



**SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO REVISIÓN Y ESTUDIO
DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE
DEL MUNICIPIO DE TENJO 2017-2025**

DRA. SONIA PATRICIA GONZÁLEZ BERNAL
ALCALDESA MUNICIPAL

DR. FRANCISCO JAVIER GAITAN JUNCA
DIRECTOR GENERAL
INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO

TENJO – CUNDINAMARCA, 2020





**SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO REVISIÓN Y ESTUDIO DEL PLAN DE
DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO DE TENJO 2017-
2025**

**DRA. SONIA PATRICIA GONZÁLEZ BERNAL
ALCALDESA MUNICIPAL
TENJO - CUNDINAMARCA**

**DR. FRANCISCO JAVIER GAITAN JUNCA
DIRECTOR GENERAL
INSTITUTO MUNICIPAL DE CULTURA Y TURISMO
TENJO - CUNDINAMARCA**

2020



**SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO REVISIÓN Y ESTUDIO DEL PLAN DE
DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO DE TENJO 2017-
2025**

Entidad Consultora:

FUNDACULTA

**“Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Cultura, el Patrimonio y el
Turismo”**

EQUIPO CONSULTOR

Director

EDWIN DARIO GOMEZ PARRA

MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y GESTION DEL DESARROLLO

Consultores

EDGAR ALBERTO VARGAS HERNANDEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MÓNICA LIZETH BARRERA ORTIZ

ADMINISTRADORA TURÍSTICA Y HOTELERA





CONTENIDO

	Pág.
1. SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO REVISIÓN Y ESTUDIO DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO DE TENJO 2017-2025.	6
1.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO	6
1.2 HALLAZGOS INCIDENCIA DEL PDT 2017-2025 EN EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISMO LOCAL.....	7
1.2.1 Estructura organizativa del PDT Tenjo 2017-2025.....	10
1.2.2 Hallazgos en la evaluación de la incidencia del PDT 2017-2025	15
1.2.2.1 Eficiencia:	16
1.2.2.2 Eficacia	17
1.2.2.3 Impacto	18
1.2.2.4 Pertinencia:.....	21
1.2.2.5 Sostenibilidad	22
1.3 HALLAZGOS ARTICULACIÓN DEL PDT 2017-2025 CON OTRAS HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL.....	24
1.4 HALLAZGOS CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PDT 2017-2025 A LA NUEVA NORMALIDAD.....	30
1.4.1 Buenas prácticas de implementación directrices OMT para la reactivación del turismo.....	36
1.4.1.1 Grecia	36
1.4.2 Portugal	38
1.4.3 Colombia	39



1.4.4 Cartagena de Indias.....	40
1.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	50



LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Niveles y tipos de planeación que inciden en el desarrollo turístico de Tenjo.	8
Gráfica 2. Estructura del PDT Tenjo 2017-2025	10
Gráfica 3. Relación problemas identificados con estrategias propuestas en el PDT:	15
Gráfica 4. Relación de municipios que hacen parte de la provincia de Sabana Centro – Cundinamarca.....	28



1. SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO REVISIÓN Y ESTUDIO DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO DE TENJO 2017-2025.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO

El seguimiento estratégico del plan de desarrollo turístico de Tenjo involucró el desarrollo de tres grandes actividades, la primera de ellas la **Medición de la incidencia del plan en el desarrollo del sector**. En esta primera etapa del seguimiento, se ejecutaron acciones tendientes a identificar el impacto de su implementación en el desarrollo del sector, medido entre otros aspectos por el grado de apropiación del plan por parte de prestadores de servicios turísticos, el aporte a la generación de valor de la oferta de turismo local, el efecto en la atracción de turistas valorados desde aspectos como pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad en las acciones promovidas desde el plan.

La segunda actividad consistió **en evaluar la articulación del plan a instrumentos de planificación regional**. se ejecutaron acciones tendientes a identificar la correspondencia del plan con líneas gruesas de otros instrumentos de planificación local como el Plan de Desarrollo 2020-2023 “Tenjo es de Todos”, POT, PEMP, así como verificar si se desarrolló un trabajo concertado público-privado donde los lineamientos del plan de desarrollo turístico 2017-2025, se incluyeran en los posteriores ejercicios de planificación municipal y regional.

Finalmente, este ejercicio de evaluación **Identificó la capacidad de respuesta de los instrumentos contemplados en el plan, al nuevo escenario del turismo**



mundial. Se avanzó en la revisión de acciones o estrategias, que planteadas por el plan de desarrollo turístico sostenible 2017-2025 de Tenjo, han dado o pudieran dar respuesta efectiva a la situación actual del turismo frente a la “nueva normalidad” generada por la pandemia del covid 19.

1.2 HALLAZGOS INCIDENCIA DEL PDT 2017-2025 EN EL DESARROLLO DEL SECTOR TURISMO LOCAL.

En esta primera parte del estudio evaluaremos la incidencia del Plan de Desarrollo Turístico de Tenjo en el avance del turismo local. El PDT 2017-2025 no es la única herramienta de planificación del turismo en el territorio, ya que inciden sobre esta actividad, no solo diversos ámbitos de planificación como lo son el regional (Cundinamarca) y el nacional a través de sus respectivos planes, sino también otras herramientas de planificación territorial como lo son el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, el Plan de Competitividad de la Provincia Sabana Centro, el Plan de Ordenamiento Territorial y otros instrumentos de planificación ambiental cuyas relaciones con el PDT 2017-2025 tendremos la oportunidad de evaluar en un próximo capítulo de este documento.

Como se observa en la Gráfica 1 el PDT 2017-2025 es una de varias herramienta con la que se busca organizar y potenciar la actividad turística a nivel municipal, sin embargo, es el más importante, ya que de acuerdo a la ley 300 de 1996 en su Título 3 Planeación del sector turismo, capítulo 1 Del plan Nacional de Desarrollo y del Plan Sectorial de Turismo, artículo 17 Planes sectoriales de desarrollo departamentales, distritales y municipales se establece que: “Corresponde a los departamentos, a las regiones, al Distrito Capital de Santafé de Bogotá, a los distritos y municipios y a las comunidades indígenas, la elaboración de planes

sectoriales de desarrollo turístico en su respectiva jurisdicción, con fundamento en esta ley”. En tal sentido, es el PDT el instrumento que coordina a las autoridades locales con los prestadores de servicios para la planeación de la actividad turística consolidando un documento con componentes diagnóstico, estratégico y programático.

Gráfica 1. Niveles y tipos de planeación que inciden en el desarrollo turístico de Tenjo.



Fuente: elaboración propia

El PDT 2017-2025 debe armonizar los lineamientos de desarrollo turístico provenientes de planes regionales y el plan sectorial de turismo nacional a la vez que brinda adecuada respuesta a la demanda turística, de forma tal que esta sea una oportunidad para el desarrollo del municipio y no por el contrario un factor desestabilizador de la sostenibilidad local. Considerando además que el plan es un instrumento liderado por la administración municipal con la participación del sector privado y social, es fundamental evaluar su incidencia desde diferentes



perspectivas. En tal sentido, planteamos para esta consultoría la evaluación de la incidencia del PDT 2017-2025 adaptando la metodología ROM¹ metodología para evaluación de proyectos que contempla cinco dimensiones de evaluación: Eficiencia, Eficacia, Impacto, Pertinencia y Sostenibilidad

Podemos afirmar que el plan es **eficiente** observando la cantidad de resultados que han sido provocados por la ejecución del plan, tanto cuantitativa como cualitativamente. La **eficacia** se mide hasta qué punto dichos resultados contribuyeron a conseguir o fortalecer la visión del desarrollo turístico local, es decir, el plan pudo provocar muchos resultados, pero quizá estos resultados no han contribuido efectivamente a fortalecer la visión o el modelo de desarrollo turístico local. **El impacto** se mide al ver qué influencia directa e indirecta se ha ejercido sobre los turistas y en las personas afectadas por el desarrollo de la actividad turística, tanto de manera positiva como negativa. **La pertinencia** se mide al determinar la conveniencia de la visión del turismo local, comparándolo con otras herramientas de política y planificación de nivel regional y nacional; y **La sostenibilidad** se mide a través de la observación de si las acciones generadas por el plan se mantienen en el tiempo, fundamentalmente porque son apropiadas por los actores del turismo e incluso por la comunidad local.

