

sospechosa frecuencia se han aplicado modelos y se han cometido errores sin que ello haya conducido a una elaboración de respuestas propias.

En este análisis haremos un recorrido por los planteamientos y aplicaciones recientes de directrices para el desarrollo turístico del país, enfatizando en el cambio de escenario de la última década y en los resultados de diversa índole obtenidos hasta ahora. El país ha emprendido un proceso de aprendizaje en esta materia y los resultados son de diversa índole.

*Victor Rafael Fernández Ávila*

Licenciado en Filosofía y Letras de la Universidad de la Salle (1977); administrador de empresas turísticas y hoteleras de la Universidad Externado de Colombia (1982); planificador y administrador del desarrollo regional de la Universidad de los Andes (1994); diplomado en docencia universitaria de la Universidad Externado de Colombia (2002).  
Coordinador del Grupo de Competitividad y Desarrollo Regional de la Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Entendiendo el desarrollo del turismo como un proceso complejo, es necesario hacer una aclaración conceptual sobre el mismo para luego analizar los diversos casos –éxitos consolidados, resultados relativos, exploración de nuevas opciones y situaciones preocupantes– que arrojan diversas lecciones. No se trata de hacer una clasificación maniqueísta de “buenos y malos” sino de interpretar las tendencias de lo que se ha visto en los últimos años y entrever lo que se avecina para cada una de las regiones; los resultados hablan por sí solos.



## UNA MIRADA AL DESARROLLO TURÍSTICO REGIONAL EN COLOMBIA

### **Introducción**

En Colombia, como en muchos de los países de América Latina, las etapas iniciales del turismo han obedecido a un crecimiento espontáneo, poco planificado y basado en una concepción débil del desarrollo integral de la actividad.

Los efectos del desarrollo espontáneo son bien conocidos y han tenido consecuencias nefastas para algunos espacios intensamente utilizados y consumidos por el turismo. Con

### **1. El concepto**

El proceso de desarrollo turístico de un destino (de una región o de una localidad) es una realidad compleja que abarca diversas etapas conducentes a una adecuada preparación para ofrecer servicios de calidad a los turistas y a una mejora sustancial de la calidad de vida de los residentes.

Así entendido, debe propender por una minimización de los impactos negativos del turismo y a una optimización de sus beneficios. No puede lograrse espontáneamente sino que requiere de un compromiso de los actores públicos y privados, de la construcción de una visión definida, de una serie de intervenciones ordenadas y sostenidas en el tiempo, de una permanente autoevaluación y de una permanente medición de los resultados.

El destino debe estar dotado de una serie de herramientas para que las intervenciones puedan conducir a los resultados esperados. El principal beneficiario de un buen desarrollo del turismo debe ser la comunidad local que, actuando en armonía con las empresas y con el gobierno, debe involucrarse productivamente en la gestión de esta actividad.

## 2. Antecedentes

### 2.1. Los primeros intentos

En los primeros esbozos de desarrollo turístico en Colombia se dieron los mismos procesos. Desde la década de los 30 ha habido aciertos y errores; se han formulado algunos lineamientos, con pretensiones de constituirse en “políticas”; se han creado y eliminado instituciones rectoras de la actividad; han abundado las normas; se han adoptado modelos sin sopesar sus implicaciones; se habló el lenguaje monotemático del “sol y playa”; se hizo promoción sin disponer de producto y sin investigar los mercados; se trabajó en “imagen” y se compartió la dinámica de la deliciosa y efectista improvisación, asociada a un paternalismo que volvió raquíticas a las regiones.

Los intentos de planificación no consolidados –Destucosta, Golfo de Morrosquillo, planes para el Pacífico, procesos en Boyacá– la jui-ciosa y destacada tarea de levantamiento de inventarios en todo el país, la producción de estadísticas y de análisis sectoriales, las inversiones en planta turística en muchas regiones, el excelente material promocional elaborado, quedaron ahí –tal como se produjeron– convertidos en elementos aislados sin un nexo vinculante y sin generar los efectos transformadores esperados.

Curiosamente, en el modelo anterior a la Constitución de 1991, Colombia trabajó haciendo esfuerzos ingentes para consolidar las débiles corrientes de turismo receptivo, descuidando el turismo interno. Aunque en los documen-

tos de política de los años 70 y 80 se hacen frecuentes alusiones al turismo doméstico, el accionar se vuelca hacia el segmento externo y allí se obtuvieron algunos éxitos (hacer presencia en los grandes eventos mundiales, sostener una endeble imagen y mantener un flujo turístico modesto).

Los resultados están a la vista: casos como el de San Andrés y Providencia, el de Leticia, el de Boyacá, el de Golfo de Morrosquillo muestran protuberantes deficiencias en el enfoque para el manejo del turismo. Modelos asumidos como válidos e implantados a la carrera. Varias décadas perdidas, muchos daños al entorno, muchos vicios aprendidos, algunas llegadas internacionales resultado de una costosísima promoción, destinos nada competitivos.

### 2.2. Los años 90 y las exigencias del nuevo entorno

Cuando el entorno de la apertura económica se revela como el nuevo escenario, el modelo desnuda sus debilidades: no se pudieron sostener las corrientes turísticas conseguidas a altos costos y no se tenía la capacidad de competir exitosamente (ni con calidad ni con precios).

El modelo colapsó y desde los entes nacionales se percibió la necesidad de asumir nuevos retos. Los vientos de apertura económica, los intentos de modernización de la sociedad, las reformas institucionales, la necesidad de inserción en el contexto mundial dibujaron un escenario diferente para el país.

Las normas, las instituciones y el *modus operandi* debían modificarse sustancialmente.

La Ley 300 de 1996 establece el nuevo marco normativo edificado sobre tres grandes pilares: la ordenación (institucional), la promoción y la competitividad y la disciplina del mercado. Las nuevas reglas de juego implican un Estado dispuesto a asumir una labor de facili-

tador de procesos, transfiriendo conocimientos a las regiones y renunciando a su papel de “padre sabelotodo y todopoderoso”, con capacidad de solucionar todos los problemas. Los empresarios entienden que deben ser socios de las iniciativas gubernamentales y que su relación con el turista debe fundamentarse en la norma básica del mutuo respeto. Los derechos y obligaciones, tan sabiamente instituidos en la Carta Política, en un contexto de corresponsabilidad, son la esencia de una filosofía que, sin renunciar a las leyes del mercado y a las exigencias de la competitividad, se preocupa por generar bienestar a las comunidades receptoras del turismo.

Establecido el entorno normativo se hacía la infaltable pregunta: ¿se debe seguir en la misma ruta, empleando los mismos modelos del antiguo régimen? Desde luego que no. El país se transformaba vertiginosamente y el turismo no podía quedarse atrás. Para potenciar las riquezas regionales y la inmensa diversidad regional –por todos reconocida pero por nadie aprovechada– era necesaria la dotación de herramientas para generar los cambios requeridos.

La construcción de herramientas se vio apoyada por la necesidad de dar respuesta a los requerimientos regionales en torno a la diversificación de la oferta turística.

