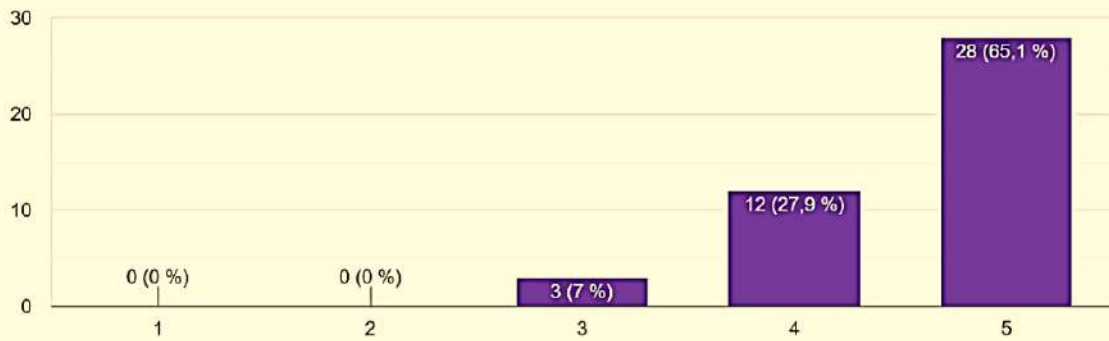
Conectividad con territorios emisores

43 respuestas



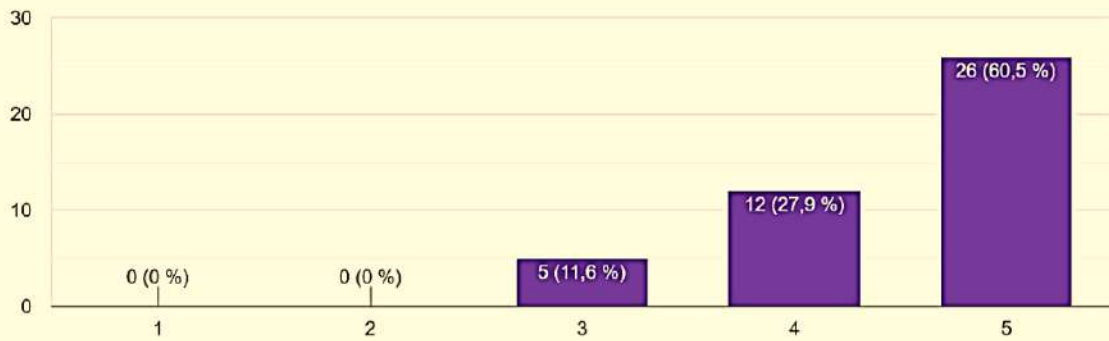
Conectividad entre destinos

43 respuestas



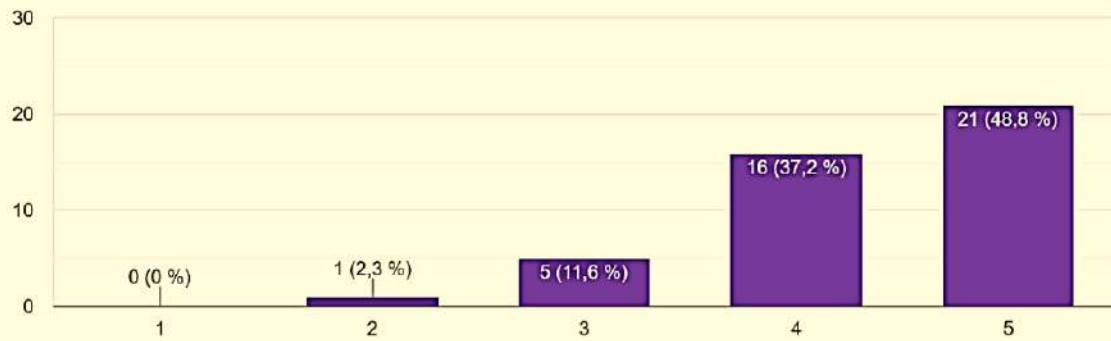
Movilidad en el destino

43 respuestas