Como fundamento para realizar esta evaluación el equipo de la consultoría, ha desarrollado una investigación de corte cualitativo donde las situaciones naturales son la fuente principal y directa de los datos y el investigador se convierte en el principal instrumento de recolección de datos. En tal sentido, se realizaron más de 15 entrevistas abiertas a actores locales de diversos subsectores del turismo así como autoridades locales, se visitaron igual número de instalaciones para el turista

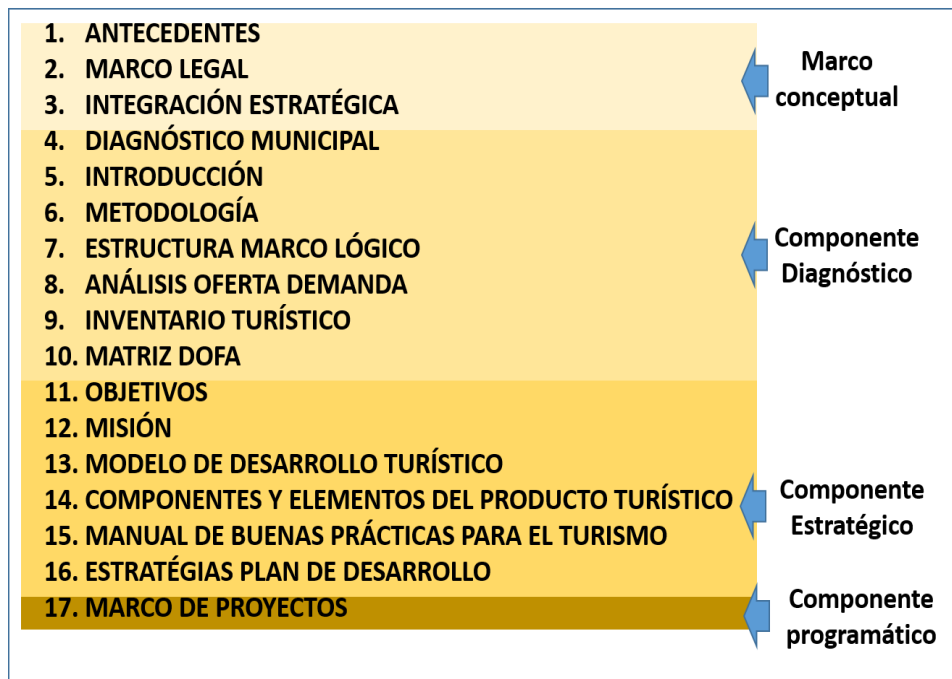
¹ ROM Results oriented Monitoring Monitoreo Orientado a Resultados, metodología propuesta por la Unión Europea para evaluación de proyectos.

entre restaurantes, parques temáticos, hoteles y se desarrolló un taller grupal donde se presentaron los hallazgos preliminares sobre la incidencia del plan para lograr una validación por parte de los participantes. Este acercamiento al territorio y sus actores, se complementó con un estudio de la estructura organizativa del PDT 2017-2025 que presentamos a continuación, que nos permite tener una visión integral para su evaluación bajo la metodología ROM.

1.2.1 Estructura organizativa del PDT Tenjo 2017-2025

El PDT se compone de 17 capítulos como se indica en la Gráfica 2

Gráfica 2. Estructura del PDT Tenjo 2017-2025



Fuente elaboración propia:



Marco conceptual

En este componente, que corresponden a la quinta parte del documento del PDT 2017-2025, se citan estadísticas de llegada de turistas a nivel mundial y nacional de fuentes como la OMT y el MinCIT, resaltando la importancia del turismo como actividad económica y destacando algunos aspectos del desarrollo turístico en Tenjo para argumentar la necesidad de elaborar un PDT que permita fortalecer el sector turismo local y aprovechar las tendencias nacionales y mundial.

De igual forma se hace una reseña del marco legal del turismo en el país, transcribiendo apartes de un total de nueve instrumentos de planificación, así: Constitución Política de Colombia, la Ley 152 de 1994, decretos y resoluciones complementarias a la ley del turismo, El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el Plan Sectorial de turismo del mismo periodo, el Plan de Desarrollo Departamental de Cundinamarca 2016-2019, El Plan Desarrollo Turístico de Cundinamarca 2017-2025, el Plan Desarrollo Municipal 2016-2019 y el Plan de Ordenamiento Territorial actual vigente a 2027. **No se evidencia la utilidad de incluir esos párrafos, ya que no se incluye un análisis de la importancia de dichos lineamientos normativos y su relación con la planificación del turismo en Tenjo.**

Componente Diagnóstico

Se presenta en este componente una relación de hechos históricos, la división política administrativa del municipio de Tenjo, así como aspectos de seguridad, gobierno, educación, deportes, cultura, protección social y salud que pretenden definir un marco del contexto municipal, pero que no ofrecen una utilidad clara dentro del documento.



Continúa el componente diagnóstico con una definición del concepto de turismo sostenible, destacando su importancia para la definición del modelo de turismo en Tenjo y con una relación de actividades participativas con los actores del turismo local y las fuentes consultadas para la realización del plan. Subrayamos el enfoque participativo que se plantea y la heterogeneidad de los actores que hacen parte del proceso, como se indica en el documento.

Observamos vacíos metodológicos en la construcción del PDT 2017-2025 que eclipsan el carácter participativo y el enfoque de sostenibilidad que en principio guían el proceso de su construcción. Por ejemplo, se indica en el documento del PDT 2017-2025 que la metodología para su construcción se basa en las guías LEADER Y PRODER de la Unión Europea propuesta interesante y novedosa dado su enfoque territorial y de ruralidad, en el aprovechamiento de las ventajas comparativas y peculiaridades del territorio y en la creación de clústeres de pequeñas empresas y asociaciones y de sinergias entre sectores para aumentar la competitividad local; Sin embargo, no se presenta de forma clara dicho enfoque y su papel direccionador en la construcción del PDT 2017-2025, es luego designado a la metodología de marco lógico. En efecto, se subraya que esta metodología es la “herramienta de planificación participativa que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación del Plan De Desarrollo Municipal de Turismo Sostenible del municipio de Tenjo”. Así, resulta ambiguo hablar de dos metodologías para la conceptualización del plan cuando en la práctica se emplea solo el Marco Lógico.

De otra parte, se menciona la construcción de una matriz de riesgo para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos trazados, herramienta de suma importancia que finalmente no se evidencia en el documento. Es precisamente este, **el no contar con una herramienta desde el plan para desarrollar un monitoreo**



de sus acciones, una de las grandes debilidades encontradas en el actual PDT 2017-2025 en esta consultoría.

El diagnóstico recoge a través de encuestas, información de gran interés para el proceso de planificación. Estas se dirigen a tres públicos diferentes: turistas, habitantes locales y prestadores de servicios turísticos, que constituyen una clara referencia para validar la apropiación de la comunidad local con la actividad turística, las preferencias del turista y la articulación entre los prestadores de servicios turísticos entre otros. De igual forma **desde este componente se presenta un completo inventario turístico municipal, con información detallada para cada atractivo, que se necesita ajustar al formato propuesto por el viceministerio de turismo.**

Finalmente, dentro del componente diagnóstico, se presenta una matriz DOFA donde se identifican 28 Debilidades, 14 Oportunidades, 10 Fortalezas y 11 Amenazas que afectan directamente la actividad turística en Tenjo y con la cual se construyen a su vez potencialidades (fortaleza +oportunidad), limitaciones (debilidad +amenaza), riesgos (Fortalezas + amenaza), y desafíos (debilidades +oportunidades). Sin embargo, algunos de **estos componentes no tienen relación directa con los objetivos específicos del plan**, que dado su gran numero (17) dispersa la posibilidad de ejecución, ya que no se priorizan en corto, mediano y largo plazo.

Componente Estratégico

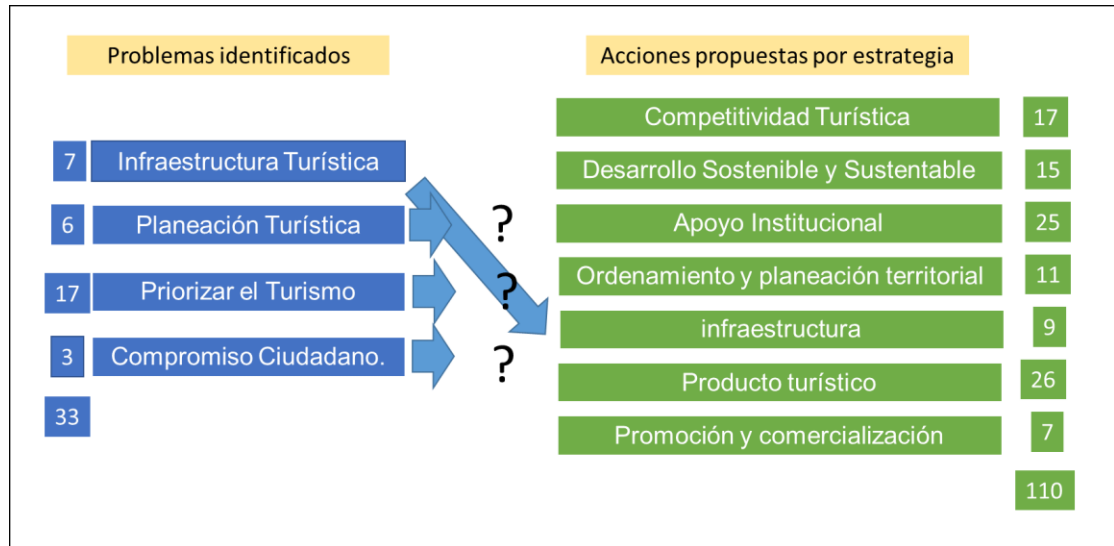
El PDT 2017-2025 de Tenjo, plantea un desarrollo sostenible del turismo, “donde todas las acciones estén centradas en el respeto y conservación del medio natural, cultural y social. Orientado a la reciprocidad entre naturaleza, turista y comunidad



para que de forma equitativa los beneficios sean compartidos y convertir al Municipio de Tenjo como destino turístico Natural y Cultural de Cundinamarca” y a partir de esta visión se plantean 13 tipos de turismo a fortalecer en el municipio, siendo estos: turismo de naturaleza, Agroturismo, Ecoturismo, cultural e Histórico, de Aventura, gastronómico, arqueológico, Astronómico y Mitológico, Negocios, Ornitológico, Religioso, Rural y comunitario, de Salud y Bienestar.

