

RAUL JARAMILLO PANESSO
Consultores E.U.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Departamento de Cundinamarca

Resumen Ejecutivo

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO

Departamento de Cundinamarca

RAUL JARAMILLO PANESSO Consultores E.U.

Abril - 2.005

Resumen Ejecutivo

Desarrollo de la Consultoría

Informes Entregados

Orientación estratégica

Síntesis del Plan

Indicaciones para la gerencia del proyecto

Presentación Power Point

CDROM - Mapas

1. Desarrollo de la Consultoría

Cumplido el trámite del concurso y adjudicación, se firmó el contrato y luego se suscribió el acta de iniciación el 9 de Noviembre de 2.004. El plazo original previsto para el proyecto fue para ser ejecutado en tres meses. Las dificultades de fin de año para convocar los talleres y avanzar en las consultas dieron lugar a una prórroga de sesenta días, hasta el 8 de Abril.

En la primera fase se hizo una convocatoria a las comunidades, empresarios turísticos, autoridades de planeación municipal y alcaldes de las localidades con mayor tradición turística del departamento o más interesadas en el sector a raíz de sus POT, para discutir las estrategias mayores de espectro regional, conocer sus expectativas sobre los apoyos que esperaban recibir desde la gobernación y conocer las líneas generales del modelo propuesto por los consultores.

Esos talleres tuvieron lugar en:

- Girardot
- La Mesa
- Facatativá
- Sesquilé
- Zipaquirá y
- Ubaté,

en todos los casos con invitación a los municipios vecinos. Como no todos los concurrentes deseables pudieron participar, se hizo un último taller de cierre en Bogotá, en la propia sede de la gobernación.

Aparte de los trabajos de grupo, cada participante llenó un formulario de encuesta previamente diseñado, el cual se distribuyó también entre los jefes de planeación municipal, aprovechando la realización de un diplomado.

Los consultores tuvieron también otras reuniones clave, adicionales a los frecuentes encuentros con el equipo técnico del DAPD. Entre ellas:

- con el director del Instituto Departamental de Turismo
- con los Secretarios de Desarrollo Económico y Cultura del Departamento y algunos asesores del Gobernador

- con los consultores que recogieron el trasunto de los POT y trazaron una nueva perspectiva de regionalización del departamento, en la oficina de la doctora Juana Mariño
- con los concesionarios viales y separadamente con el gerente de Devinorte, doctor Sergio Echavarría y funcionarios de Sabana-Occidente
- con el Presidente de la Cámara Colombiana de Infraestructura, doctor Juan Martin Caicedo Ferrer
- con los representantes del cuerpo técnico de la Región Central
- con la Mesa de Trabajo de planificación Bogotá-Cundinamarca
- con la directora del Fondo de Promoción Turística, doctora Patricia Acosta
- con representantes del equipo de comunicadores de la Gobernación

A cada fase del trabajo la interventoría formuló sus observaciones y los consultores hicieron las aclaraciones y/o adiciones del caso.

2. Informes Entregados

En el transcurso del trabajo se hizo entrega de:

- ⇒ El diseño de los talleres y formulario de encuesta regional
- ⇒ El informe de diagnóstico y resultados de las encuestas y panels, separadamente para el paquete principal de productos turísticos ofertables y para las oportunidades geográficas de mayor interés
- ⇒ Un documento de recomendación sobre selección de prioridades
- ⇒ Un proyecto de Ordenanza sobre el control de paisaje, los servicios turísticos de carretera y el medio ambiente en las vías del departamento, donde se señalan pautas precisas para todas las contrucciones y vallas a lo largo de las carreteras, se marcan requisitos especiales para los establecimientos turísticos y se establecen los pasos para la certificación posterior de tales establecimientos
- ⇒ Una ficha técnica y diagnóstico ampliado de Competitividad sobre los productos seleccionados.
- ⇒ Un Plan de Acción para cada uno de los productos seleccionados
- ⇒ Un programa móvil de capacitación, elaborado con la metodología de perfil para ser presentado a cualquier fuente de asistencia técnica multi o bilateral, con el esquema de trabajo y planta del personal adscrito al proyecto
- ⇒ Y el presente Informe Final

3. Orientación Estratégica

La razón de que no se concibiera el proyecto como un plan de desarrollo turístico sino como un Plan Estratégico, fue evitar un proceso que suele empezar por un inventario y evaluación exhaustivos de la oferta departamental y un análisis del mercado interno y extranjero en torno a una docena de productos turísticos de la región, para luego intentar una programación del desarrollo turístico a corto, mediano y largo plazo, tratando de cubrir la totalidad del territorio. Algo como eso se ha hecho más de una vez y no ha pasado de ser un informe más de consultoría, con el agravante de que cuesta demasiado dinero y desborda las posibilidades reales de la administración departamental en materia de recursos técnicos, operativos y de tiempo para llevarlo adelante.