Las regiones, que vivían sus propias angustias frente a los cambios recientes y que tuvieron la capacidad de leer las tendencias y dar respuestas antes de que la crisis fuera más fuerte, se empezaron a preparar de manera eficiente con el acompañamiento de la Nación. Las regiones que siguieron ancladas en el viejo esquema se encontraron cada vez más rezagadas.

Las políticas nacionales de turismo, haciendo una lectura del entorno y de la nueva normatividad, fueron desarrollando una concepción estructural del desarrollo del turismo

con el fin de corregir los vacíos dejados por los anteriores modelos. Si se revisan con detenimiento los documentos de los últimos ocho años, la propuesta se estructura en torno a un encadenamiento de elementos tendientes a optimizar los beneficios y a minimizar sus posibles impactos negativos.

Las alusiones a los temas de ordenamiento del territorio, en el cual el turismo sienta sus bases; a la planificación de la actividad para precisar el norte de cada destino; a la investigación de mercados como referente *sine qua non* para proyectar respuestas concordantes con las necesidades del turista; al diseño del producto como ejercicio responsable de consolidación de toda la oferta; a la promoción y comercialización como resultantes de disponer de un producto debidamente preparado para atender al turista; a la necesaria alusión al servicio como instrumento permanente de mejora de la calidad muestran la preocupación por establecer ejes comunes de trabajo entre los actores, asumiendo el desarrollo del turismo como una tendencia que da resultados en el mediano y en el largo plazos.

Siguiendo las tendencias internacionales que han convertido a la competitividad en un imperativo, en el sector turístico colombiano ha predominado esta constante en los últimos documentos de política.

Siguiendo el modelo de Porter, se elaboró el Estudio de Competitividad para el Sector Turismo, con enfoque de turismo receptivo, el cual dividió al país en diez *clusters* en los cuales se concentraba la oferta para esa época (1997)<sup>1</sup>. El estudio devela grandes debilidades de los diversos *clusters*, detecta potencialidades y establece una serie de acciones estratégicas en las cuales se deben concentrar

<sup>1</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Estudio de competitividad del sector turismo*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1998.

éstos para transformar las tradicionales ventajas comparativas en competitivas.

Pocas regiones asumieron una actitud proactiva frente a los planteamientos del Estudio; la mayoría se ancló en una posición defensiva tan propia de los “comportamientos no competitivos” detectados por FAIRBANKS y LINDSAY<sup>2</sup> como muy comunes en América Latina y, desde luego, en Colombia.

Pero no bastaba con la mirada al turismo receptivo, sino que había que prepararse atendiendo las prioridades del mercado interno. Con el convencimiento de que si se mejoran las condiciones competitivas (con proceso de calidad rigurosos) de los destinos para el turismo interno se están sentando las bases para el turismo receptivo, se avanzó en el proceso de “aterrizar” en las regiones las recomendaciones del Estudio de Competitividad.

La iniciativa de generar compromisos regionales en torno al tema turístico revive la necesidad de crear y/o fortalecer sinergias que conduzcan a un trabajo coherente para mejorar la competitividad de los productos y de los destinos. Los convenios de competitividad turística, ejercicio de planeación estratégica, apuntan en esa dirección. Se estructuraron mediante talleres en los cuales la comunidad turística –empresarios, gobiernos locales y nacional, comunidad organizada, entidades educativas– detectaban los problemas, formulaban estrategias y asumían compromisos en torno a acciones encaminadas a solucionar dicha problemática.

La matriz de compromisos, síntesis del trabajo realizado en el taller, servía de base para la firma del convenio y para el posterior seguimiento de cada una de las acciones. La estrategia de los convenios se inició en el año 2000 y continúa siendo el instrumento de relación nación–región en materia de turismo. No es casual que los destinos que tienen más claro el proceso de su desarrollo turístico –Quindío,

Meta, Valle, Antioquia, Nuquí-Bahía Solano– fueran los que asumieron con mayor seriedad los compromisos y produjeron resultados destacados<sup>3</sup>.

Una vez despertada la conciencia de la competitividad, es necesario avanzar en las mediciones que permitan definir los avances o retrocesos en la misma. La etapa de aplicación de indicadores de competitividad turística –hasta ahora se ha trabajado con cálculos aproximados de aspectos como número de turistas, ingresos generados y, en algunos casos, empleo generado– es el compromiso que sigue en este proceso.

### 2.3. Las bondades de las crisis

Las crisis pueden ser vistas como oportunidades o como un acentuación de las amenazas externas a los procesos. Las respuestas son de la más diversa índole. Para algunas regiones son bienvenidas, para otras son una especie de maldición difícil de asimilar y, por supuesto, de superar. Esa actitud ha permitido extraer una primera lección del desarrollo turístico en Colombia. En efecto, los modelos que se han afianzado regionalmente son una respuesta a situaciones críticas que exigían soluciones.

Así puede constatarse con lo ocurrido en el turismo rural en el Quindío (y en menor proporción en Caldas y Risaralda), con el turismo de aventura de Santander, con el turismo llanero del Meta, cuya economía había sido fuertemente amenazada por la imagen de inseguridad, con el trabajo ecoturístico en Nuquí y Bahía Solano, región igualmente amenazada por problemas de seguridad.

<sup>2</sup> MICHAEL FAIRBANKS y STACE LINDSAY. *Arando en el mar; fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*, México, McGraw Hill, 1999.

<sup>3</sup> De los treinta y cinco convenios de competitividad turística firmados y puestos en funcionamiento en Colombia, el más destacado fue el departamento del Quindío que logró un 97% de cumplimiento de las acciones consagradas en la matriz de compromisos.

La visión un tanto fatalista o de soberbia (enceguecedora) ha predominado en algunos destinos tradicionales de sol y playa (Cartagena, San Andrés), de turismo histórico cultural (Boyacá) y de turismo de naturaleza (Amazonas) que no han sabido leer en su pérdida de competitividad la necesidad de explorar nuevas situaciones. En estos casos las amenazas no han provenido de variables externas al turismo sino a la falta de reacción ante los competidores que han avanzado notoriamente en la consolidación de productos y destinos y han ido captando nuevos segmentos del mercado nacional.

Es inevitable que en algunas de las crisis estructurales de las regiones o de los países al turismo se lo vea como la tabla de salvación; pero no se pueden esperar milagros de una actividad que, si bien tiene implicaciones en todos los sectores de la economía y de la organización social, no puede llevar sobre sus espaldas toda la responsabilidad de las soluciones, especialmente cuando se esperan resultados inmediatos.

Algunas regiones han esperado mucho del turismo pero no han hecho nada coherente para lograr la fundamentación de su desarrollo en la jurisdicción.

Aunque es muy arriesgado aventurarse a una clasificación de las experiencias regionales del turismo en Colombia, se podría tentativamente agrupar los destinos así: los que han logrado madurez competitiva, los que están en proceso de maduración, los que han venido perdiendo competitividad.

### **3. Los destinos que van logrando su madurez competitiva: el modelo de turismo rural consolidado en el Quindío**

La producción cafetera siempre significó mucho para la economía del país en tanto que fue un componente importante de las exportaciones. A medida que el país empezó apli-

car la política de diversificación de las exportaciones, este producto fue perdiendo peso relativo.