En el componente diagnóstico se identificaron problemas para cuatro áreas: infraestructura turística, planeación turística, priorizar el turismo y compromiso ciudadano. En total se identifican 33 problemas en el sector, sin embargo, en el componente estratégico se plantean 110 acciones para siete áreas estratégicas: Competitividad turística, desarrollo sostenible y sustentable, apoyo institucional, Ordenamiento y planeación territorial, infraestructura, Desarrollo producto turístico y Promoción y comercialización; sin encontrarse una adecuada conexión o relacionamiento entre los problemas identificados y las soluciones o estrategias planteadas.(Gráfica 3) De otra parte, no se realiza una categorización y priorización de las acciones por estrategia, alrededor de unos ejes unificadores claros como podrían ser por ejemplo los componentes del sistema turístico, lo que origina que el alto número de acciones propuestas, sean en muchos casos, abstractas, difusas, heterogéneas y en ocasiones más que estrategias solo tareas sin mayor impacto en la planificación y promoción del sector.

Gráfica 3. Relación problemas identificados con estrategias propuestas en el PDT:



Fuente elaboración propia

1.2.2 Hallazgos en la evaluación de la incidencia del PDT 2017-2025

La evaluación del PDT apunta al mejoramiento de su diseño e implementación en la búsqueda del desarrollo del sector turismo en Tenjo. Actualmente, **el PDT 2017-2025 requiere ser valorado para identificar su contribución a este objetivo de cara a establecer si requiere ser revisado, reformulado o incluso si debe permanecer como se formuló.** Es importante destacar que esta evaluación se realiza a tres años de su implementación sin contar con procesos previos de monitoreo o seguimiento de sus acciones, así que la evaluación corresponde a una mirada desde un enfoque cualitativo ya que no se cuenta con una línea base que permita realizar un comparativo del estado inicial y el estado actual. De otra parte, como se indicó previamente, realizamos la validación de acuerdo a la metodología ROM en sus cinco variables: Eficiencia, eficacia, impacto, pertinencia y sostenibilidad, con base en la revisión documental de instrumentos de planificación



local y dos ejercicios participativos: entrevistas individuales a prestadores de servicios turísticos y taller participativo, donde se validaron los hallazgos para esta evaluación.

1.2.2.1 Eficiencia:

La eficiencia se define como la capacidad de lograr las metas con la menor cantidad de recursos. En este aspecto, abordamos una doble dificultad con el PDT ya que **no se identifican claramente las metas en el componente estratégico del plan y tampoco se definieron recursos disponibles por un determinado periodo de tiempo, para el logro de esas metas.**

En efecto, el componente programático del actual PDT define estrategias, acciones indicadores, plazo y responsable del seguimiento. Sin embargo, las acciones propuestas, en total 110, no cuentan con metas cuantitativas o cualitativas para validar su cumplimiento. Por citar solo un ejemplo, una acción es “Inclusión de la comunidad receptora en todos los procesos de desarrollo turístico.” que no está acompañada de meta o metas verificables y medibles, es decir no hay una cuantificación de los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado.

El PDT 2017-2025 debe identificar claramente las acciones, sean programas o proyectos, que contribuirán al logro de los objetivos definidos; y esa definición clara implica especificar metas (de resultado, producto o gestión) y el o los indicadores necesarios que permitan evaluar si está o no avanzando en el cumplimiento de la meta propuesta. Ese no es el caso del PDT 2017-2025 de Tenjo, ya que no es posible comparar resultados obtenidos con unas metas que no se propusieron. En cuanto a los indicadores, estos presentan deficiencias, ya que la gran mayoría no



están definidos adecuadamente y no responden a una formulación específica, medible, alcanzable, relevante y basada en el tiempo.

Citemos algunos ejemplos:

Acción: Mecanismos de integración entre sector público, privado y comunidad.

Indicador anual: (2) acciones para mecanismos integración

Acción: Liderar acciones conjuntas de protección ambiental para el desarrollo turístico

Indicador anual: Seguimiento avances trimestral

De igual forma, el PDT 2017-2025 no propone o define unos recursos mínimos necesarios para el cumplimiento de su componente estratégico. Es decir, no hay plan de inversiones propuesto para el cumplimiento de las acciones definidas en el corto, mediano y largo plazo así como la identificación de las posibles fuentes de financiamiento.

El no contar con metas, con indicadores correctamente formulados y relacionados y con un plan de inversiones para el cumplimiento de dichas metas, no permite que el PDT 2017-2025 pueda ser evaluado y monitoreado, siendo una gran debilidad en su formulación.

1.2.2.2 Eficacia

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que se espera tras la realización de una acción. El PDT 2017-2025 ciertamente identifica en su diagnóstico una gran



cantidad de problemáticas relacionadas con el sector turismo en Tenjo que requieren la implementación de acciones concretas para su solución y que jalonarían el desarrollo turístico municipal. Estas acciones como se indicó anteriormente, han sido caracterizadas en siete ejes estratégicos, con plazo de ejecución en el corto, mediano y largo plazo, así como con responsable directo. Sin embargo, no se identificó un plan de inversiones para su ejecución ni se definieron metas e indicadores adecuados por acción.

Además de esta falencia que dificulta el monitoreo del plan, el responsable directo de muchas de esas acciones requiere ser actualizado o evaluada su actualización, al ingresar a partir de mayo de 2019 el Instituto de Cultura y Turismo de Tenjo, el cual según acuerdo municipal 004 de 2019, tiene entre sus funciones promocionar la integración, coordinación y financiación de las actividades culturales y turísticas del municipio, así como coordinar con otras entidades oficiales o privadas, dedicadas a objetivos iguales o similares, la planeación y ejecución de sus programas.

Desde esta consultoría indicar si el plan ha sido eficaz, es decir la relación entre la acción alcanzada/acción prevista no es viable ya que no se cuenta con una definición de metas concretas para evaluar su grado de realización.

1.2.2.3 Impacto

La evaluación del impacto del PDT 2017-2025 es una actividad compleja ya que requiere en ocasiones el análisis de información, encuestas y análisis estadísticos, sin embargo, para el presente ejercicio simplificamos el proceso empleando el criterio y percepción de los directamente involucrados en la implementación del PDT, los prestadores de servicios turísticos, así como el dialogo con representantes



del Consejo consultivo de turismo municipal. La valoración del impacto del PDT implica identificar los efectos positivos o negativos generados por su implementación que pueden ser ambientales, económicos, socioculturales, entre otros.

Como primer paso, es importante destacar que en los ejercicios participativos realizados por esta consultoría se observa desconocimiento del PDT 2017-2025 en el 86% de los entrevistados. Indagando por las razones para desconocer esta importante herramienta de planificación turística local, los prestadores argumentaron escasa socialización del plan, desconocimiento general de esta y otras herramientas de planificación municipal, así como priorizar la actividad empresarial propia del día a día sin ver la importancia del trabajo con otros actores del sector turismo. Se destaca por parte de los prestadores la importancia de la creación del instituto y de la subdirección de turismo en el último año ya que facilita una mejor articulación entre lo público y privado. Como recomendación, es importante fortalecer esta labor de articulación promoviendo el papel del Consejo Consultivo de Turismo Municipal en el seguimiento y monitoreo de las acciones del plan.

La percepción general de los entrevistados es que se identifican escasos avances en infraestructura para el turismo, tales como señalización, o mejoramiento de vías de acceso, así como insuficientes esfuerzos de promoción turística. De otra parte, se manifiesta un aumento consistente en la llegada del número de visitantes a Tenjo, antes del periodo de aislamiento preventivo decretado por el gobierno nacional y también un incremento en los meses posteriores a la finalización del aislamiento.



El actual PDT 2017-2025 no cuenta con una acción que promueva la adopción de un método de inteligencia de mercado para medir flujos turísticos, y tampoco se ha implementado por otros actores de la superestructura turística, por lo tanto, en la actualidad no es posible determinar si por acción directa de las acciones del plan se logra esta llegada de visitantes, pero los entrevistados manifiestan que el sector turismo en la etapa postpandemia presenta una mejor disposición al trabajo articulado, generado por múltiples factores como la necesidad de recuperación económica, el interés de promoción como destino, el encadenamiento productivo alrededor de proveedores y servicios complementarios, entre otros.