A cambio de ello se propuso contestar dos preguntas:

- ¿Qué es lo más efectivo que se podría ejecutar en el término de tres años para favorecer el turismo, con mayores alcances en términos de dinamizar la infraestructura y la competitividad ? Y
- ¿Qué de eso le corresponde adelantar a la gobernación, sin interferir ni sustituir la acción del gobierno nacional ni la de los gobiernos municipales?

La primera consideración estratégica del plan es que Cundinamarca goza del mayor mercado de turistas potenciales del país: la población que reside en Bogotá y los turistas de otras partes que visitan la capital por motivos de negocios o de otra naturaleza, representan un mercado de varios millones de personas con buena capacidad de gasto. Esa es la principal masa de consumidores colombianos en términos absolutos y también en términos de la media de ingresos, a la cual se suma el contingente mayor de turistas extranjeros que entran al país precisamente por la capital.

La segunda consideración estratégica es que todo el turismo que se desarrolla en territorio cundinamarqués es terrestre: por carretera y en una mínima proporción, ferroviario (que la administración desea impulsar con el programa de recuperación férrea). O sea que, por consecuencia natural, las necesidades

mayores y la viabilidad del turismo departamental a todos los efectos, se centra fundamentalmente en los ejes viales.

La tercera consideración es: estando dado que el turismo que se desplaza mediante transporte público no tiene discrecionalidad mayor para escoger rutas, paradas y servicios distintos a los parques recreativos, complejos vacacionales de las Cajas de Compensación y alojamientos informales, el grueso de las acciones debe encaminarse a favorecer el turismo con capacidad de decidir sus alternativas de viaje y de gasto, usuarios de clase media y media alta, que en su inmensa mayoría actúan de manera espontánea. Se trata de una masa de paseantes y turistas que se desplaza en forma habitual (el estimativo es de una vez cada dos meses) en alrededores de la capital, sin intervención de agencias de viaje ni de otras organizaciones especializadas. La información disponible estima esa masa en alrededor de doscientos mil vehículos bogotanos en cada fin de semana, volumen que se incrementa en una tercera parte en puentes y fechas de inicio de vacaciones y con algún movimiento interregional.

Otra consideración de partida es que el territorio de Cundinamarca es relativamente pequeño: se enmarca en un ámbito de recorridos de a lo sumo dos horas y media antes de pasar al territorio de otro departamento, por lo cual la posibilidad de generar desarrollos hoteleros que afiancen los destinos internos es limitada, dado que los turistas tienden a hacer visitas prácticamente a todos los sitios de interés sin generar pernoctación. (Se exceptúan destinos balnearios durante los puentes y épocas de temporada). Como una manera de contrarrestar esa tendencia sin los costos de una hotelería convencional, el plan aborda estimular el turismo rural en fincas, conventos y casas de pueblo.

En sentido complementario, para turistas con intenciones de pernoctar en plan de *weekend*, las carreteras del departamento son empleadas como una ruta de tránsito hacia destinos más alejados, en Boyacá, los Llanos, el Tolima o el Eje Cafetero, frente a lo cual la política turística del departamento debe desarrollar estrategias retenedoras de la demanda, o al menos idear otras estrategias deliberadas para inducir paradas de los turistas a consumir y a comprar bienes y servicios en los municipios cundinamarqueses del camino.

4. Síntesis del Plan

4.1 *Fase diagnóstica:*

El análisis comprendió once **productos**:

- paseos de fin de semana
- balnearios y estancias de veraneo
- congresos y convenciones
- turismo rural-agroturismo
- turismo cultural y religioso
- ecoturismo
- parques temáticos
- termalismo y turismo de salud
- eventos y fiestas
- turismo de aventura y deportes asociados
- caminos reales y turismo ferroviario

Cada producto fue calificado sobre una matriz de nueve **factores**:

- ⇒ Frecuencia
- ⇒ Volumen de turistas
- ⇒ Gasto por turista-día
- ⇒ Duración de estancia
- ⇒ Impacto social
- ⇒ Repetitividad
- ⇒ Sostenibilidad
- ⇒ Atractividad internacional
- ⇒ Correspondencia con otros planes departamentales