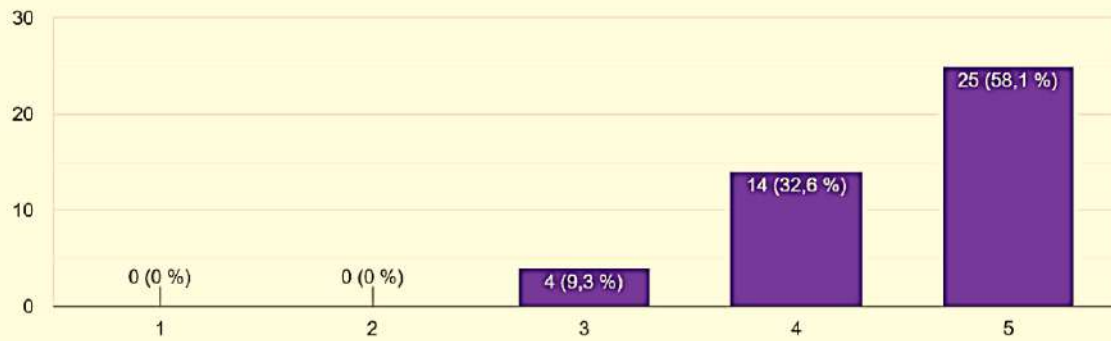
Señalización turística

43 respuestas



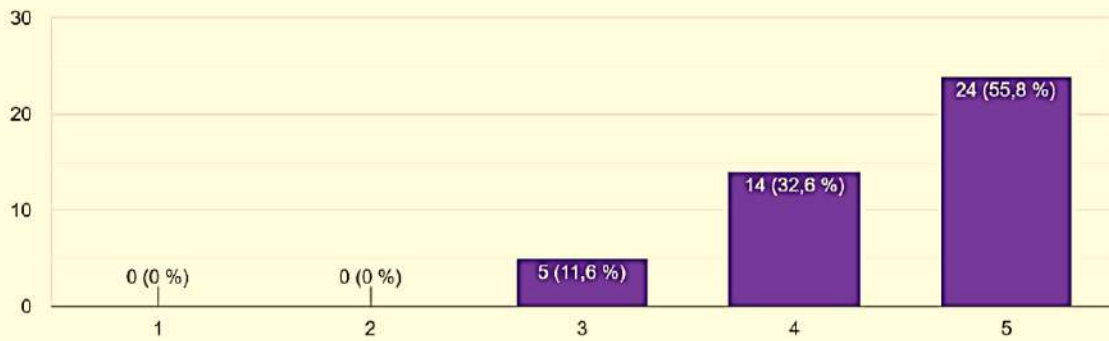
Señalización vial / peatonal

43 respuestas



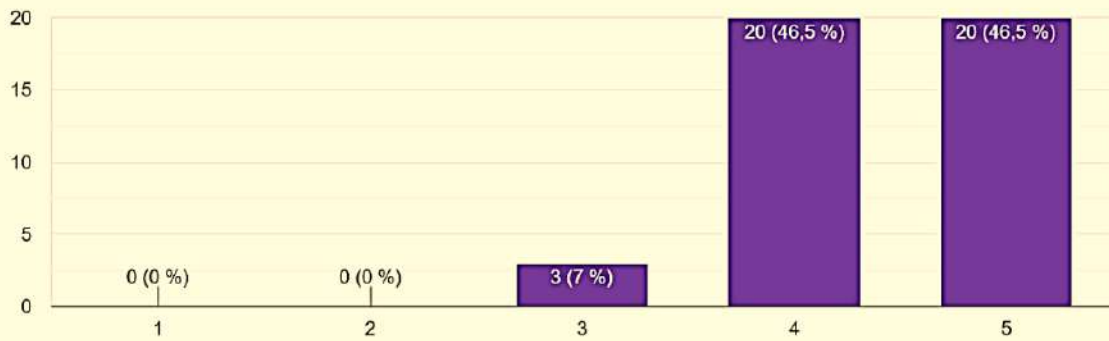
Infraestructura de servicios (salud, financieros, otros).