El impacto ambiental del turismo es una preocupación en los prestadores ya que perciben una baja articulación entre los instrumentos de planificación turística y los de tipo ambiental e incluso de uso del suelo, que empiezan ya a generar impactos negativos. Se recomienda actualizar el plan en lo referente a esta articulación, que ampliaremos en la siguiente sección de este documento, de cara a un desarrollo sostenible.

El turismo es una actividad económica de gran importancia para el turismo que en la percepción de los prestadores no está promovida adecuadamente por la secretaria de desarrollo económico en sus planes de emprendimiento y generación de empleo. El PDT 2017-2025 no propone acciones directas para la competitividad empresarial del sector como apoyo para la innovación de productos y procesos, transformación digital, fortalecimiento de cadenas de proveedores, entre otros, que impulsen el desarrollo económico local en Tenjo.



1.2.2.4 Pertinencia:

Consideramos que un PDT **es pertinente** cuando su objetivo o visión del turismo es consistente con las prioridades de desarrollo turístico del sector, considerando como “sector” la integración de actores público, privado y social. El PDT 2017-2025, evidencia un planteamiento participativo en su construcción según se desprende del documento en sí y de las entrevistas a actores claves del turismo local, lo que permite inferir que se formuló atendiendo a las necesidades del sector. Sin embargo, la realidad actual en un escenario de “nueva normalidad” requiere ajustar dicha visión del turismo. En efecto, la visión del turismo para Tenjo planteada en el PDT 2017-2025 no es pertinente frente a la actual realidad económica y social y requiere que sea concertada nuevamente, que permita aunar esfuerzos, que gire en torno a una identidad turística clara. Es clave entonces a partir de una redefinición de la visión priorizar el modelo de desarrollo turístico planteado en el PDT así como los productos turísticos locales.

En el componente estratégico del PDT 2017-2025 se definen 13 tipos de producto turístico en los cuales Tenjo tiene oferta, sin embargo, no se identifican acciones concretas de fortalecimiento a la competitividad o promoción de productos, rutas o circuitos existentes. Por ejemplo, en la estrategia producto turístico, la acción para fortalecer los productos identificados se define de forma muy general así: “Diseño y desarrollo de producto turístico como conjunto de atractivos, bienes y servicios para ofertar a los visitantes y turistas. Así mismo articular rutas, productos, servicios y actores Turísticos cumpliendo los manuales de buenas prácticas bajo la orientación del modelo sostenible y sustentable, desarrollando una vocación turística integrando a todos los sectores públicos, privados, comunidad y Actores Turísticos. Aprovechando el interés de las comunidades a participar y hacer parte del proceso”. Es decir una acción indefinida, que apunta a objetivos loables, pero que no aporta



a una incidencia o mejora específica de los productos turísticos locales. De otra parte definir tal cantidad de productos turísticos, en total 13, dificulta las acciones de planificación y promoción turística, ya que no es posible identificar de forma clara ante diversos públicos la vocación turística local, reduciendo además la efectividad del presupuesto de promoción turística al tener que presentar una oferta tan diversificada.

Como recomendación desde esta consultoría, basada en la opinión de prestadores locales, es pertinente priorizar la oferta turística local a partir de *productos turísticos* ya maduros que contribuyen a la *imagen del destino*, que se pretende para Tenjo y que aún está por definirse. Es entonces a partir del consenso en una visión del turismo para Tenjo, la priorización de productos a fortalecer en el corto, mediano y largo plazo y el planteamiento de proyectos y acciones concretas con plan de inversión, ¿que el plan puede aportar al crecimiento sostenible del sector?, aspectos que el PDT 2017-2025 actual no desarrolló de manera adecuada e incide en su baja pertinencia. Productos turísticos ya maduros que están en fase de consolidación son, el turismo gastronómico y el turismo de naturaleza en sus diversas modalidades, que podrían ser rediseñados integrando elementos innovadores en la oferta y promoviendo una mayor articulación entre prestadores de servicios turísticos, buscando una experiencia más completa y segura para el turista.

1.2.2.5 Sostenibilidad

Sostenibilidad para nuestra evaluación es la capacidad para mantener los impactos positivos generados por la implementación del PDT 2017-2025, por un largo periodo de tiempo. A tres años de formulado el plan, se reconoce por parte de los prestadores de servicios turísticos, que hay un bajo nivel de apropiación de las estrategias propuestas desde el plan o por parte del sector. Ejemplo de ello,



destacan algunos prestadores entrevistados, es la acción marca Tenjo, que no ha contado con recursos suficientes y adecuada gestión institucional para lograr un mayor nivel de posicionamiento del municipio ante públicos externos.

Una de las razones claras para esta percepción, es que se reconoce un bajo de nivel de articulación entre los diferentes eslabones del sector, es decir entre sector público, y empresarios de los diferentes subsectores tales como restaurantes, hoteles, organizadores de eventos, parques temáticos entre otros. Esta articulación se ha venido fortaleciendo con la creación y puesta en marcha del consejo consultivo de turismo, pero son aún necesarios mayores esfuerzos para lograr mayor representatividad de los subsectores turísticos así como mayor participación en iniciativas de planificación y promoción del destino Tenjo.

Se recomienda para consolidar la sostenibilidad de las acciones propuestas por el plan, diseñar acciones para fortalecer la cultura turística no solo en el sector, sino también en la comunidad de Tenjo y con el visitante, entendiendo como cultura turística un conjunto de conocimientos y valores que poseen tanto turistas como anfitriones del destino que junto a actitudes y costumbres favorecen el crecimiento de la actividad turística.

Un aspecto clave para lograr la sostenibilidad de las acciones propuestas desde el PDT 2017-2025 es dinamizar la gestión de recursos que posibiliten la continuidad de las acciones implementadas a mediano y largo plazo. En tal sentido desde el PDT se deben indicar iniciativas relacionadas con la sostenibilidad turística susceptibles de financiamiento a través de fondos de cooperación internacional, de fuentes del gobierno central y municipal y del sector privado.



El PDT requiere que en su formulación se integre un plan financiero que determine posibles costos de implementación de las acciones e indique posibles fuentes de financiamiento para esas acciones.

1.3 HALLAZGOS ARTICULACIÓN DEL PDT 2017-2025 CON OTRAS HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

En lo concerniente a valorar los lineamientos del Plan de Ordenamiento territorial como etapa previa a la planificación turística, es decir, que responda a los intereses locales del Municipio ya sean de carácter público o privado, se debe indicar que en el PDT 2017 -2025, no desarrolló esta valoración. El PDT 2017-2025 no desplegó propuestas de acciones que se pudiesen realizar en referencia al aprovechamiento turístico de elementos que componen el sistema, como clima, relieve, medio ambiente, núcleos urbanos y tipologías arquitectónicas, sistema de articulación, paisaje, patrimonio, etc., y que están consignados en el actual POT de Tenjo, adoptado según Acuerdo Municipal No. 010 de 2014. Algunos aspectos evaluados por esta consultoría frente a la relación del PDT con el POT de Tenjo son:

- No es coherente lo expuesto en el numeral 16.4 del PDT 2017-2025 “Estrategia de Ordenamiento y Planeación Territorial”, donde se mencionan acciones y estrategias de gestión, en un posible escenario, si se llegara a una revisión o modificación del POT. Vale la pena aclarar que los Planes de Ordenamiento Territorial en Colombia de acuerdo a la Ley 388 de 1997, tienen una vigencia de 12 años, es decir tres periodos de gobierno constitucionales y es hipotético llegar a pensar que el municipio de Tenjo en el 2017 con solo 3 años de vigencia de su POT, llegase a tener una posible modificación por el tema turístico, teniendo en cuenta que no es actualmente el principal motor de desarrollo de la región.

- la Ley General del Turismo, Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006 y la Ley 1558 de 2012, ya se habían contemplado como herramientas de planificación para la gestión y desarrollo de los territorios en materia turística del orden nacional y no fueron tenidas en cuenta en el POT del 2014. En lo posible se podrían incorporar en una revisión excepcional de norma del POT, que normalmente procede de acuerdo a las necesidades que surjan en la regulación de la utilización, ocupación, y transformación del espacio físico urbano y rural. Esta posible revisión podría incluirse como una acción desde el PDT que el actual y formulado para el periodo 2017-2025 no contempló.
- Dado lo anterior, se procede a establecer que el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) debe ser “la expresión espacial de la política económica, social y cultural de una sociedad” y es indispensable que en la planificación del turismo se consideren elementos tales como la economía, medioambiente, ordenación de áreas protegidas, etc., e identifique las carencias y necesidades puntuales de la región, logrando una completa integración con la planificación territorial sobre todo en las zonas con potencial turístico, donde se espera se convierta en la principal estrategia de políticas turísticas, relacionando implícitamente a la incidencia que tiene el ordenamiento territorial, sobre la planificación turística y viceversa. Acorde con este panorama, sea hace imperante revisar los lineamientos y objetivos del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio de Tenjo con respecto al sector turístico integrándolo y haciéndolo coherente con el Plan de Desarrollo Turístico municipal, acción que el actual PDT2017-2025 no realiza.
- Otro factor importante de analizar en estos aspectos del Ordenamiento Territorial, es la visión territorial expuesta en el POT, donde se define que, en el año 2027, Tenjo será un municipio en el que predomine el desarrollo de

actividades agropecuarias, agro turísticas, ecoturísticas y etnoturísticas, en condiciones ambientalmente sostenibles, económicamente rentables y socialmente comprometidas con la producción de alimentos para satisfacer la demanda local y de la región. Esto nos lleva a señalar que, desde el Ordenamiento Territorial, ya hay una clara posición frente al desarrollo turístico, con posibles actividades y tipologías de turismo que se puedan incentivar en el municipio de Tenjo, y es desde ahí que se parte para que se proyecte estudiar la posibilidad de formular un Plan Estratégico de Turismo de acorde a las necesidades y potencialidades del territorio.