A continuación se reinició el ejercicio no ya por productos turísticos sino por oferta geográfica, en lo cual se identificaron:

Doce **destinos** principales:

- Girardot
- Zipaquirá
- Nemocón
- Ricaurte

- Silvania
- Fusagasugá
- Guaduas
- Anapoima
- Villeta
- Ubaté
- Guatavita
- Cucunubá

Los **circuitos sabaneros** como principal preferencia de paseos dominicales

Siete **ejes viales mayores**:

- Cuatro al Magdalena
- Dos a Boyacá
- Uno al LLano

Ocho **corredores secundarios**:

- Zipaquirá-Pacho
- Bogotá-Choachí-Ubaque-Cáqueza
- Subachoque-Pradera-Zipaquirá
- Girardot-Agua de Dios-Nilo
- Guasca-Gachalá
- Ubaté-Cucunubá-Suesca-Sesquilé
- Paratebueno-Medina
- Sibaté-El Salto-El Colegio

Las oportunidades geográficas de mayor peso fueron examinadas una a una en sus fortalezas y debilidades y de ello se hizo un informe diagnóstico.

A partir del diagnóstico, la administración junto con los consultores, escogió las siguientes prioridades para la fase siguiente, con base en un documento de recomendaciones:

- **Dos productos**: paseos de fin de semana y turismo rural
- **Tres ejes viales**: los circuitos sabaneros, el eje Zipaquirá-Neusa-Ubaté-Laguna de Fúquene; y el eje Mosquera-La Mesa-Girardot

- **Tres destinos:** Girardot-Ricaurte; Zipaquirá-Nemocón y Sesquilé-Guatavita

Con la anterior escogencia quedó cubierto prácticamente todo el territorio cundinamarqués que no presenta obstáculos de acceso o de seguridad.

4.2 Fase de profundización del examen de Competitividad:

Sobre las prioridades determinadas atrás, los consultores realizaron entonces un informe de **diagnóstico ampliado en materia de competitividad**, caso a caso, mediante una ficha técnica que contiene:

- ASPECTOS GENERALES: condiciones de acceso, lugares de visita preferidos, servicios en la ruta y conectividad a los mercados
- ATRACCIÓN DE TURISTAS EN AUTOMÓVIL PARTICULAR: elementos de orientación, costos de viaje (principalmente por peajes), registro estadístico del tráfico turístico, eventos en ruata y otros atractivos a realizar
- ATRACCIÓN DE OPERADORES: aun a sabiendas de la escasa intervención de los profesionales del turismo en la información y venta de destinos cundinamarqueses, se requieren acciones para reforzar el papel de los operadores locales en los destinos, los guías y acompañantes, los clubes de senderistas y de deportes especializados, etcétera
- VIGILANCIA SOBRE EL ESPACIO PÚBLICO Y EL PAISAJE: probablemente el elemento de mayor valor en la atractividad turística de la región condinamarquesa y el que se encuentra en mayor riesgo de deterioro, por lo cual el diagnóstico enfatizó todo lo relativo a este punto.
- OTROS ASPECTOS RELEVANTES: en cada caso se miraron aspectos positivos y negativos que influyen en el diagnóstico y orientan las prioridades de acción.

4.3 Fase de diseño del Plan de Acción:

Se pasó finalmente a diseñar un plan de acción para cada una de las prioridades, tendiente a aproximar cada una a un *cluster* regional que agrupe a los municipios de la ruta o destino concernidos y a los prestadores turísticos a lo largo del eje respectivo, el cual contiene acciops tendientes a:

- Fortalecimiento de la cadena de valor
- Acuerdo sobre peajes unificados y de costo menor
- Adopción de una estrategia promocional conjunta
- Mejoramiento de la calidad
- Alianzas
- Otras recomendaciones según el caso

En casi todos los casos las recomendaciones incluyen estrategias conjuntas con los segmentos de ruta que continúan hacia territorios de los departamentos asociados al programa de Región Central. A su turno, en otros ejemplos se hacen las recomendaciones de enlace con estrategias que conviene acordar con el Distrito Capital y los operadores capitalinos, como parte del *cluster* Bogotá.

5. Indicaciones para la gerencia del plan

Las recomendaciones teóricas y prácticas del Plan están contenidas en los capítulos descritos. Finalmente, los consultores desean agregar aquí una serie de recomendaciones sobre la manera de gerenciar el plan estratégico desde el Instituto de Turismo de Cundinamarca, recientemente asignado a la Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo.