43 respuestas



Conectividad (móvil, fibra óptica, satelital)

43 respuestas



Referencias

- ABA Consulting. (s.f.). <http://www.abaconsulting.cl/industrias/turismo/>
- Amadeus. (14 de noviembre de 2023). *Amadeus Travel Trends 2024: ¿Cómo viajaremos el año que viene?* <https://amadeus.com/es/articulos/noticias/amadeus-travel-trends-2024-como-viajaremos>
- Cámara de Turismo de Galápagos [CAPTURGAL]. (s.f.). <https://galapagostour.org/>
- Caribe Mexicano. (s.f.). <https://www.caribemexicano.travel/>
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia COTELCO-UNICAFAM. (2023). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC. Departamentos. <https://cptur.org/publicaciones/TJodyKEhS8UPShk>
- _____. (2022). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC. Departamentos. <https://cptur.org/publicaciones/23AtPZ0bg15Nf8v>
- _____. (2021). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC. Departamentos. <https://cptur.org/publicaciones/F2PwTTCzHVI83oZ>
- Condé Nast Traveler y Allard, S. (26 de diciembre de 2023). *Tendencias de viajes 2024: más naturaleza, trenes sensacionales y mucha música.* <https://www.traveler.es/articulos/tendencias-viajeras-2024>
- Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo. (s.f.). <https://cptq.mx/>
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research* 44(3): 137–152
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Deloitte. (2023). *A world in motion. Shifting consumer travel trends in 2022 and beyond.*

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/consumer-business/WTTC-Consumer-Trends-Report-2023.pdf>

Ente Mendoza Turismo. (s.f.). <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/>

Fondo Mundial para la Naturaleza [WWF]. (27 de septiembre de 2023). *El triángulo del turismo: comunitario, sostenible y regenerativo*.

<https://www.wwf.org.ec/?uNewsID=384818>

Hinojosa, V. (12 de enero de 2024). *Viajes de lujo y experiencias marcan las tendencias de turismo para 2024*. Hosteltur.com. https://www.hosteltur.com/161140_viajes-de-lujo-y-experienciales-marcan-las-tendencias-de-turismo-para-2024.html

Intendencia de Montevideo (2019). *Montevideo: De ciudad turística a destino turístico inteligente*. <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-2022-corregida1.pdf>

Jiménez, L. F. (1986). *Teoría turística: un enfoque integral del hecho social*. Universidad Externado de Colombia.

Kaspar, C. (1976). Le tourisme, objet d'une étude scientifique. *Revue du tourisme*, (2)

Leaver, S. (24 de octubre de 2023). *Predictions 2024: Exploration Generates Progress*.

<https://www.forrester.com/blogs/predictions-2024/>

Lonely Planet. (s.f.). *El turismo que viene. Tendencias viajeras para el futuro inmediato*.

<https://www.lonelyplanet.es/blog/el-turismo-que-viene>

Migración Colombia - Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). Boletín Estadístico Anual de Flujos Migratorios - 2022. https://unidad-administrativa-especial-migracion-colombia.micolombiadigital.gov.co/sites/unidad-administrativa-especial-migracion-colombia/content/files/000371/18507_boletin-flujos-migratorios-2022.pdf

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2008). *Sistema de indicadores de competitividad turística para el turismo colombiano*. Bogotá, Colombia.

_____ (2009). *Política de competitividad turística: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial*. Bogotá, Colombia.