De otra parte, tampoco se tuvo en cuenta la incorporación al PDT de lineamientos turísticos contemplados en el Plan de Competitividad para la Provincia de Sabana Centro, excluyendo una oportunidad interesante para la promoción turística de Tenjo al articularse a la provincia, entendida como una región competitiva en turismo. En Sabana centro se encuentra una opción pertinente de planificación y promoción turística al abordar regionalmente, aspectos sociales, ambientales y económicos con otros municipios con desarrollo turístico similar como Tabio y Cajicá. Otra importante herramienta de planificación, en este caso de protección y conservación ambiental, el Plan De Ordenación y Manejo de la Cuenca Hidrográfica - POMCA del Río Bogotá, tampoco fue considerada para la elaboración del diagnóstico, ni en el momento de evaluar posibles acciones estratégicas para el desarrollo del sector turismo local. Procederemos aquí, a presentar algunos hallazgos en relación a estos planes.

- En cuanto al Plan de Competitividad para la Provincia de Sabana Centro, este no fue considerado como un insumo en la formulación del PDT 2017 -2025. El Plan de Competitividad fue formulado en el año 2010 y es un ejercicio de planificación importante, que plantea los lineamientos y tendencias socio

económicas de la provincia de Sabana Centro, así como sus potencialidades Turísticas. Frente al desarrollo turístico de región, es una herramienta clave, ya que identifica encadenamientos turísticos que jalonan desarrollo, productividad y competitividad en los municipios que hacen parte de la provincia de Sabana Centro.

- En el PDT 2017-2025, solo se menciona la bibliografía de la existencia de estos documentos, METRICA, 2015. “Informe de la fase de sensibilización y socialización del proyecto para el diseño del Plan de Desarrollo Turístico de Sabana Centro”. Asocentro Cámara Comercio de Bogotá. Y CCB, 2015. “Conéctate con la experiencia Sabana Centro”, Cámara Comercio de Bogotá, plan de acción, Bogotá. Que no conlleva a ninguna articulación con el PDT 2017-2025. Y si se dejó de incluir el Plan de Competitividad para la Provincia de Sabana Centro, que contiene aspectos mencionados al principio de la descripción, que son fundamentales para generar sinergias en el territorio.
- Tenjo es un municipio que hace parte de la provincia de Sabana Centro, situándose a 35 kilómetros de Bogotá. Está conformado por 15 veredas pobladas por 14.867 habitantes, de los cuales 6.167 pertenecen al área urbana, su articulación dentro de la promoción turística como región Tenjo- Tabio- Cajicá, es indispensable. Dentro de las consideraciones que se encuentran en el PDT 2017-2025 solo se sugiere que debe convertirse en un corredor turístico de primer orden aprovechando el gran número de atractivos naturales, paisajísticos, su riqueza cultural, diversidad geográfica, y posibilidades para el desarrollo del turismo de aventura, ecoturismo, agroturismo, turismo Cultural e Histórico, gastronómico y arqueológico. Sin embargo, es imprescindible que se articulen con el plan de competitividad Sabana Centro de la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), incluyendo principalmente **estrategias** para consolidar los

servicios urbanos y actividades que ya se prestan hoy en día, así como controlar y restringir el desarrollo de actividades de carácter suburbano, Priorizar el uso del suelo para el desarrollo de actividades agrícolas y agropecuarias que formarán parte del plan de seguridad alimentaria de la región, localizar actividades industriales sobre el corredor de la autopista a Medellín, desarrollar con fuerza su potencial alrededor de los servicios ecoturísticos y recreativos que puedan ofertar, entre otras. En la gráfica 4. presentamos los municipios de la provincia Sabana Centro.

Gráfica 4. Relación de municipios que hacen parte de la provincia de Sabana Centro – Cundinamarca.



En referencia al PDT 2017-2025 frente al Plan de Ordenación y Manejo de la cuenca hidrográfica del río Bogotá encontramos que se hace mención a áreas naturales y ecosistemas en el capítulo del Inventario Turístico, donde se describen recursos turísticos como el Cerro de Juaica, el cerro Pan de Azúcar, el cerro Manjuí, el cerro Lourdes y los Humedales de la vereda Chice, todos los cuales, limitan y/o atraviesan el municipio de Tenjo.



Todos estos recursos naturales, ofrecen zonas de reservas, hábitats para flora y fauna, turismo y recreación pasiva, educación ambiental, caminatas ecológicas, avistamiento de aves, en fin, escenarios para posibles actividades turísticas, que deben conducir a la definición de acciones para la organización de productos y rutas turísticas sostenibles. En el PDT 2017-2025 no se contempla el cumplimiento de los programas y metas del POMCA del Rio Bogotá y su articulación a acciones concretas en el componente programático, se limita a relacionarlo como instrumento de planificación dentro del capítulo del POT, enumerando las categorías de protección del suelo rural del municipio de Tenjo.

De otra parte, el PDT debe definir lineamientos para articular el aprovechamiento turístico al modelo de ocupación del territorio evaluando la conveniencia de un modelo de ciudad compacta, de crecimiento equilibrado, y de mantenimiento de la biodiversidad y el paisaje. Dentro de la nueva visión de turismo como sostenible, se establece que la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico, es un proceso destinado a que los agentes locales y las instituciones adquieran cuatro capacidades: la de valorizar su entorno, la de actuar juntos, la de crear vínculos entre sectores de tal modo que se mantenga el máximo valor añadido, y, por último, la de establecer relaciones con otros territorios y con el resto del mundo. (IICA, 2014). De esta manera, debería ser coherente incluirse el término de ciudad compacta como aliado de la sostenibilidad del crecimiento urbano, en concordancia con lo mencionado por Sanabria et al (2017) el cual afirma que la forma urbana compacta facilita la proximidad de los actores en el territorio, un mayor y mejor acceso a la información, una menor energía invertida en movilidad, la multiplicación de los intercambios y la reducción de medios de transporte mecánicos y contaminantes. A pesar que se describen las categorías de Protección en el Suelo Rural del Municipio de Tenjo, no se definen los lineamientos claros que permitan articularse con el POT vigente.



En cuanto a mantenimiento de biodiversidad y paisaje, es acorde aludir los principios sugeridos por García (2019) y los cuales reafirman el término de Turismo Sustentable debiéndose incluir dentro de las nuevas mejoras al PDT (2017-2025), Proporcionando experiencias de la más alta calidad a los turistas, ya que las necesidades actuales de los visitantes cada vez son más exigentes y requieren de un trato personalizado con servicios altamente calificados que se conjuguen en un medio ambiente y atractivos turísticos óptimos.

1.4 HALLAZGOS CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PDT 2017-2025 A LA NUEVA NORMALIDAD.

La pandemia Covid-19 paralizó el turismo a nivel mundial creando la necesidad de transformar esta actividad de acuerdo al objetivo de prevenir y disminuir el número de contagios con el virus. En este sentido, la OMT ha hecho una serie de recomendaciones para que los diferentes destinos se adapten a las nuevas circunstancias que impone la bioseguridad humana. El desarrollo e implementación de protocolos de seguridad para que los turistas se sientan seguros al viajar, las medidas de prevención generales recomendadas por OMT como son el distanciamiento social, el uso de tapabocas, la constante desinfección e higiene, hacer check-in en línea y mecanismos de pagos electrónicos, son algunos de esos mecanismos. adicional al distanciamiento social y la higiene, debe considerarse disminuir los tamaños de los tours, limitar las actividades en espacios cerrados y la ocupación en los restaurantes, bares y atractivos turísticos (OMT, 2020). En cuanto a la gestión de los destinos turísticos la OMT describe cinco áreas en las cuales deberían enfocar acciones para fortalecer la recuperación del sector y generar al mismo tiempo condiciones de desarrollo económico local. Después del diálogo con el territorio y la revisión de experiencias en territorios turísticos similares a Tenjo



identificamos iniciativas que desde el PDT 2017-2025 pueden ser fortalecidas estas son:

Mitigación Efectos socioeconómicos de la pandemia en el sector turismo:

fomento de economía colaborativa y alianzas. El sector turístico en Tenjo está preparado para una mejor articulación de esfuerzos entre prestadores de servicios turísticos y con el sector público para mejorar la competitividad y la promoción turística. Las alianzas pueden generarse por subsector (restaurantes, parques temáticos) o como clubes de producto que promuevan el destino Tenjo.