En el centro de Colombia existe una región denominada genéricamente Eje Cafetero, constituida por los Departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, que concentró gran parte de la producción nacional del grano. Se lograron niveles de desarrollo altos y un nivel de vida por encima de los estándares del país. Mientras el café tuvo precios altos o por lo menos aceptables, concentró toda la atención de la sociedad regional. Las demás alternativas eran marginales; el turismo ni siquiera se incluía en tal categoría.

A finales de la década de los 80 se rompió el Pacto Internacional del Café, mecanismo acordado entre países productores y países consumidores para mantener la estabilidad de los precios. Ello trajo una gran crisis a esta región.

Algunos empresarios del lugar empezaron a explorar espontáneamente el tema del turismo. A medida que fueron avanzando, con el método ensayo error, detectaron la necesidad de encausar los procesos de manera ordenada. Solicitaron el apoyo del Ministerio de Desarrollo Económico. Este, con la asistencia técnica de Cooperación Española, formuló el plan con una intensa participación de las autoridades del lugar, de los empresarios y de la misma comunidad receptora.

El “Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural en el Eje Cafetero” (1995), que es bastante esquemático, propone los lineamientos básicos para que los tres departamentos que constituyen el llamado Eje Cafetero, actuaran coordinadamente. Se decidió que el turismo rural era el que ofrecía mayores oportunidades a la región –fincas con una identidad arquitectónica bien definida, infraestructura básica de buena calidad, identidad cultural marcada– y se detectaron

dos grandes áreas en las que había que trabajar: educación para la prestación del servicio turístico y mejora de los estándares de calidad para ofrecer un producto bien diseñado.

Continuando con el proceso, se hizo un trabajo de análisis de la oferta existente –que está plasmado en el Programa de Alojamientos Rurales del Eje Cafetero–, se diseñó un programa de capacitación con el soporte fundamental del Servicio Nacional de Aprendizaje y se avanzó en el establecimiento de los “clubes de calidad”.

A pesar del terremoto de enero de 1999, que afectó drásticamente a la economía de la región, el proceso de consolidación del turismo como alternativa de desarrollo continuó especialmente en el departamento del Quindío, que fue el más afectado por el fenómeno natural. Este logró que alguna parte de los recursos destinados, a la reconstrucción se emplearan para fortalecer proyectos como el Parque Nacional del Café, todo un emblema del departamento, de manera que se contribuyera a la generación rápida de empleo en la zona. Los otros dos departamentos manifestaron discrepancias especialmente en lo que tiene que ver con el Programa de Clubes de Calidad y se fueron marginando del proceso.

Una vez posicionado el turismo rural, la diversificación no se hizo esperar. Los parques temáticos empezaron a tener una gran fuerza de atracción para visitantes de las tres grandes ciudades de Colombia –en su orden, para la región, llegaron viajeros de Cali, Medellín y Bogotá–; se construyeron con inversión privada el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (Panaca) y el Parque Nacional de la Guadua, que son un excelente complemento para el agroturismo.

El programa de Clubes, de Calidad logró que los empresarios asumieran como su filosofía los procesos de mejora continua de la atención a los turistas y emprendieran significati-

vas transformaciones tanto en la planta física de sus establecimientos –respetando sus valores arquitectónicos y culturales autóctonos– como en los procesos de capacitación para prestar buenos servicios a los usuarios.

Resultados: de acuerdo con los datos de la Secretaría de Turismo y Cultura del Quindío, el turismo ha generado los siguientes beneficios estimados hasta la fecha en este Departamento:

- Empleos directos: 1.000.
- Empleos indirectos: 4.000.
- El desarrollo del turismo ha permitido que los beneficios se reviertan en la misma región: al desarrollo turístico regional se han vinculado alrededor de 300 fincas y se han creado 300 pequeñas empresas después de 1995, entre las cuales se destacan: restaurantes, almacenes de artesanías, cafés, sitios nocturnos, operadoras turísticas, agencias de viajes, transporte turístico, asociaciones de guías, microempresas agroindustriales, nuevos hoteles, etc.
- Se han dado algunas inversiones de significativo monto, como el Parque del Café (500.000 visitantes promedio/año); el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (Panaca) (300.000 visitantes promedio/año) y el Parque Nacional de la Guadua, los cuales han facilitado la recuperación de la cultura e identidad regionales.
- Se ha atraído inversión para mejorar la hotelería tradicional (que era bastante precaria) y ya están al servicio establecimientos de muy alto nivel.
- Se han estrechado los vínculos de las instituciones gubernamentales y privadas con la sociedad civil; han vinculado, además, sus servicios al desarrollo de facilidades turísticas (alojamiento, alimentación) que generan soporte al desarrollo regional.

– La dotación de infraestructuras (vialidad, aeropuerto, espacio público, servicios públicos) mejoró sustancialmente después del terremoto de 1999.

– En la actualidad hay 22 fincas agroturísticas certificadas en procesos de calidad y hay otras 40 que están en proceso de hacerlo.

– Se ha lanzado la marca “Haciendas del Café” en los mercados nacional e internacional.

La actividad turística ha sido altamente benéfica, precisamente porque existe una gran identidad cultural, los propios habitantes de la región se han capacitado para el desarrollo de empresas y de la gestión del turismo (en armonía con el sector público), se ha dado el decidido impulso de las entidades gubernamentales y se ha garantizado la seguridad al visitante.

Las caravanas turísticas han generado un gran impacto en la región. De hecho, en las programadas a fines y a comienzos de año la ocupación hotelera llegó a niveles del 75 al 100%. En las caravanas de Semana Santa la afluencia fue igualmente notoria y las autoridades se hicieron presentes para dar acogida a los turistas; se mejoró sustancialmente la información poniendo a funcionar los “puntos de información” (incluyendo servicio de reservas) para los turistas en las principales rutas de acceso al departamento. La ocupación hotelera llegó al 100%.

Persisten, como es lógico en un proceso de maduración de un destino turístico, preocupaciones porque algunos de los prestadores de servicios turísticos aún no se integran a la dinámica del destino. Cuando existe gran afluencia de turistas, situación que es ya lo normal en la región, algunos prestadores no registrados ofrecen servicios de dudosa calidad a los turistas que acuden al lugar (especialmente al Parque del Café) sin haber hecho reservas previas de servicios.

Ello puede deteriorar la imagen del destino si no se le presta atención inmediata y se busca poner en cintura a los empresarios que están generando este tipo de desórdenes.

#### 4. Los destinos en proceso de madurez

##### 4.1. *El folclore ocupa el lugar privilegiado en el turismo del departamento del Meta*

El departamento del Meta está ubicado en el piedemonte (conexión de la planicie con la cordillera) y es la entrada a los Llanos Orientales de Colombia. Tradicionalmente se ha dedicado a las labores agrícolas –cultivo de arroz, palma africana–, a la ganadería y a la explotación de hidrocarburos.

Posee una belleza natural muy grande, una identidad cultural muy definida, ha mejorado notablemente su infraestructura vial que lo conecta en especial con la capital del país y establece unas rutas de gran potencial para el turismo.