Recapitulando las actividades mayores relacionadas en el Plan de Acción y otras adicionales para el conjunto del departamento, los consultores resaltan nueve frentes de trabajo:

5.1 PROGRAMA DE SIMPLIFICACIÓN DE PEAJES:

Los consultores dejaron adelantadas las consultas con los concesionarios viales y con la Cámara Colombiana de la Infraestructura, para poner en marcha acuerdos entre los primeros, en dos escalas:

- Un primer acuerdo entre los concesionarios de la Sabana, para implementar un sistema de cobro único a los paseantes sabaneros de fin de semana, de manera que paguen un solo peaje por cualquiera de las vías que empleen al salir de Bogotá y puedan moverse libremente por la zona sin salir, pasando de una concesión a otra sin nuevos pagos. El sistema sería mediante una *tarjeta inteligente* que pueda ser leída por todos los peajes dentro del circuito o circuitos sabaneros, aplicable sólo a vehículos particulares y buses de turismo, en días feriados. El acuerdo daría la instrumentación para los pagos internos entre unos y otros concesionarios según los cruces empleados por el vehículo.
- Un acuerdo aún no definido para cada eje vial principal, igualmente aplicable sólo a vehículos particulares en feriados y puentes, para que mediante un solo pago los turistas se puedan desplazar desde Bogotá hasta el borde del departamento (Girardot, Susa, Guayabetal, Puerto Bogotá) mediante un pago único y regresar igualmente con único pago.

La propuesta conviene a los turistas y también a los concesionarios porque reactiva el tráfico rutero en días feriados (y en particular el turismo dentro de la Sabana), que viene languideciendo a causa del excesivo valor de los peajes. Para el primer caso, el doctor Echavarría de Devinorte ofreció desarrollar la propuesta de *tarjeta inteligente*. Para el segundo, se requiere la ayuda de la

Cámara de Infraestructura. A tal fin, el doctor Caicedo, presidente de la Cámara, ofreció reunir a todos los concesionarios con el Gobernador y propiciar los acuerdos a que se ha hecho alusión como un programa experimental que podría ir teniendo nuevos desarrollos en el futuro.

Concretar esos acuerdos es tarea que debe ser encabezada por la administración mediante agendas y pasos agenciados por el Instituto y el DAPD.

5.2 VIGILANCIA Y PROTECCIÓN DE LOS CORREDORES VIALES

Sea que el proyecto de Ordenanza propuesto en el plan pueda llegar a feliz término o no, la Comisión de Vías y Turismo del Departamento y las brigadas de vigilancia vial deben operar como si esa fuese la principal función del instituto hacia adelante, comoquiera que se trata de preservar el principal activo turístico cundinamarqués -el paisaje rural- y, a la vez, el elemento crítico de infraestructura para que el turismo regional pueda desarrollarse. En otras palabras, mientras la agenda turística de la Nación es fundamentalmente la creación y fomento de una imagen del producto colombiano en el exterior, y la agenda de los municipios es fortalecer la oferta concreta de atractivos locales, la agenda del departamento será en adelante fortalecer la conectividad turística del territorio y los servicios de ruta, articulándolos en *clusters*.

El contenido del trabajo de inventario y control de las carreteras y de los servicios en los corredores o bordes de vía es suficientemente claro en el articulado propuesto para la Ordenanza y, salvo aquellos que requieren un apoyo normativo nuevo como ése, en su mayor parte se pueden desarrollar aún sin él, con las normas vigentes y con la ayuda de los municipios a través de los planes parciales que se recomienda introducir a los POT.

El DAPD tiene en ese segundo plano una función determinante de asesorar a los municipios en el diseño y adopción de dichos planes parciales. Si la ordenanza fracasa o se aplaza, la normativa en su totalidad puede ser incorporada a los POT mediante un trabajo de concertación con todos los municipios interesados en desarrollar el turismo, lo cual llevaría al mismo resultado, desde luego con un trabajo de persuasión y gestión más intenso y un poco más lento.

5.3 PROGRAMA MÓVIL DE CAPACITACIÓN

La misma fórmula operativa que se establezca para el programa anterior es compatible con el programa de capacitación móvil, mediante equipos de tres funcionarios que han de recorrer con periodicidad frecuente -al menos una vez cada dos meses- cada una de las vías departamentales mayores, para llevar el control de novedades e ir avanzando en la visita y capacitación a todos los establecimientos de la ruta que merezcan permanecer. (Así como para buscar el cierre definitivo de los que no cumplan con los requisitos mínimos de higiene, distancia de la paramentación, bahía de parqueo, agua corriente, sistema de disposición de basuras y aguas servidas. O que, sobre todo, ocupen irregularmente el espacio público o las bandas de protección vial.)