Fomento de pymes turísticas: basadas en identidad territorial, turismo con la gente más que para la gente, desarrollar productos y servicios con las preferencias de la nueva normalidad es decir destinos rurales, que proyecten seguridad, sostenibles, sin aglomeraciones. Es clave fortalecer entonces procesos de innovación de producto y de proceso en propuestas para segmentos de turistas ya existentes e incluso para atraer otros nuevos.

Transformación digital: Las áreas de mejora propuestas son comercio en línea, marketing digital, presencia digital como destino. Aunque ya algunos prestadores presentan avances importantes en estas áreas, es clave apoyar la transformación digital en todo el sector turístico de Tenjo para lograr mayor atracción de turistas de mercados nacionales.

Crecimiento verde: se sugiere avanzar en temas como compras sostenibles, incentivos tributarios, Pagos por servicios ambientales, eco innovación, ecodiseño, economía circular.



Liderazgo responsable: se destaca el papel que puede tomar Tenjo aunado a otros municipios de la región como Tabio y Cajicá e incluso con la provincia Sabana Centro y avanzar de manera conjunta en aspectos de Sostenibilidad y competitividad, sistema de información turística, articulación regional, departamental y nacional en temas de planificación y promoción turística, que el actual PDT 2017-2025 no desarrolla de forma estratégica.

Si bien el plan de desarrollo turístico 2017-2005, actual de Tenjo no contempla los protocolos de seguridad enfocados a la prevención de los contagios por Covid-19, teniendo en cuenta que esta pandemia nadie la tenía prevista, sí, en sus ejes estratégicos incluye las buenas prácticas para el turismo y la sostenibilidad. Según el plan de desarrollo turístico de Tenjo en su capítulo 15 “buenas prácticas para el turismo” se planea desde el Consejo Municipal de Turismo, incluir una guía de buenas prácticas para los prestadores de servicios turísticos basa en la “guía de buenas prácticas para prestadores de servicios de naturaleza y estructurada desde el modelo de turismo sostenible y sustentable, actividad turística centrada en el cuidado, preservación y conservación de la naturaleza, cultura y su entorno” desarrollada por la fundación Natura.

El capítulo 16 del PDT 2017-2025 de Tenjo, hace énfasis a la estrategia de plan de desarrollo sostenible, el modelo de desarrollo sostenible y sustentable que plantea está caracterizado por el entorno ambiental, económico, social y administrativo donde exista un desarrollo conjunto entre comunidad – turista, que promueva la conciencia para proteger, rescatar y generar identidad por el patrimonio cultural y natural. Este modelo también tiene como objetivo incrementar la competitividad turística de Tenjo por medio de estrategias conjuntas de gestión donde participen todos los actores turísticos locales y se contemple la sostenibilidad de la cadena de valor para posicionar a Tenjo como destino Natural y Cultural.



Dentro del marco de competitividad turística el PDT 2017-2025 hace hincapié en el cumplimiento de las NTS, el RNT y demás reglamentaciones específicas por parte de la administración municipal, también al apoyo técnico y profesional para actores turísticos, mecanismos de integración entre prestadores de servicios del sector público, privado y la comunidad dándole prioridad a los actores y operadores turísticos locales.

Aunque el capítulo 16 se enfoque en el desarrollo sostenible no tiene ninguna línea de acción específica que se enfoque en el crecimiento verde el cual es un mecanismo de gran importancia para lograr el desarrollo sostenible, por otra parte, aunque contempla algunas acciones para el fortalecimiento de las Pymes turísticas no son específicas y no existe una línea de acción como tal enfocada en estas. Además de las anteriores líneas de acción el PDT 2017-2025 de Tenjo no contempla en específico las iniciativas: Mitigación, Efectos socioeconómicos de la pandemia en el sector turismo, transformación digital y liderazgo responsable, pues válela pena recalcar que como esta situación era imprevisible, debido al año 2017 en que se formuló, si se recomienda incluir en otros mecanismos de planificación.

Evaluación del PDT 2017-2025 respecto a las áreas de reactivación del sector propuestas por OMT

INICIATIVAS OMT	PDT Tenjo 2017			
	Lo incluye	Lo incluye parcialmente	No lo incluye	Líneas de acción
Mitigación Efectos socioeconómicos de la pandemia en el sector turismo				Implementación comité técnico para desarrollo de planes de emergencias y contingencia en caso de accidentes en la prestación de

INICIATIVAS OMT	PDT Tenjo 2017			Líneas de acción
	Lo incluye	Lo incluye parcialmente	No lo incluye	
				servicios turísticos articulado con los cuerpos de seguridad, hospital santo rosa, clínica de Tenjo y demás entidades habilitadas para prestar servicios de salud.
Fomento de pymes turísticas				Capacitar y formar AT y comunidad en Prestación de servicios turísticos Desarrollar programas de formación y capacitación para el desarrollo empresarial, sentido de pertenencia e identidad Tenjana Formación, cursos, capacitación, talleres en servicio al cliente, talento humano, emprendimiento, innovación, marketing, normatividad turística. Apoyo técnico y profesional de la alcaldía municipal, Instituto de Cultura y

INICIATIVAS OMT	PDT Tenjo 2017			Líneas de acción
	Lo incluye	Lo incluye parcialmente	No lo incluye	
				Turismo, secretaria de Desarrollo para Actores Turísticos e iniciativas propias Apoyo a iniciativas y proyectos liderados por artistas y artesanos
Transformación digital				Estructurar acciones para trabajar con las Tics, fuentes de datos posibles para tener los datos y cifras que permitan tomar decisiones para desarrollo turístico.
Crecimiento verde				Establecer acciones integrales de protección, conservación y recuperación la riqueza natural y cultural del municipio. Emplear iniciativas innovadoras y sostenibles de desarrollo turístico integrado a las políticas municipales, regionales y nacionales. Aumentar conciencia frente a los recursos

INICIATIVAS OMT	PDT Tenjo 2017			Líneas de acción
	Lo incluye	Lo incluye parcialmente	No lo incluye	
				ambientales y culturales Mecanismos de mercadeo sostenible esquemas de cadenas productivas integrando todos los sectores de la economía
Liderazgo responsable				Potenciar iniciativas de asociación y cooperación entre los actores turísticos. Incrementar y fortalecer la participación de Actores Turísticos en el CMTT. Mecanismos de integración entre sector público, privado y comunidad.

1.4.1 Buenas prácticas de implementación directrices OMT para la reactivación del turismo

1.4.1.1 Grecia

Grecia en respuesta a la situación creada por el covid-19 presentó “el libro blanco de recomendaciones para reiniciar el turismo” este libro contiene las medidas tomadas al inicio de la pandemia, las nuevas medidas para la reapertura del turismo

y las medidas recomendadas por la OMT adoptadas. En el siguiente esquema presentamos un resumen de las recomendaciones tomadas que, aunque son en el plano nacional, podrían ser tomadas como modelo por Tenjo para fortalecer el sector turismo local.

Políticas fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión de pagos de impuestos y retribuciones sociales • Reducción de impuestos • Seguro médicos y contribución a las pensiones
Políticas económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las pérdidas y retener problemas de liquidez • Dar garantía de créditos a los bancos • Reprogramación de los créditos bancarios
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Salario temporal compensatorio • Planes de apoyo para la renta • Apoyo para la digitalización y trabajo online
Inteligencia de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar datos oportunos para la planificación estratégica • Seguimiento de los impactos socioeconómicos • Herramientas inteligentes e innovadoras como posibles soluciones.
Asociaciones públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Comités intergubernamentales • Consultas de gobierno con las partes involucradas. • Reforzar la cooperación

Nuevas medidas para la reactivación del turismo

- Evaluar y valorar los impactos recibidos por las empresas de la industria turística (hoteles, aerolíneas, operadores turísticos, etc.)
- Evaluar propuestas para mantener operativo el sector turístico durante el período de crisis (información, movilidad, financiación)
- Recopilar, evaluar y proponer medidas de "nivel de destino"

- Establecer criterios para determinar el reinicio de los viajes, el turismo y las actividades y eventos de ocio (Situación epidemiológica, capacidad del sistema de salud, capacidad de seguimiento, introducción de reglas de seguridad específicas)
- Determinar políticas y prácticas para el período de transición del reinicio al funcionamiento completo.

Recomendaciones de la OMT adoptadas

- Protocolos de Seguridad e Higiene para el alojamiento y las instalaciones de ocio, así como para las empresas turísticas (operadores turísticos, guías, hoteles, etc.)
- Continuar apoyando el empleo e invirtiendo en habilidades digitales para atraer visitantes
- Revisar impuestos
- Examinar aplazamientos para las empresas pymes en dificultades económicas
- Revisar tarifas de aeropuerto, política de préstamos y capital de trabajo para empresas
- Diferenciar el portafolio de servicios del mercado e invertir en nuevos segmentos de mercado.