Había ya adelantado algunas labores de planificación turística y las autoridades y la comunidad en general se han sensibilizado en torno a la importancia del tema. El departamento solicitó asistencia técnica al Ministerio de Desarrollo para mejorar la competitividad del turismo. A raíz de tal solicitud se diseñó el “Esquema de Planificación Turística para la Competitividad”(1998) en todo el departamento.

Esta metodología pone especial énfasis en la demanda, yendo más allá de los planteamientos clásicos de la competitividad que tiene un sesgo ofertista fuerte, se detiene directamente en productos turísticos y busca consolidación de los destinos. Por ello, simultáneamente al plan, se adelantó un estudio de mercados que arrojó valiosa información para encauzar los esfuerzos futuros.

Los resultados empiezan a verse. El departamento se ha venido especializando en deter-

minados productos con importante arraigo cultural, ha hecho esfuerzos eficientes para mejorar la seguridad para los visitantes, la capital ha mejorado sus espacios públicos y la oferta de actividades para el visitante. El “trabajo de llano” es el producto en torno al cual se han unificado criterios para ponerles un “sello” a los eventos regionales. Se ha empezado a trabajar en la consolidación de servicios de agroturismo en hatos ganaderos. Con la información del estudio de mercados y los esbozos de diseño de producto, la región elaboró un excelente material promocional que se ha distribuido en grandes eventos turísticos nacionales.

Resultados: en el evento del Torneo Internacional del Joropo, que ofrece una estructura organizativa bastante interesante, Villavicencio, la capital, y los municipios vecinos tuvieron un 100% de ocupación hotelera; lo mismo ocurrió en las fincas agroturísticas y el gasto turístico se ubicó en siete mil quinientos millones de pesos (en un puente festivo de tres días), según cálculos de Cotelco (Asociación Hotelera) Regional Meta.

Las claves del éxito metense están en: 1. Decidido apoyo de la Gobernación del departamento en los dos últimos períodos de gobierno. 3. Organización incipiente de los empresarios. 4. Impulso a la educación para el turismo: existe una red de colegios que ha iniciado un proceso de sensibilización frente al turismo, sembrando semillas de futuro. 5. Cercanía al principal mercado emisor de turistas de Colombia –Bogotá– y buena conectividad con el mismo. 6. Identidad cultural muy definida. 7. Trabajo consistente en las etapas diversas para llegar a un desarrollo turístico ordenado: ordenamiento para logro de una mejor infraestructura (vías, espacio público), plan turístico en función de competitividad, estudio de los mercados, diseño de producto emblema, material promocional. 8. Desarrollo de producto. 9. Buen enfoque de material promocional. 10. Consistencia en los recursos y en su inversión.

11. Estabilidad de equipos técnicos en el nivel departamental.

Aún persisten elementos que se deben fortalecer: diseño de un plan de mercadeo y promoción, mejora del servicio y certificación de procesos de calidad, capacitación y sensibilización de los diversos actores (empresarios, comunidad), creación de ventajas competitivas para atraer la inversión.

El gran reto que tiene este destino: mantener unos niveles de calidad que le permitan apuntar a mercados selectos, sin caer en la tentación de la masificación con escasa calidad muy frecuente en áreas de dispersión de las grandes ciudades.

#### ***4.2. La comunidad tiene la palabra en Nuquí y Bahía Solano (océano Pacífico)***

En los municipios de Nuquí y Bahía Solano, el departamento del Chocó, ubicado en el noroeste de Colombia (cerca de la frontera con Panamá), la segunda región más lluviosa del planeta, se había venido generando un desarrollo espontáneo de servicios turísticos.

Empresarios de la comunidad negra nativa y otros llegados de diversas regiones del país habían establecido pequeñas empresas de carácter unifamiliar y desarrollado cierto grado de especialización de los servicios. En cada una de las unidades establecidas por “foráneos” existía toda una historia de vida y una visión del mundo que se había pretendido plasmar en su propiedad y proyectar en los servicios que se prestaban. Existía, por ejemplo, una reserva privada que había logrado rescatar lo esencial de la vegetación del lugar, establecer senderos de observación, guía especializada en interpretación de la naturaleza, avistamiento de ballenas jorobadas y otros atractivos para estructurar producto.

En la región ha existido una gran presencia de organizaciones ambientales del Gobierno y privadas, dado que allí existe el Parque

Nacional Natural Ensenada de Utría, y la oferta ambiental es inmensa. La acción de las autoridades locales frente al turismo había sido débil.

Los pequeños empresarios sintieron la necesidad de organizarse para poder optimizar sus esfuerzos. Establecieron la Asociación de Hoteleros Ecoturísticos de Nuquí y Bahía Solano y solicitaron el apoyo del Gobierno nacional para adelantar un proceso de planificación turística, para consolidación de producto y para realizar labores promocionales.

La Asociación de Hoteleros Ecoturísticos ha hecho una labor consistente. Para evitar que el trabajo fuera aislado y no tuviera eco en la comunidad del lugar, se ha dado a la tarea de vincular a los consejos comunitarios, que son las organizaciones que presiden las actividades de las comunidades negras, mayoritarias en la región, y que tienen un reconocimiento especial en las normas del país.

De hecho, las comunidades de esta región tienen sus propias autoridades reconocidas por la Constitución; los consejos comunitarios elaboran sus propios planes de vida, que deben ser respetados por las demás instancias. Tienen un régimen de propiedad colectiva de la tierra y se enfocan hacia la conservación ambiental de su entorno.

La planificación ocupa un lugar importante en las expectativas de la región. Inicialmente, un grupo de empresarios por iniciativa propia hizo contactos con las autoridades nacionales de turismo para iniciar una asistencia técnica en planificación del turismo. Esta se inició en 1999 con un taller sobre las metodologías de planificación turística. Conociendo que las fortalezas de la región se ubican en lo ambiental y en lo cultural, se acordó que el plan ambiental turístico sería el más apropiado.

Posteriormente se realizó el proceso de preparación, firma y seguimiento de un conve-

nio de competitividad turística regional. Los empresarios consideraron que el proceso debería ser plenamente participativo y se empezó a trabajar con los consejos comunitarios. Los “encuentros de saberes” que se han organizado en varias oportunidades han sido el escenario para que los diversos actores compartan sus inquietudes acerca del desarrollo turístico y se avance en los compromisos de los acuerdos de competitividad turística. Es verdaderamente ejemplar la manera como la comunidad ha asumido su responsabilidad en torno a un tema que, sin duda, está llamado a ser el eje central de su desarrollo.

En desarrollo de los compromisos de los convenios de competitividad turística, se contrató una consultoría para elaborar unos estándares de calidad para alojamientos nativos interesados en vincularse a la prestación de servicios turísticos en los dos municipios. Es un sentir común convertir a este destino en modelo de desarrollo ecoturístico, ofreciendo servicios de muy buena calidad para el mercado nacional e internacional.