El modelo escalonado que se propone en el plan permitirá que en cosa de dos años todos los establecimientos a borde de carretera hayan alcanzado notables mejoras en la dotación de baños públicos, equipamiento de cocina y áreas de servicio, calidad de los menús, presentación general y otros aspectos de montaje físico. A ello se añadirán otros elementos básicos de asesoría en la gestión (costos, contabilidad), de manera que se pueda adelantar la certificación de calidad de los mejores, que se emprenderá en cooperación con otras instituciones en la fase superior del plan estratégico.

5.4 CÍRCULOS DE COMPETITIVIDAD

Para cada una de las prioridades seleccionadas se recomendó desarrollar acciones relativas a fortalecer la cadena de servicios, lo cual involucra tanto a prestadores como a las autoridades municipales cuyos territorios estén cruzados por los ejes o corredores viales o que sean ellos mismos destinos turísticos. En cada caso se identificaron los establecimientos con los cuales se deberían constituir y liderar los círculos.

Los círculos deben abarcar mucho más que el territorio de un municipio y son el elemento de enseñanza que ha de permitir la cooperación de todos en conjunto para el *cluster* regional o vial de que se trate, puesto que a todos beneficia o perjudica el disponer o no de una "cadena" de prestadores de buen nivel a lo largo de una ruta o circuito. De allí que el plan enfatice tanto en los dispositivos de acción sobre los ejes viales, como un modelo de acción conjunta supramunicipal cuya armazón es la que mejor posibilita el desarrollo turístico del departamento, sin ninguna duda.

Los "*círculos de competitividad*" son un espacio de concertación liderado por los empresarios (hoteleros, dueños de restaurantes, estaciones de servicio, concesionarios viales, clubes y condominios, lugares de visita como museos y

áreas protegidas o reservas privadas, etc.) que tengan un desempeño más crítico en la atracción de los viajeros, por la importancia y prestancia de su negocio y también por su capacidad de liderazgo. Pero asimismo, deberían hacer parte del grupo –o es deseable al menos que así sea- otros actores de fuera de la zona, como los transportadores, los agentes de viajes mayoristas de Bogotá que estén interesados en lo que la zona ofrece y, por supuesto, las autoridades locales a través de oficinas de turismo municipales u otro medio idóneo.

Los círculos deben examinar periódicamente el progreso de la competitividad que se haya logrado en un plan de mejoramiento con metas precisas en el tiempo, identificar dónde se presentan los principales problemas, invitar a los empresarios renuentes a unirse a la campaña, reportar a las autoridades los problemas de invasión del espacio público o de abusos en los precios, programar tareas promocionales, etcétera. Es deseable que los círculos se reúnan una vez cada dos meses en un sitio distinto de los que conforman la cadena, para ir generando mayor conocimiento entre los prestadores de cada ruta o región.

El éxito de los círculos depende en alto grado de su capacidad de arrastre, es decir, del ascendiente que ejerzan sobre sus colegas y sobre los dirigentes locales. De allí que sea extremadamente importante saber escoger a quienes los conformen inicialmente. Por la misma razón, no es conveniente que sean muy pocos, para que no se los vea como grupos cerrados, ni tampoco demasiados, porque el nivel de compromiso se diluye y hace muy fatigosas las reuniones. Por ello es recomendable invitar a personas reconocidas por su éxito como empresarios, por su honorabilidad y por su espíritu cívico. Unos cuantos incentivos para atraerlos a liderar el proceso podrían ser, por ejemplo: la posibilidad de que la concesión vial señalice sus establecimientos en la ruta; otra, la de que esos establecimientos serán los primeros en estar identificados en los mapas de ruta, en la Guía y en los planes de certificación, y los que han de servir de ejemplo de mejores prácticas.

La tarea inicial de un círculo de competitividad de un eje vial consiste en dar apoyo a las brigadas de vigilancia y capacitación que se formulan en el plan, hacerse cargo de distribuir en los peajes de salida las hojas de ruta y los avisos de actividades, eventos y atracciones programadas cada semana o cada mes, invitar a periodistas a cubrir el viaje para conseguir reseñas en los periódicos y en otros medios. Pero la función esencial es trazarse un programa serio y consistente de mejoramiento de la calidad de toda la cadena de servicios, con pasos progresivos. Conviene tener en cuenta que esa es una labor que nunca

se agota y que, por tanto, la dinámica de competitividad, una vez iniciada, debe volverse una forma de trabajo cooperado permanente.