1.4.2 Portugal

Portugal en respuesta al Covid-19 implementó un **sello de limpieza y seguridad** para todas las empresas y prestadores de servicios turísticos el cual certifica que los establecimientos cumplen con las normas y protocolos de bioseguridad. Los objetivos a cumplir con la implementación del sello son sensibilizar sobre la



adopción de procedimientos de higiene y limpieza y crear un ambiente seguro que aumente la confianza de los turistas.

El sello creado no tiene costo, su vinculación es voluntaria y será válido después presentar una declaración en línea por parte de los establecimientos. Este sello es válido hasta el 30 de abril de 2021, la autoridad nacional de turismo ofrece capacitaciones en línea específicas y gratuitas para ayudar a las empresas a implementar estas medidas y las empresas turísticas que quieran la certificación serán sometidas a diferentes inspecciones aleatorias y los turistas podrán consultar la lista de establecimientos y empresas que cuentan con este sello en la página: www.portugalclearandsafe.com.

1.4.3 Colombia

El 3 de diciembre del 2020 fue aprobada por el congreso de Colombia la reforma a la ley general de turismo, esta reforma fue impulsada por el ministerio de comercio, industria y turismo y tiene como objetivo incrementar al largo plazo la competitividad de Colombia como destino turístico partiendo del fortalecimiento de la sostenibilidad y la formalización en el sector. Aparte de este objetivo a largo plazo también incluye los protocolos a seguir para la reactivación del turismo en el panorama actual del Covid-19. Las principales medidas estipuladas en esta nueva norma son:

- Reducción del IVA en los tiquetes de vuelo de 19% a 5% hasta el 31 de diciembre del 2022.
- Exención transitoria del IVA para hotelería y paquetes turísticos hasta el 31 de diciembre del 2021.
- Reducción de las tarifas de expendio de comidas y bebidas al 0% hasta el 31 de diciembre del 2021.
- Eliminación de la multa para reactivar el RNT hasta marzo de 2021.

- Suspensión transitoria del pago de la sobretasa eléctrica para los hoteles durante el 2021.
- Regulación de las plataformas tecnológicas y los operadores que comercialicen y promuevan servicios de alojamiento y hospedaje por estos medios (solo los operadores turísticos que cuente con RNT actualizado podrán hacer uso de estas plataformas para ofrecer sus servicios).
- Beneficio tributario del 25% de la renta, para realizar inversiones en materia de control, conservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Establece estándares mínimos de calidad, seguridad y sostenibilidad teniendo en cuenta el tamaño y las capacidades de los prestadores de servicios turísticos.
- Creación de puntos de control turístico.
- Implementación del concepto de capacidad de carga de los atractivos turísticos.
- Protección de las playas turísticas del país, para que todo municipio o distrito disponga del personal de rescate o salvavidas, así como de los elementos para prestar los primeros auxilios.
- Actualiza la regulación de los guías de turismo, que busca contribuir con la inclusión social de las comunidades en el mercado turístico del territorio nacional eliminando el requisito de bilingüismo.

1.4.4 Cartagena de Indias

Protocolos establecidos para la reactivación del turismo

Aeropuerto internacional Rafael Núñez

- Todo pasajero que arribe por el muelle internacional (sea de nacionalidad colombiana o extranjera) deberá diligenciar el tamizaje inicial aplicado por Migración Colombia, para detectar en que países transitó las últimas dos semanas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los pasajeros provenientes de países como: China, Francia, Italia, España; deben cumplir con la respectiva cuarentena en el hotel o posada previamente notificada. • Si, el paciente es sintomático y sospechoso del COVID-19, La Autoridad Aeroportuaria reportará al CRUED, por medio de la línea 125, quienes revisarán el cuadro del pasajero y determinarán el traslado hasta el sitio de aislamiento por los próximos 14 días. • De presentarte un impedimento del pasajero para cumplir el protocolo, el aeropuerto deberá notificar a las autoridades locales, quienes determinaran la sanción o procedimiento a seguir.
<p>Establecimientos de alojamiento y hospedaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Recepcionista una vez reciba el huésped, deberá realizar la encuesta de control preventivo contra COVID-19, verificando país de tránsito en las últimas dos semanas y solicitar el seguro de viajero, el cual debe tener cobertura para tratamientos del COVID-19. • De haber visitado o transitado en países como China, Francia, España e Italia durante los últimos 14 días y presente alteraciones en salud, síntomas del virus o asociados, se establecerá la medida de autocuidado: Inmediatamente, se hará un aislamiento en la habitación, dando cumplimiento a las medidas de protección necesarias y solicitará asistencia médica Prehospitalaria para la revisión inicial. • De considerarse, que el caso cumple los criterios para ser positivo COVID-19, se reportara a línea del DADIS 125, los cuales se desplazaran al hotel para determinar que el huésped se mantenga en la zona de aislamiento o requiere atención médica, para cualquiera de los dos escenarios se activara el seguro de viajero.
<p>Atractivos turísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe garantizar un sitio de aislamiento y aplicar la encuesta de realizar la encuesta de control preventivo contra COVID-19. • En caso de que el visitante transitará en los países de alerta, durante los últimos 14 días, se ubicará en el sitio de

	<p>aislamiento, y se llamará a la empresa de asistencia médica Prehospitalaria para la revisión inicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De considerarse, que el caso cumple los criterios para ser positivo COVID-19, se reportara a línea del DADIS 125, los cuales se desplazaran al hotel para determinar que el huésped se mantenga en la zona de aislamiento o requiere atención médica, para cualquiera de los dos escenarios se activara el seguro de viajero. • Con la información de la encuesta se enviará una comisión del DADIS hacia establecimiento de alojamiento para revisión de posibles contagiados y se aplicará el protocolo asignado para los Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje, en este documento.
<p>Procedimiento de limpieza en un establecimiento con un caso confirmado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deben revisarse los programas de limpieza de todos los espacios para asegurar que el proceso de desinfección de superficies potencialmente contaminadas (todo lo que las personas tocan de forma rutinaria: botones, puerta, barandas, mostradores, griferías, etc.) se realiza de forma adecuada y con la mayor frecuencia posible según los medios disponibles. • Las mismas recomendaciones deben aplicarse a la limpieza de habitaciones, evitando en este caso posibles riesgos de contaminación cruzada entre distintas habitaciones por el uso de los mismos materiales sin su previa desinfección. • Es conveniente ventilar/airear espacios comunes y habitaciones lo más posible. • En cuanto a las medidas de protección individual, se recomienda el • uso de guantes desechables en cada habitación y que el uniforme se cambie/limpie a diario.
<p>Información general: protección personal y</p>	<p>Necesidades y requerimiento de elementos de protección personal covid-19: mascarillas médicas, ropa quirúrgica, respirador n95/ppf2, guantes estériles, gafas o protector facial, jabón líquido para higiene de manos, gel antiséptico y termómetro infrarrojo.</p>



líneas de atención	Líneas de atención: DADIS – 125, consultas e inquietudes – 317 4016 183
---------------------------	---

1.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La principal conclusión de esta consultoría es que el actual plan de desarrollo turístico 2017-2025 **debe ser reformulado**, actualizando el componente diagnóstico a través de la integración de lineamientos de herramientas de planificación complementarias (POT, POMCA, Plan de Competitividad Sabana Centro) en un ejercicio altamente participativo y construyendo sus componentes estratégico y programático estrechamente relacionados a las problemáticas del sector priorizando acciones con metas, indicadores y recursos necesarios.
- En el componente diagnóstico El PDT 2017- 2025 presenta un completo inventario turístico municipal, con información detallada para cada atractivo, que se necesita ajustar al formato propuesto por el viceministerio de turismo. En él se identifican 33 problemas en el sector y en el componente estratégico se plantean 110 acciones, sin encontrarse una adecuada conexión o relacionamiento entre los problemas identificados y las soluciones o estrategias planteadas. De otra parte, no se realiza una categorización y priorización de las acciones por estrategia, alrededor de unos ejes unificadores claros como podrían ser por ejemplo los componentes del sistema turístico, lo que origina que el alto número de acciones propuestas, sean en muchos casos, abstractas, difusas, heterogéneas y en ocasiones más que estrategias solo tareas sin mayor impacto en la planificación y promoción del sector.