Las sugerencias de la consultoría para mejorar estándares de calidad de los alojamientos y de otros servicios han despertado un interés muy grande en los pequeños empresarios, quienes, a pesar de sus limitaciones económicas, han empezado a implantar cambios físicos en los establecimientos. El Gobierno nacional está adelantando la formulación de un proyecto para obtener subsidios de vivienda para las mejoras básicas en los establecimientos, conservando su arquitectura autóctona. Igualmente, se está trabajando para mejorar las condiciones de infraestructura de los municipios (servicios públicos, seguridad, vías, aeropuertos).

A pesar de que el orden público ha afectado recientemente a la región, las autoridades y la comunidad no ceden en su propósito de seguir trabajando y las condiciones se han normalizado.

El proceso puede avanzar rápidamente gracias a la conciencia de los empresarios, a su claridad de objetivos y a la oferta que ya se ha consolidado. Aún no se pueden presentar resultados porque es reciente y los procesos llevan su propio ritmo, pero se está marchando en la dirección correcta.

Las claves de éxito en Nuquí y Bahía Solano: 1. Conciencia ambiental fuerte en los nativos y en los residentes que allí se han establecido (provenientes de otras regiones). 2. Trabajo consistente de algunas organizaciones en la región. 3. Conservación de los recursos. 4. Belleza paisajística singular. 5. Conservación de la cultura, especialmente de una gastronomía de gran valor y un tipo de vivienda de interés para el visitante.

Hay algunas debilidades como la precaria infraestructura, los problemas de seguridad y de manejo de la información que hicieron mucha mella en recientes temporadas y algunos problemas de conectividad que se están abordando en el trabajo interinstitucional que allí se adelanta.

#### ***4.3. Los consejos subregionales como estrategia de concertación en el departamento de Antioquia***

El departamento de Antioquia muestra una gran diversidad en su territorio –topografía accidentada que va desde la montaña al mar pasando por depresiones en las riberas de los ríos, gran desarrollo industrial en Medellín, excelente infraestructura en la capital y sus alrededores, variedad climática–, lo que para efectos administrativos y de organización ha llevado a configurar unas subregiones bien delimitadas: Oriente, Occidente, Suroccidente, Norte y Urabá, con visiones diversas para su turismo.

En turismo la subregión de Oriente, a pesar del tema de orden público, es la más organizada. Occidente ha tenido esa vocación natural como área de dispersión de Medellín, y con

los nuevos proyectos viales va a potenciar su desarrollo de manera acelerada; es necesario nivelar la capacidad organizativa de Santafe de Antioquia con los demás municipios del área. La subregión Norte es la menos avanzada, pero dispone de un potencial enorme especialmente en torno al recurso agua. La subregión Urabá (en el Caribe colombiano) tiene su propia dinámica y ha integrado esfuerzos con los municipios chococanos ribereños constituyendo el “Urabá –Darién– Caribe colombiano” como un eje de desarrollo en el cual el papel de los empresarios ha sido destacado.

Teniendo en cuenta las dinámicas de las diversas zonas se han creado los consejos subregionales de turismo, mecanismo de trabajo que obedece a un esquema descentralizado según el cual sus integrantes –representantes de los empresarios, de la comunidad, de la academia, del sector público– toman decisiones en su jurisdicción y estructuran propuestas que sumadas permiten que el Consejo Departamental de Turismo en su conjunto jalone propuestas regionales. No tienen una estructura formal burocrática y han adquirido una dinámica bastante interesante que ya empieza a ser vista como ejemplo en otras regiones del país. Llenaron un vacío existente en las estructuras del departamento, ya que las entidades a cargo del turismo fueron desapareciendo paulatinamente.

Recientemente el departamento de Antioquia creó la Secretaría de Productividad y Competitividad en cuya jurisdicción se inscribe el turismo.

#### ***4.4. El departamento del Valle: seguridad y diversificación***

El departamento del Valle del Cauca, en el suroccidente del país, ha contado de tiempo atrás con una inclinación y un trabajo sostenido a favor del turismo como opción regional. Existe una marcada zonificación con intereses y vocaciones bien definidas en las diversas áreas que componen el departamento.

Los destinos tradicionales han empezado a diversificar su oferta; tal es el caso de Buga, que, al lado del turismo religioso, ha empezado a incorporar gran parte de su valioso patrimonio histórico a la oferta turística y trabaja en el diseño de productos ecoturísticos.

Los municipios en el área de influencia del embalse embalse-lago Calima, construido para generación de electricidad, en cuyos alrededores se ha dado un desarrollo espontáneo y desordenado del turismo, se han empezado a cuestionar el tipo de turismo que allí se realiza y están proponiendo un reordenamiento del área para que el turismo adquiera un nuevo rumbo.

En el norte del departamento el potencial agro y ecoturístico se erige como una gran fortaleza, y Buenaventura, principal puerto en el Pacífico colombiano, se prepara para ordenar y explotar su gran oferta de ecoturismo, que hasta ahora es sólo un potencial.

Como fue un departamento que no estuvo ajeno a los problemas de orden público en su jurisdicción, diseñó un programa de “corredores de seguridad” en sus carreteras que, debidamente protegidas por aire y tierra, vieron aumentar significativamente sus flujos turísticos. Este programa sirvió de base para las “caravanas turísticas”, de gran éxito en todo el país. Los procesos de planificación que se adelantan en las diversas zonas de manera concertada con las comunidades, con las universidades y con diversas organizaciones auguran un futuro interesante para la región.

#### ***4.5. Providencia le apuesta a no perder el rumbo***

Integradas al departamento archipiélago de San Andrés, las islas de Providencia y Santa Catalina ofrecen un ejemplo singular de cohesión de la comunidad en torno a objetivos comunes. Contrariamente a lo ocurrido en la isla de San Andrés, se ha logrado un estricto control poblacional, una buena conservación

de los recursos naturales, de una arquitectura armónica con el medio y de un patrimonio cultural de gran riqueza.

La comunidad ha escogido un modelo de desarrollo sostenible, ha proyectado sus acciones de manera coherente con este sentir común y lo ha defendido frente a las frecuentes amenazas originadas en intereses particulares. Las actividades turísticas han sido controladas; no se ha permitido la incursión de un turismo masivo y se han especializado en un turismo ligado a las actividades de contemplación, buceo, cultura local. Se ha formulado recientemente un plan de turismo sostenible que establece los lineamientos de acción para los próximos años y que determina la forma como las islas se integrarán al Plan maestro de turismo para el departamento archipiélago.

Persiste el grave problema de la conectividad aérea como una de las dificultades más notorias para que el destino pueda lograr su meta de un turismo especializado competitivo.

## **5. Los destinos que se van quedando en el camino**

### ***5.1. El departamento de Casanare***

El departamento de Casanare forma parte de la región de los Llanos Orientales de Colombia, en zona limítrofe con Venezuela, de gran riqueza minera (explotación de petróleo), ganadera, natural y cultural.

El departamento dispone de buenos recursos económicos provenientes de las regalías petroleras. De un tiempo atrás se ha empezado a interesar en la diversificación de sus actividades económicas. El primer ejercicio de planificación turística se realizó con el apoyo de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico, que constituyó un equipo de trabajo básico en 1996. Se exploraron diversas potencialidades de producto: agroturismo, ecoturismo y turismo de negocios. La información

de mercados no fue lo suficientemente consistente y el proceso no se continuó.