_____ (2017). *Asistencia técnica en la planificación del turismo*. Bogotá, Colombia.

_____ (2018). *Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo del Turismo MICE*. Bogotá, Colombia. <https://es.scribd.com/document/412963412/ProColombia-Plan-Nacional-MICE-2019-pdf>

Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro: concepto y modelo de la prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Universidad Externado de Colombia.

National Geographic. (16 de febrero de 2024). *Las tendencias que marcarán los viajes este 2024*. https://viajes.nationalgeographic.com.es/promociones/tendencias-que-marcaran-viajes-este-2024_20084

ONU Turismo. (s.f.). *Desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=%C2%ABEI%20turismo%20que%20tiene%20plenamente,y%20de%20las%20comunidades%20anfitrionas.%C2%BB>

_____ (s.f.). *ONU Turismo Noticias 79: Los datos, la sostenibilidad y la colaboración*. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias/los-datos-la-sostenibilidad-y-la-colaboracion>

_____ (s.f.). *ONU Turismo Noticias 80: Innovación, diversificación y sostenibilidad*. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias/innovacion-diversificacion-sostenibilidad>

_____ (s.f.). *ONU Turismo Noticias 81: Las tendencias y oportunidades mundiales de las inversiones en el turismo*. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias/las-tendencias-y-oportunidades-mundiales-de-las-inversiones-en-el-turismo>

_____ (s.f.). *ONU Turismo Noticias 82: desarrollo sostenible del turismo*. <https://www.unwto.org/es/ono-turismo-noticias/desarrollo-sostenible-del-turismo>

_____ (s.f.). *ONU Turismo Noticias 83: El impacto de ONU Turismo: promover la inversión y empoderar a las mujeres*. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-noticias/el-impacto-de-onu-turismo-promover-la-inversion-y-empoderar-a-las-mujeres>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Organización Mundial de Turismo (OMT). (2023). *Achieving the Sustainable Development Goals through Tourism – Toolkit of Indicators for Projects (TIPs)*. <https://doi.org/10.18111/9789284424344>

Panetta, K. (21 de octubre de 2019). *Las 10 principales tendencias tecnológicas estratégicas de Gartner para 2020*. Gartner.es <https://www.gartner.es/es/articulos/las-10-principales-tendencias-tecnologicas-estrategicas-de-gartner-para-2020>

Parque Nacional Galápagos. (s.f.). <https://galapagos.gob.ec/parque-nacional-galapagos/#>

Phocuswright. (s.f.). *Travel Innovation and Technology Trends 2024*. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Technology-Innovation/Travel-Innovation-and-Technology-Trends-2024>

Rueda, N., Bonilla, J. (2017). Turismo y Posconflicto en el municipio de la Macarena, Meta – Colombia. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR*. 7(1), 114-134. <https://www.seer.ufal.br/index.php/ritur/article/view/2831/2429>

Secretaría de Integración Turística Centroamericana [SITCA]. (s.f.). <https://sitca.info/>

Secretaría Distrital de Planeación – Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital – CONPES DC- (2023). *Política pública distrital de turismo “Bogotá, destino turístico sostenible, inteligente, responsable e incluyente” 2023-2033*. <https://www.sdp.gov.co/content/politica-publica-distrital-de-turismo-bogota-destino-turistico-sostenible-inteligente-responsable-e>

Sessa, A. (1989). *La science des systèmes pour les plans régionaux de développement touristique*. Centre des Hautes Etudes Touristiques, Université du Droit, d'Économie et des Sciences, Aix-en-Provence.

Skift Inc. (2021). *Skift Mega Trends. Looking ahead to 2025*.

<https://drive.google.com/file/d/1RCBYnyEwnFJ1jTuizJ5xfEFHHTm5AySQ/view>

Tren Maya. (s.f.). <https://www.trenmaya.gob.mx/>

Visser, J. (2023). *The future according to getyourguide: what's next for experiences in 2024*. Arival.travel. <https://arival.travel/article/getyourguide-whats-next-for-experiences-2024/>