Finalmente, se requiere de iniciativas que convoquen y aglutinen los buenos establecimientos a hacer parte del círculo. La fórmula inicial que se sugiere es poner de acuerdo a una veintena de ellos -entre hoteles, restaurantes y estaciones de servicio- a deducir de las facturas dominicales un porcentaje del valor que el turista haya pagado por peajes, sobre la base de un consumo mínimo dado. Ese sería un mecanismo promocional de mucho impacto, porque puede representar la devolución total del costo de peaje para el turista, pero además, es una forma de iniciar una pedagogía de cooperación entre los miembros de la cadena de servicios.

5.5 ACOMPAÑAMIENTO MUNICIPAL

Los Municipios tienen un papel fundamental, tanto dentro como fuera de los círculos de competitividad. Les corresponde la agenda principal con respecto al fomento del turismo, en cuanto que son sus directos beneficiarios. Con respecto al plan estratégico departamental, disponen de los medios para divulgar e inducir las normas que se proponen en la ordenanza sobre protección del paisaje, el medio ambiente y el control de las construcciones a borde de las carreteras, o de adoptarlas ellos mismos en sus POT si la ordenanza encuentra algún tropiezo, enriqueciéndolas con otras medidas que convengan a su caso particular.

En segundo lugar, les corresponde la ejecución de los planes parciales que se recomendaron para controlar los trayectos urbanos que atraviesen las carreteras, con la asesoría del DAPD.

En tercer lugar, los municipios que crean tener vocación turística deben asumir una mayor responsabilidad en adoptar y ejecutar planes de competitividad local, en la protección de su patrimonio cultural y demás atractivos y en la creación de una conciencia ciudadana favorable a los turistas. Ese tipo de tareas se realiza actualmente en el mundo bajo el modelo de los **DMO** (Destination Management Organization), una modalidad organizativa municipal bajo la forma de corporación civil sin ánimo de lucro – con personal entrenado para el manejo de la imagen del destino y para desarrollar sus productos turísticos con cooperación mixta público-privada. También lo hacen los **burós de visitantes y congresos**. En ambos casos se trata de instituciones con alcances parecidos. (A este efecto, consultar modelos orientadores de “city

marketing” que están de moda en el mundo sobre la forma de “gerenciar” ciudades-producto)

Se trata de administrar las ciudades-destino como una empresa colectiva a la cual contribuyen tanto los entes territoriales como los empresarios, pero no solo los estrictamente turísticos sino también el comercio, los centros educativos, los promotores de eventos, ONG cívicas, gremios productivos, gremios profesionales, artistas, etcétera, generalmente bajo la batuta de las Cámaras de Comercio. Una vez que ello se logra, los encargados del turismo local dejen de ser fichas políticas y se conviertan en auténticos agentes comunitarios, con tareas específicas y sujetos a indicadores de gestión. Probablemente es una fórmula que todavía no tendría manera de aplicarse en Cundinamarca sino en unos pocos casos (v.gr. Girardot, Facatativá o Zipaquirá), pero que a mediano plazo puede convertirse en una modalidad que otros imiten. En ella, las municipalidades costean el aspecto locativos: oficinas, muebles y servicios, en tanto que el conjunto de los demás aportantes debe sufragar a dos o tres funcionarios. Entre unos y otros –y cuando se pueda, mediante ayuda del Fondo de Promoción- se deben costear las campañas y los eventos programados.

Finalmente, los municipios son los anfitriones naturales para hacer en unión con el Instituto de Turismo del departamento las primeras convocatorias a conformar los **círculos de competitividad** (sin tratar de mantener el liderato, porque se echaría a perder el proyecto). Pueden ayudar a identificar los aspectos más importantes a corregir y las medidas que se tomen respecto a calidad. Pueden poner un aporte inicial para las campañas de promoción, en las cuales todos deben cooperar tanto en dinero como en especie. Y pueden contribuir, en fin, a concertar los eventos locales para que obedezcan a un calendario que evite duplicidades y beneficie el turismo de todo el *cluster*. (Para ello, es importante insistir en que los círculos no deben limitarse a la localidad sino que deben abarcar todo el conjunto regional y los ejes viales implicados en el plan estratégico.)