Allí no se aplicó aún la “Metodología para el inventario turístico” que actualmente forma parte de los programas de asistencia técnica en planificación. A raíz de esta experiencia y de otras similares, se fue percibiendo la necesidad de una reformulación de la metodología OEA-CICATUR con el fin de hacerla más cercana a las regiones, más inteligible y, por tanto, más aplicable (con participación de la comunidad local).

El departamento no aplicó recursos para estudiar a fondo los mercados, para fortalecer el diseño del producto y elaborar un plan de mercadeo y promoción consistente. Algunos problemas de orden público contribuyeron a que la aplicación del plan fuera débil.

Algunos logros: se creó conciencia regional a cerca del turismo; se está estructurando un programa de turismo rural con los hatos ganaderos cercanos a la capital del departamento; se logró avanzar en el diseño de una imagen turística y se realizó una feria turística que tuvo buena acogida.

### ***5.2. No basta con tener un buen inicio: el turismo de aventura en Santander***

El departamento de Santander se vio abocado repentinamente a buscar nuevas alternativas para su desarrollo económico. Acostumbrado, como estaba, a depender de los flujos de viajeros que se desplazaban por la vía que conectaba a la capital del país con la costa Caribe y con el Oriente fronterizo con Venezuela, la construcción de una vía –la troncal de La Paz– que comunicaba al centro y al occidente del país con el Caribe de manera más expedita y sin tocar su territorio, cambió abruptamente los escenarios.

Mediante un proceso de planeación estratégica local se optó por especializarse en turismo alrededor de un producto muy prometedor

y para el cual la topografía y las condiciones de la región ofrecían buenas posibilidades: el turismo de aventura, alrededor del canotaje en el río Fonce y, posteriormente, la espeleología, el parapente y los desplazamientos por los caminos de herradura, se constituyó en una oferta interesante para los viajeros amantes de esta modalidad.

Un grupo de empresarios visionarios buscó asesoría internacional para diseñar un producto atractivo y en sus inicios bastante competitivo, el cual empezó a posicionarse en la mente del consumidor colombiano.

Sin embargo, no se hizo un trabajo de creación de una cultura del turismo en la cual los diversos actores asuman responsablemente la prestación del servicio, y lo que fue un excelente ejemplo de diversificación y de generación de soluciones productivas para la comunidad se ha ido transformando en un conflicto atizado por la competencia desleal y por el desaforado individualismo conducente al deterioro de la calidad de los servicios y a la pérdida de la visión del destino.

En la actualidad se está poniendo en riesgo la sostenibilidad del proceso. Además de los problemas ya mencionados, se suma la falta de acción de las autoridades locales de turismo que deben entrar a establecer unos parámetros de comportamiento mínimos y a asumir la protección de los derechos del turista permanente vulnerados por la voracidad de los prestadores.

Se requiere asumir procesos de sensibilización antes de que los productos lleguen a una fase de deterioro y produzcan una declinación del destino.

### ***5.3. La tradición no es suficiente: las intermitencias de Boyacá***

El departamento de Boyacá ha sido por tradición uno de los destinos más destacados en el interior del país. La combinación entre patri-

monio histórico, ubicación estratégica con relación a la capital del país y belleza paisajística ha reportado beneficios a esta región.

En consideración a este potencial, en el pasado se realizaron algunas acciones de planificación del turismo y se impulsaron programas como “El pueblo más lindo de Boyacá”, que permitieron despertar un buen sentido de pertenencia en los municipios (alrededor de la conservación del patrimonio) y redujeron los impactos negativos de la actividad.

En estos últimos tiempos se han manifestado grandes debilidades que han puesto en cuestión el liderazgo de la región en materia de turismo y le han hecho perder fuerza frente a los nuevos competidores –Quindío, Meta– que le disputan el mercado de la capital.

A pesar de que existen organizaciones gremiales y un esquema empresarial de cierta pujanza, su accionar es disperso y su relación con otros actores no se ha puesto a tono con las nuevas tendencias; de otra parte, el gobierno regional ha tenido grandes dificultades y los cambios permanentes en la orientación política, manifiestos en el gran número de funcionarios que desfilan por los cargos que tiene que ver con turismo, han dificultado una gestión que realmente conduzca a resultados. Existe la mejor disposición para apoyar al turismo, pero las condiciones de extrema inestabilidad no lo permiten.

La inestabilidad en el sector público y la dispersión empresarial constituyen una mezcla explosiva que debilita la competitividad del turismo en Boyacá.

#### **5.4. ¿De qué sirven los grandes potenciales? Las contradicciones del Amazonas**

Amazonas es el departamento limítrofe con Perú y Brasil en el extremo suroriental de Colombia. Como integrante de la gran Amazonia, posee una multiplicidad de recursos ambientales y una posición estratégica envidiable. La presencia del Estado y de la

comunidad internacional ha sido permanente, los procesos de investigación en temas ambientales y productivos abundan.

En materia de turismo se han hecho intervenciones diversas, la mayoría con visión paternalista y de manera fragmentaria. Recibe visitantes extranjeros en una proporción significativa. Sin embargo, no se ha logrado estructurar una base empresarial consistente, las condiciones de infraestructura son demasiado precarias, el diseño de producto es endeble y la calidad de los servicios no es buena. Ha existido, en los últimos tiempos, una extrema inestabilidad en la administración departamental, lo que se traduce en una gestión turística poco consistente.

Cuando se han comenzado procesos de competitividad turística, sale a flote la debilidad de la gestión local (pública y privada). Desde el orden nacional se están haciendo grandes esfuerzos por jalonar procesos que mejoren las infraestructuras y que dinamicen la prestación de los servicios haciendo alianzas estratégicas con los países vecinos.

#### **5.5. Cuando el conflicto se hace muy fuerte es inevitable la afectación del turismo**

El conflicto que afecta a diversas regiones del país pone un terrible freno al desarrollo de la actividad turística y destroza con enorme facilidad los esfuerzos que se hagan para consolidarlo.

La presencia permanente de actores armados al margen de la ley sienta un precedente y dificulta la labor turística. Los niveles de riesgo que se pueden asumir no pueden ser rebasados porque se estaría poniendo en riesgo la seguridad e incluso la vida de los turistas.

El Oriente antioqueño es una de las subregiones más avanzadas en materia de turismo en este departamento. Se ha logrado cimentar el desarrollo de manera coherente (ordenamiento del territorio, planificación, conocimiento de los mercados, promoción),

optimizando el uso de los recursos y aprovechando la cercanía a Medellín como mercado emisor. Sin embargo, la presencia de actores armados ha radicalizado de tal manera la confrontación que son pocos los viajeros que se arriesgan a transitar por estas vías, los embalses se han quedado solos y la oferta turística ha ido languideciendo.

Uno de los escenarios de las zonas de rehabilitación es el departamento de Arauca, en la frontera con Venezuela. Allí había alguna dinámica con municipios fronterizos del vecino país que hacían uso de instalaciones recreativas del municipio de Arauca; se hicieron algunos esfuerzos inconclusos de planificación; se realizan, igualmente, algunos eventos de importancia regional con contenido cultural. El acrecentamiento del conflicto es de tal magnitud que en esas condiciones es imposible pensar en una actividad turística normal. La situación hace que las prioridades de los gobiernos nacional y local se centren en la recuperación del orden público.