- De igual forma, no se identifican claramente las metas en el componente estratégico del PDT 2017-2025 y tampoco se definieron recursos disponibles por un determinado periodo de tiempo, para el logro de esas metas. Es decir, no hay plan de inversiones propuesto para el cumplimiento de las acciones definidas en el corto, mediano y largo plazo, así como la identificación de las posibles fuentes de financiamiento. En cuanto a los indicadores, estos presentan deficiencias, ya que la gran mayoría no están definidos adecuadamente y no responden a una formulación específica, medible, alcanzable, relevante y basada en el tiempo.
- El responsable directo de muchas de las acciones propuestas en el PDT 2017-2025 requiere ser actualizado o evaluada su actualización, al ingresar a partir de mayo de 2019 el Instituto de Cultura y Turismo de Tenjo, el cual según acuerdo municipal 004 de 2019, tiene entre sus funciones promocionar la integración, coordinación y financiación de las actividades culturales y turísticas del municipio, así como coordinar con otras entidades oficiales o privadas, dedicadas a objetivos iguales o similares, la planeación y ejecución de sus programas.
- El PDT 2017-2025 no propone acciones directas para la competitividad empresarial del sector turismo, como apoyo para la innovación de productos y procesos, transformación digital, fortalecimiento de cadenas de proveedores, entre otros, que impulsen el desarrollo económico local en Tenjo.
- la visión del turismo para Tenjo planteada en el PDT 2017-2025 no es pertinente frente a la actual realidad económica y social y requiere de sea concertada nuevamente, de tal forma que permita aunar esfuerzos, que gire en torno a una identidad turista clara. Es clave entonces a partir de una redefinición de la visión

priorizar el modelo de desarrollo turístico planteado en el PDT, así como los productos turísticos locales.

- A tres años de formulado el PDT, se reconoce por parte de los prestadores de servicios turísticos, que hay un bajo nivel de apropiación de las estrategias propuestas desde el plan o por parte del sector. Ejemplo de ello, destacan algunos prestadores entrevistados, es la acción marca Tenjo, que no ha contado con recursos suficientes y adecuada gestión institucional para lograr un mayor nivel de posicionamiento del municipio ante públicos externos.
- Un aspecto clave para lograr la sostenibilidad de las acciones propuestas desde el PDT 2017-2025 es dinamizar la gestión de recursos que posibiliten la continuidad de las acciones implementadas a mediano y largo plazo. Es por esto que desde el PDT 2017-2025, se deben indicar iniciativas relacionadas con la sostenibilidad turística susceptibles de financiamiento a través de fondos de cooperación internacional, de fuentes del gobierno central o municipal y del sector privado.
- Desde el Ordenamiento Territorial, ya hay una clara posición frente al desarrollo turístico, con posibles actividades y tipologías de turismo que se puedan incentivar en el municipio de Tenjo, y es desde ahí que se parte para que se proyecte estudiar la posibilidad de formular un **Plan Estratégico de Turismo** de acorde a las necesidades y potencialidades del territorio.
- No se tuvo en cuenta la incorporación al PDT 2017-2025, de lineamientos turísticos contemplados en el Plan de Competitividad para la Provincia de Sabana Centro, excluyendo una oportunidad interesante para la promoción turística de Tenjo al articularse a la provincia, entendida como una región competitiva en turismo.

- En el PDT 2017-2025 no se contempla el cumplimiento de los programas y metas del POMCA del Rio Bogotá y su articulación a acciones concretas en el componente programático, se limita a relacionarlo como instrumento de planificación dentro del capítulo del POT, enumerando las categorías de protección del suelo rural del municipio de Tenjo.
- El PDT 2017-2025, no contempla ninguna línea de acción enfocada a la mitigación de efectos socioeconómicos de la pandemia en el sector turismo.
- Aunque el PDT 2017-2025, incluye líneas de acción enfocadas en la capacitación y articulación de los prestadores de servicios turísticos locales no tiene una línea de acción enfocada específicamente en las pymes.
- En el PDT 2017-2025 se cuenta con una línea estratégica enfocada en la promoción de Tenjo como destino cultural y de naturaleza, sin embargo, no incluye en ninguna de sus líneas de acción la transformación tecnológica ni la inclusión de las herramientas digitales para la optimización de procesos y desarrollo de estrategias de marketing.
- Si bien el PDT 2017-2025, propone como una de sus principales líneas estratégicas la sostenibilidad, las líneas de acción solo se enfocan en la implementación de una parte del modelo de sostenibilidad dejando fuera la eco innovación y economía circular, los cuales son fundamentales para asegurar el crecimiento verde de Tenjo.
- El liderazgo responsable es otra iniciativa de gran importancia, en el PDT 2017-2025, hay una línea de acción enfocada en la articulación de los prestadores

turísticos locales con las diferentes asociaciones e instituciones públicas y privadas del sector, pero no contempla la posibilidad de crear asociaciones con otros destinos regionales, nacionales o internacionales las cuales contribuirían al fortalecimiento, competitividad y posicionamiento de Tenjo como destino.

RECOMENDACIONES

- Se destaca por parte de los prestadores de servicios turísticos, la importancia de la creación del Instituto de Cultura y turismo y de la Subdirección de Turismo en el último año ya que facilita una mejor articulación entre lo público y privado. Como recomendación, es importante fortalecer esta labor de articulación promoviendo el papel del Consejo Consultivo de Turismo Municipal en el seguimiento y monitoreo de las acciones del plan.
- El impacto ambiental del turismo es una preocupación en los prestadores ya que perciben una baja articulación entre los instrumentos de planificación turística y los de tipo ambiental e incluso de uso del suelo, que empiezan ya a generar impactos negativos. Se recomienda actualizar el plan en lo referente a esta articulación
- Es pertinente priorizar la oferta turística local a partir de productos turísticos ya maduros que contribuyen a la imagen del destino que se pretende para Tenjo y que aún está por definirse. Es entonces a partir del consenso en una visión del turismo para Tenjo, la priorización de productos a fortalecer en el corto, mediano y largo plazo y el planteamiento de proyectos y acciones concretas con plan de inversión, que el plan puede aportar al crecimiento sostenible del sector, aspectos que el PDT actual no desarrolló de manera adecuada e incide en su baja pertinencia.



- Se recomienda para consolidar la sostenibilidad de las acciones propuestas por el plan, diseñar acciones para fortalecer la cultura turística no solo en el sector, sino también en la comunidad de Tenjo y con el visitante, entendiendo como cultura turística un conjunto de conocimientos y valores que poseen tanto turistas como anfitriones del destino que junto a actitudes y costumbres favorecen el crecimiento de la actividad turística.
- El PDT 2017-2025, debe definir lineamientos para articular el aprovechamiento turístico al modelo de ocupación del territorio evaluando la conveniencia de un modelo de ciudad compacta, de crecimiento equilibrado, y de mantenimiento de la biodiversidad y el paisaje. La Ley General del Turismo, Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006 y la Ley 1558 de 2012, ya se habían contemplado como herramientas de planificación para la gestión y desarrollo de los territorios en materia turística del orden nacional y no fueron tenidas en cuenta en el POT del 2014. En lo posible se podrían incorporar en una revisión excepcional de norma del POT, que normalmente procede de acuerdo a las necesidades que surjan en la regulación de la utilización, ocupación, y transformación del espacio físico urbano y rural.
- Es importante en la Reformulación del PDT 2017-2025 de Tenjo, incluir herramientas de apoyo al sector turismo teniendo en cuenta la nueva normalidad a causa del covid-19, algunas de ellas como Incluir en el nuevo PDT estrategias enfocadas en apoyar las pymes y el crecimiento verde aplicando el modelo de economía circular y la transformación digital como un medio para aumentar la competitividad de Tenjo como destino.
- Incluir una línea de acción enfocada en fortalecer la articulación de los actores turísticos de Tenjo y contemplar la posibilidad de asociación con otros destinos



regionales o nacionales para aumentar la competitividad de Tenjo como destino turístico.



REFERENCIAS

Acuerdo 005 de 2020 Concejo Municipal de Tenjo por el que se adopta el Plan de Desarrollo de Tenjo 2020-2023

Elaboración del Diagnóstico, Prospectiva y Formulación de la Cuenca Hidrográfica del río Bogotá, Subcuenca del río Chicú – 2120-11

OMT. (28 de 03 de 2020). *Noticias OMT*. Obtenido de Directrices globales para la reapertura del turismo : <https://www.unwto.org/es/news/omt-presenta-sus-directrices-globales-para-reabrir-el-turismo>

ONU. (12 de 12 de 2018). *Noticias ONU*. Obtenido de ¿Qué es la economía circular y cómo cuidar el medio ambiente?: <https://news.un.org/es/interview/2018/12/1447801>

Plan de Competitividad para la Provincia de Sabana Centro, Cámara de Comercio de Bogotá 2010.

Resolución 0957 del 2 de abril de 2019, por medio de la cual se aprueba el ajuste y actualización del Plan de Ordenación y Manejo de la Cuenca Hidrográfica del río Bogotá y se dictan otras disposiciones.

RESOLUCIÓN NÚMERO 0030 DE 2010 por la cual se aprueba el Plan Especial de Manejo y Protección del Sector Urbano de Interés Cultural del municipio de Tenjo



en el Departamento de Cundinamarca, declarado como Bien de Interés Cultural del
Ámbito Nacional.

Rovira, S., Patiño, J., & Schaper, M. (2017). Ecoinnovación y producción verde: una
revisión sobre las políticas de América latina y el caribe . *CEPAL*, 13-17.

UNWTO. (2020). *One planet vision for a responsible recovery of the tourism sector*.