5.6 PROGRAMA DE PROMOCION

El defecto común a las actividades promocionales de turismo pagadas con fondos públicos es de dos tipos: el primero, hacer consistir el gasto principal en editar materiales como afiches y folletos, de muy alto costo y escasa efectividad, dado que rara vez llegan al destinatario adecuado. El segundo consiste en aplicar el tiempo de los funcionarios en tareas de relaciones públicas, programación y concurrencia a eventos y festivales de carácter local y

en viajes a ferias y *work-shops* en mercados externos, donde los productos a ofrecer carecen del volumen, madurez y calidad para ser vendidos. Se acumula así el desperdicio de recursos presupuestales con el desperdicio de los recursos humanos.

Los consultores proponen no gastar un solo peso del fisco departamental en promoción internacional, que es la menos productiva en el momento presente y que en todo caso corresponde adelantar al gobierno nacional y al Fondo de Promoción. En su lugar, se recomienda un programa de promoción nacional simplificado, con los siguientes planos y pasos:

□ Primer Plano: **el turista inmediato**

El turismo que Bogotá puede generar para Cundinamarca se movería con estímulos relativamente sencillos y de bajo costo, en orden a divulgar:

- La simplificación y rebaja de peajes, de lo cual se encargan los periódicos y noticieros y algunos **volantes** en los propios peajes de salida
- Las **hojas de ruta** y los eventos del mes: ferias, festivales, campeonatos deportivos y actividades inter-clubes, promociones gastronómicas y otras novedades que organicen los círculos de competitividad, mediante publicaciones de bajo costo y distribución gratuita.
- Las atracciones permanentes naturales y culturales del departamento, mediante videos de TV, crónicas de periodistas invitados a recorrer partes del territorio, un **mapa de carreteras** y una **guía turística** elaborados con el criterio más profesional que se pueda, para distribución institucional en los hoteles de Bogotá y para la venta en puestos de información, agencias de viajes, librerías y estaciones de servicio.

Los materiales anteriores pueden ser financiados por la Gobernación y en parte compartidos por los círculos de competitividad, a medida que éstos se vayan organizando.

Otros materiales complementarios pueden provenir de los municipios que adelanten planes promocionales ellos mismos, o por algunas cadenas operadoras de hoteles, las Cajas de Compensación, empresas de transporte y otros actores.

□ Segundo Plano: **el turista de otras regiones**

Los turistas del resto del país pueden irse motivando con campañas que se sugiere no lanzar de manera indistinta, sino ex profeso. En otras palabras, sugerimos realizar un par de campañas anuales, diseñadas expresamente para los mercados de mayor interés, que en su orden son: Medellín, el Eje Cafetero, el Valle y Bucaramanga. A nuestro juicio, no vale la pena trabajar otros mercados en el horizonte inmediato, pero, desde luego, la divulgación abierta habrá de mantener cobertura en los pequeños mercados cercanos, como Boyacá o Tolima.

Las campañas en cuestión deben ser un conjunto de actividades sincronizadas: caravanas, desfiles folclóricos, festival gastronómico, venta de artesanías, videos por canales regionales, farándula y periodistas, reinas y despliegues por los medios de comunicación. Para que puedan concursar por fondos del Fondo de Promoción, deben ir apoyadas –o mejor que apoyadas, presentadas- por los gremios turísticos Cotelco, Anato y Acodres, a través de sus seccionales del departamento. De otra forma se arriesga a no obtener los fondos de ayuda.

□ Tercer Plano: **promoción asociativa con alianzas**

Finalmente, hay tareas promocionales concertadas con terceros, dentro de las cuales se destaca eventualmente un trabajo emprendido colectivamente por la Región Central, una relación muy estrecha con el IDCT de Bogotá para actividades de divulgación, señalización de las vías de salida de la ciudad y de las rutas, recuperación del patrimonio artístico y arquitectónico regional, etcétera. Pero principalmente para estar asociados a la capital en el momento del relanzamiento de Bogotá como producto turístico ofertable en el mercado internacional.

Poco a poco deben irse desmontando los subsidios a festividades locales, que consumen mucho dinero y gran parte del recurso humano, tarea que le corresponde más a la Empresa de Licores de Cundinamarca y a otras instancias no turísticas.