Pese a la notable recuperación de la “sensación de seguridad” obtenida a través de las caravanas turísticas –el turismo pasó de ser un sector quejoso como víctima de la inseguridad a ser protagonista de su recuperación en las carreteras y en los destinos turísticos– hay regiones que aún no pueden ser incorporadas en los productos turísticos.

### ***5.6. Cuando se deja avanzar el deterioro: buscando nuevas oportunidades para el archipiélago de San Andrés y Providencia***

El departamento archipiélago de San Andrés y Providencia constituye la avanzada de Colombia en el Caribe. Desde la década de los 50 fue declarado puerto libre, lo que en el momento le dio una ventaja comparativa en temas comerciales.

Los colombianos de diversos estratos sociales asumieron la costumbre de viajar a San Andrés para adquirir mercancías (electrodo-

mésticos, perfumes, vestuario, artículos deportivos) a bajo costo, y de paso realizar algunas actividades recreativas haciendo uso de las playas y de algunos centros de diversión. Algunos comerciantes “financiaban” su viaje con el producto de las ventas de dichas mercancías una vez de regreso al continente.

Al lado de la actividad comercial se fueron desarrollando algunos servicios de alojamiento, de transporte, de gastronomía de manera espontánea para suplir las necesidades de los viajeros que allí acudían con fines comerciales. Nunca el turismo se contempló como opción ordenadora de la economía de las islas; no se desarrollaron servicios de buena calidad; las infraestructuras siguieron siendo precarias; el incremento poblacional fue desproporcionado y se fueron incubando conflictos entre los raizales (población local con una cultura caribeña de gran riqueza) y los inversionistas (provenientes del continente y de otros países).

Los gobiernos locales nunca asumieron el turismo como una actividad prioritaria y miraron con indiferencia esta densa problemática. Es evidente que el turismo nunca ocupó el primer lugar en los planes de desarrollo y no se emprendieron acciones para potenciarlo en el contexto local. Las acciones promocionales, impulsadas desde el Gobierno nacional, en un esquema de relación de dependencia paternalista, nunca encontraron eco en un trabajo local para mejorar la calidad de los servicios ni en la constitución de un empresariado fuerte que compartiera objetivos comunes.

Las debilidades de este esquema están perfectamente reflejadas en los análisis hechos tanto por el Estudio de competitividad del sector turismo (1997) como en el Plan Maestro de Turismo para San Andrés y Providencia (2002).

El nivel de polarización de los actores es tal que la población raizal sólo aspira a que sal-

gan masivamente quienes no pertenecen a su etnia, pero no tiene propuestas de un modelo de desarrollo propio; la corrupción en el manejo de los dineros públicos ha llegado a extremos que nadie entiende cómo pueden ser aceptados por un conglomerado social; el deterioro de los indicadores de calidad de vida es ostensible (inseguridad, desempleo, deficiencias en los servicios públicos...); la debilidad de las organizaciones empresariales turísticas hace más lejanas las soluciones.... La situación es tan compleja que sólo aplicando una terapia de choque se podría lograr que el destino se convirtiera en competitivo en un mediano plazo.

Recientemente (2002), con recursos de Cooperación Española se adelantó la formulación del Plan Maestro de turismo para el departamento archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, que, a partir de un diagnóstico, establece una serie de estrategias, proyectos y acciones, identifica planes de negocios y formula unos elementos de seguimiento que faciliten su implantación.

Se trabaja en esa dirección aplicando cada una de las sugerencias del plan maestro, siendo la consecución de recursos –se requieren grandes inversiones que permitan hacer toda una reingeniería– el talón de Aquiles del proceso.

### ***5.7. La incapacidad para autoanalizarse: ¿qué pasa con los destinos tradicionales?***

Los destinos tradicionales, especialmente los ligados al producto sol y playa, han venido perdiendo terreno en el campo de la competitividad. No hay nada más peligroso para un destino que anclarse en esquemas que favorecen una especie de autismo programático y que bloquean las posibilidades de cambio.

La competitividad, especialmente si apunta a los mercados internacionales, implica una auscultación permanente de los escenarios, una readecuación de los esquemas y, especialmente, una mentalidad abierta a la alianzas estratégicas con otros destinos y con

diversos actores con el fin de aprender de otras experiencias.

Si no existe una ruta clara para el desarrollo del turismo, los esfuerzos que se hagan, los recursos que apliquen y la acciones que se emprendan sólo van a ser paliativos para momento de crisis, pero nunca atacarán el problema de fondo de cara a la competitividad.

Marginarse de las experiencias del resto del país y exigir un trato preferencial (con visos de exclusividad) es una actitud que no tendrá buen recibo en ninguna de las esferas del Estado ni del sector privado en la actualidad.

Cartagena, símbolo de los destinos turísticos de sol y playa de Colombia, ha perdido momentáneamente el rumbo y se ha ensimismado en una actitud que los demás destinos no comprenden. Tiene una imagen consolidada a nivel nacional e internacional, buena oferta hotelera, maneja grandes eventos de reconocida tradición. Aunque realizó una tarea “juiciosa” asumiendo los compromisos del convenio de competitividad turística, es innegable que persisten muchas fallas en la prestación de los servicios, en la mejora de la infraestructura (servicios y espacio público), pero estos mensajes parecen no tener cabida en los responsables del destino.

No ha establecido alianzas estratégicas con destinos de su mismo departamento o con otros destinos del país, esgrime una mal disimulada soberbia y no parece estar dispuesta a aprender de lo que está ocurriendo en materia de competitividad turística en las demás regiones. Esto puede dar al traste con un destino que todos los colombianos queremos y que ya acusa síntomas de deterioro.

## **6. Las lecciones aprendidas y compartidas**

Del ejercicio de revisión rápida de la situación de algunos destinos turísticos colombianos se desprenden una lecciones útiles en torno al tema del desarrollo del turismo:

### **6.1. El liderazgo del sector público**

Los destinos exitosos en materia de competitividad turística han logrado formar y sostener en los cargos públicos del turismo unos “cuadros técnicos” que le han dado soporte y continuidad al proceso. Estos constituyen “la memoria” turística de la región. Usualmente, las personas que han estado al frente de los procesos tienen formación profesional en turismo y han mantenido una actitud de permanente aprendizaje de las dinámicas del sector.

En los últimos años se ha mantenido un claro apoyo de la administración departamental al tema del turismo en el departamento del Quindío; la persona que desempeña el más alto cargo del turismo departamental ha estado al frente de esta función por espacio de seis años (a pesar de los cambios administrativos) y había desempeñado funciones similares en el sector privado. En el Meta, aunque ha habido rotación de los directores de turismo departamental, se han mantenido unos cuadros técnicos durante varios años. En el caso de Nuquí y Bahía Solano la inestabilidad ha sido mayor; sin embargo, existen cuadros técnicos que son vinculados temporalmente a la administración pública y que desde allí jalonan los procesos; la acción de las autoridades nacionales de turismo ha sido definitiva para darle soporte al destino. En el Valle existe un buen equipo técnico en el departamento y en algunos municipios que, en asocio con estamentos universitarios, ha innovado metodologías, ha creado estructuras nuevas de producto y da soporte a otros destinos.

### **6.2. Las actitudes del sector privado**

Gran parte de los logros del sector público se deben a la capacidad organizativa del sector privado. En efecto, cuando existe un empresariado fuerte y organizado, con planes de acción y con una visión definida, los cambios en la administración pública no son traumáticos.

En el Quindío la organización empresarial y los resultados del sector son tan fuertes que ningún gobernante los puede ignorar; saber leer y enfrentrar la crisis, creer en el turismo como alternativa, definición del modelo de turismo, detectar las necesidades de profesionalización de los servicios, compromiso con la calidad son temas que los Empresarios han asumido con responsabilidad y que han tenido eco en el sector público. En Nuquí-Bahía Solano la Asociación de Empresarios Ecoturísticos ha sido la visible líder de todo el proceso, comprometiendo a las administraciones municipales y tendiendo puentes con los consejos comunitarios. En Antioquia la fuerte presencia de los empresarios en los consejos subregionales logró que nuevamente el tema turístico fuera atendido por la administración departamental.

### **6.3. La creencia en el establecimiento de una ruta para el desarrollo ordenado del turismo**

El establecimiento de directrices claras en la políticas públicas, especialmente en el orden nacional, ejerce una función de liderazgo positivo para las regiones. Las políticas públicas de turismo de los últimos diez años han mantenido unas líneas de trabajo inscritas en lo que se ha denominado “desarrollo ordenado del turismo”, que han sido acogidas, aplicadas y mejoradas por las regiones que han experimentado cambios significativos. A pesar de los cambios de gobierno, la preocupación por mejorar la competitividad ha estado subyacente en este período y las soluciones apuntan a una serie de herramientas que se traducen en asistencia técnica a los territorios, reconociendo su multiplicidad y su autonomía (en un esquema descentralizado).

### **6.4. La capacidad para aprender de las experiencias de otros destinos y para establecer alianzas estratégicas**

La sociedad contemporánea exige una mente abierta a poder asimilar y reaccionar

positivamente ante los vertiginosos cambios. La Dirección de Turismo en el orden nacional ha establecido unas políticas, ha creado metodologías en planificación turística y diseño del producto, orienta en materia de investigación de mercados, en promoción y comercialización y crea espacios para que se compartan las experiencias exitosas y se aprenda de los errores de región a región; busca igualmente apoyo internacional en temas técnicos específicos aprovechando programas de cooperación.

La asistencia técnica nunca busca sustituir las iniciativas regionales sino que acompaña los procesos. Se ha creado una dinámica denominada “cooperación horizontal”, mediante la cual las regiones apoyan sus similares en la solución de asuntos prácticos. El Quindío ha divulgado ampliamente su experiencia y ha apoyado a otras regiones (incluso a nivel internacional), pero ha recibido apoyo del Valle en el perfeccionamiento de los inventarios de atractivos turísticos. Empresarios de Santander, con su experiencia en turismo de aventura, han estructurado servicios similares en Cundinamarca y Quindío. En el Meta, observando la experiencia de algunos parques temáticos quindianos, se estructura un proyecto de grandes dimensiones que va a tener un gran impacto en la región centro-oriental del país.

#### **6.5. Establecimiento de modelos incorporando elementos de identidad local y con participación de la comunidad**

El postulado de que la mejor manera de mitigar los impactos negativos del turismo es involucrando productivamente a la comunidad en su gestión, ha estado presente en los documentos de política de la última década y se traduce en el trabajo regional.

La planificación y las grandes decisiones sobre el futuro de su turismo son tomadas por la comunidad de Nuquí y Bahía Solano, representada en los consejos comunitarios; el

grado de organización de las comunidades es tan fuerte que se ha tejido una red social que se está preparando para participar activamente en toda la cadena productiva de los servicios turísticos. El milagro del turismo quindiano no hubiera sido posible sin la vinculación activa de la mujer –la mayoría de las fincas agroturísticas son administradas por ellas– y sin la aceptación colectiva de la idea y la práctica de constituirse y de presentarse de manera orgullosa como “empresarios del turismo”. En Santander, los empresarios del turismo de aventura son locales y han logrado un buen nivel de organización; aunque no han logrado zanjar sus diferencias especialmente en la provincia de Guanentá, la experiencia los debe llevar a manejar de manera constructiva los conflictos.

### **Conclusiones**

La experiencia de un país tan diverso como Colombia permite constatar que no hay fórmulas infalibles y que es precisamente la capacidad de asumir los procesos regionales con mentalidad abierta lo que permite consolidar propuestas de manera coherente.

Sin embargo, hay algunas constantes que vale la pena recalcar:

- El turismo es un negocio en el cual deben participar todos los actores en una actitud “gana-gana”.
- Las dificultades transitorias de un sector (en el caso de lo público, inestabilidad de los funcionarios, cambio de políticas) pueden sortearse con la disciplina y la eficiencia de los otros, sin que haya una suplantación de funciones.
- La creación de una cultura del turismo pasa por entender la actividad como un proceso en el cual se deben dar resultados en cada fase, pero en el cual no se debe perder la coherencia en el mediano y el largo plazos.

– El respeto por las diferencias, por los intereses y por las prioridades regionales permite construir modelos diversos que interactúan con las propuestas nacionales y enriquecen de manera evidente los procesos.

– Sostener ciertas constantes en las políticas públicas durante períodos de tiempo considerables es una actitud benéfica para todos los actores del proceso.

– La actitud de aprendizaje permanente, en el cual el rol de la academia es destacado, arroja luces y permite ajustes saludables en los modelos.

Colombia ha empezado a dar los primeros pasos para transformar sus grandes ventajas comparativas en competitivas. Es el despertar de un gigante dormido que se ha quedado en la contemplación de las posibilidades sin decidirse a actuar en la transformación de sus realidad.

El camino de la competitividad es muy largo y requiere mucha disciplina. Pero lo más difícil es dar el primer paso, y esto es lo que se ha logrado. Las cosas se están haciendo bien y ya algunas regiones están caminando en la dirección correcta.

## Bibliografía

FAIRBANKS, MICHAEL y LINDSAY, STACE. *Arando en el mar; fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*, México, Mc Graw Hill, 1999.

FERNÁNDEZ AVILA, VÍCTOR y PORRAS, OSWALDO. *La planificación del turismo en las entidades territoriales*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 1995.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Estudio de competitividad del sector turismo*, Bogotá, Midesarrollo, 1997.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Asistencia técnica en planificación del turismo*, Bogotá, Midesarrollo, 2001.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Descentralización turística en Colombia*, Bogotá, Midesarrollo, 2000.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA y TURISMO. *Turismo para un nuevo país*; Plan Sectorial de Turismo 2003-2006, Bogotá, Mincomercio, 2003.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA y TURISMO - MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE, VIVIENDA y DESARROLLO TERRITORIAL. *Política para el desarrollo del ecoturismo*, Bogotá, Mincomercio, 2003.