5.7 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ESTADÍSTICAS

El sistema de información que agencia la Dirección Nacional de Turismo es de una necesidad absoluta, tanto en cuanto concierne a la cuenta satélite como a

la recuperación del sistema de estadísticas sobre flujos internacionales e internos, medidas de estancia y gasto promedio, desarrollo del turismo vehicular, tendencias regionales, etcétera, para lo cual es prioritaria la puesta al día del Registro Nacional de Turismo. Toda la colaboración que pueda prestar la gobernación a esos efectos es de gran valor y de hecho, los planes de acción se refieren en varias oportunidades a ello.

Pero independientemente de la iniciativa nacional, construir las estadísticas de interés departamental es aún más urgente para poder hacer el monitoreo de los resultados que vayan arrojando las actividades del plan estratégico y para orientar a los inversionistas turísticos.

La sugerencia es construir una fuente de información con base en los datos de los operadores de las concesiones viales, especialmente en función de los modelos que se introduzcan a raíz de la reducción de los peajes a que se hizo alusión al principio (en base a la o las tarjetas inteligentes). Una segunda fuente de gran utilidad es fortalecer el sistema de registro de establecimientos que llevan las Cámaras de Comercio, para ir orientando seguimientos de la actividad empresarial y el empleo, si es el caso destinando algunos recursos para que las Cámaras abran un sistema de registro con más desagregación de datos, donde se pueda distinguir aunque sea parcialmente lo que es turístico y lo que no.

5.8 CERTIFICACIÓN DE CALIDAD

La política de competitividad del departamento, en la cual se trabaja en asocio con otras instituciones, el SENA y Fenalco, debe progresar en orden a la certificación de calidad, tarea con la cual debería culminar el programa de capacitación de servicios que se diseñó para establecimientos de ruta y turismo rural.

Inicialmente se había pensado que la gobernación asumiera un modelo propio de vigilancia de los servicios turísticos clave, empezando por categorizar la hotelería, en desarrollo de la norma constitucional que asignó esa función a las Asambleas Departamentales. Pero dada la escasez de medios para una labor que demandaría un esfuerzo técnico de gran magnitud en la expedición misma de las normas, entrenamiento de funcionarios, divulgación y montaje de una planta de inspectores de alto costo para su puesta en marcha, optamos por limitar la labor a un régimen de certificación progresivo que iría aparejado a la función de capacitación y que, por un período inicial, atendería el problema más

sobresaliente, cual es el de poder orientar a los turistas sobre la calidad de los servicios de carretera.

Para ello se prevé que una vez cumplidas las tres fases de capacitación y asesoría a los establecimientos, una comisión apoyada por el SENA y Fenalco expida los certificados de calidad y defina la forma en que van a ser puestos en conocimiento del público.

5.9 CULTURA CIUDADANA, ESTÍMULOS

Finalmente, el plan estratégico debe complementarse con tareas de tipo pedagógico y de motivación hacia las comunidades, tratando de mejorar las actitudes de hospitalidad y de concientizar a la ciudadanía sobre cómo acoger e informar a los visitantes, sobre cómo sacar provecho de las ventajas turísticas de su localidad a través de mipymes, sobre cómo desarrollar iniciativas comunitarias aprovechables. A esa tarea confluyen varias iniciativas:

- ⇒ Ampliar la experiencia del bachillerato turístico que se imparte en localidades con decidida vocación turística, para que la juventud se identifique con las actividades que desarrollan potenciales económicos y sociales de sus localidades.
- ⇒ Estar atentos a la puesta en marcha de la iniciativa de las “escuelas amigas” que tiene en preparación la Dirección Nacional de Turismo con apoyo de la OMT, donde se piensa abordar un programa experimental de motivación hacia el turismo desde los bancos de la escuela. Otra iniciativa correlacionada está por emprender la Comunidad Andina –CAN-.
- ⇒ Multiplicar los mensajes subliminales de hospitalidad en los programas de televisión que la gobernación planea emitir por los canales de TV Andina y canales regionales
- ⇒ Establecer premios anuales del gobierno departamental para fomento del turismo en diversas categorías. Nos permitimos sugerir las siguientes:
 - Al menor manejo del espacio público en el entorno de las plazas centrales
 - Al mejor esfuerzo de promoción local

- Al casco urbano mejor conservado en su estructura y arquitectura colonial-republicana
- Al mejor parador de carretera
- Al mejor alojamiento de turismo rural

La cuantía inicial de los premios puede ser modesta y hasta apenas simbólica -una placa por ejemplo- pero si se divulgan por medios masivos y se les hace el debido ritual de homenaje a los galardonados, su significado podría ser muy estimulante a los fines del Plan Estratégico.

Bogotá, Abril de 2.005