

CONTRATO LP – CTCI – 06 – 2023.
UNIVERSIDAD EXTERNADO
DE COLOMBIA
CONTRATISTA



DISEÑO
DE UN PLAN DE TURISMO
INCLUSIVO, COMPETITIVO,
Y SOSTENIBLE PARA
CARTAGENA QUE LA INTEGRE
CON SUS MUNICIPIOS CERCANOS



**CORPORACIÓN DE TURISMO
CARTAGENA DE INDIAS**

Liliana Rodríguez Hurtado
Presidenta ejecutiva

Nelson Martelo Alvear
Director de Planeación

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

Andrea Piña Gómez
Presidenta ejecutiva

Nadir Hassan Barcha
Jefe de Desarrollo Regional y Sostenibilidad

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Hernando Parra Nieto
Rector

Edna Esperanza Rozo Bellón
**Decana Facultad de Administración de Empresas
Turísticas y Hoteleras**

Juan Fernando Sansón Rosas
Docente Investigador

Diana Marcela Perdomo Zárate
Directora del proyecto

Equipo técnico

Paola Cecilia Mercado Afanador,
Germán Mejía Dajer,
Deivi Jesús Zurbarán Arias,
Luisa María Murillo Loreo.

Foto portada: Pexels



Foto: Pexels.

Tabla de contenido

Presentación	4
Aspectos generales	5
Aspectos metodológicos	5
Capítulo I: Proceso de recopilación de información	7
Capítulo II: Diagnóstico del turismo en la región	9
Diagnóstico del turismo en Cartagena y los municipios priorizados	9
Contexto Internacional	9
Contexto Nacional	10
Contexto local – Cartagena de Indias y municipios priorizados	16
Análisis DOFA - CAME	29
Matriz CAME	33
Inversión sector turismo	34
Cadena de valor de Cartagena de Indias y sus zonas de influencia, actores, oferta y servicios.	34
Gestión y articulación	34
Cadena de valor y oferta de servicio	36
Mapa de Relaciones de Actores Turísticos en Cartagena de Indias y Bolívar	36
Capítulo III: Análisis Estratégico	39
Misión del Plan de Desarrollo Turístico de Cartagena para el año 2033	39
Visión del Plan de Desarrollo Turístico de Cartagena para el año 2033	39
Ejes Estratégicos del Plan de Desarrollo Turístico	40
Sostenibilidad	40
Inclusión	41
Competitividad	42
Innovación	43
Objetivos Estratégicos	43
Líneas Estratégicas Transversales del Plan	44
Sostenibilidad	44
Inclusión	44
Competitividad	45
Innovación	46
Capítulo IV: Plan de acción, implementación, inversión y seguimiento	46
Plan de acción, implementación y seguimiento	46
El desarrollo del territorio	46
Los proyectos	46
Componentes de las Matrices	47
Matriz de Plan De Acción	48
Matriz de Implementación	50
Matriz Plan de Seguimiento	53
Plan de Inversión	54
Anexos	59
Referencias:	64



Lista de figuras

Figura 1.	Consideraciones iniciales para el diseño del PDT para Cartagena y sus zonas de influencia	4
Figura 2.	Etapa del proceso de diseño del PDT para Cartagena y sus zonas de influencia	5
Figura 3.	Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2006 a 2022	12
Figura 4.	Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo entre 1995 y 2022	13
Figura 5.	Llegadas de turistas internacionales. Variación por región a julio 2023	14
Figura 6.	Localidades de Cartagena de Indias	18
Figura 7.	Distribución poblacional por sexo y grupos de edad en Cartagena	19
Figura 8.	Brecha de competitividad por factores en Cartagena, 2022	24
Figura 9.	Brecha de competitividad por factores en los municipios de priorizados, 2022	25
Figura 10.	Procedencia de los turistas que llegan a Cartagena	27
Figura 11.	Lugares más visitados por los turistas en Cartagena	27
Figura 12.	Principales motivos de visita a Cartagena	28
Figura 13.	Número de pasajeros llegados por vía aérea a Cartagena, 2019 – 2022	29
Figura 14.	Ocupación Hotelera mensual, 2019 – 2022	30
Figura 15.	Número de ocupados en alojamiento y servicios de comida, 2018-2022 (IV trimestre de cada anualidad).	30

Lista de Tablas

Tabla 1.	Sesiones de trabajo realizadas	8
Tabla 2.	Entrevistas realizadas	9
Tabla 3.	Políticas del sector	14
Tabla 4.	Población en Cartagena y los municipios priorizados, 2023	19
Tabla 5.	Valor Agregado por municipio en Bolívar en miles de pesos corrientes en 2021	20
Tabla 6.	Estrategias e iniciativas de la apuesta de turismo en el PRC 2018 – 2032	21
Tabla 7.	Criterios de medición y factores de ponderación del ICTRC para ciudades capitales y municipios con vocación turística, 2022.	24
Tabla 8.	Gasto promedio por turista en Cartagena	28
Tabla 9.	Análisis interno: fortalezas y debilidad de Cartagena de Indias y sus zonas de influencia	31
Tabla 10.	Análisis externo: oportunidades y amenazas para Cartagena de Indias y sus zonas de influencia.	33
Tabla 11.	Entidades del orden nacional	36
Tabla 12.	Entidades del orden departamental	37
Tabla 13.	Entidades del orden distrital / municipal	37

Foto: Pexels.



Tabla 14.	Líneas Estratégicas del PDT de Cartagena 2033	43
Tabla 15.	Listado de proyectos prioritarios para el sector turismo en Cartagena y Bolívar	62
Tabla 16.	Listado de proyectos de ciudad transversales al sector turístico	63
Tabla 17.	Otros proyectos prioritarios para Cartagena y Bolívar en materia turística	65



Presentación

De acuerdo con el proceso de licitación privada No. LP-CTCI-06-2023 para: “DISEÑO DE UN PLAN DE TURISMO INCLUSIVO, COMPETITIVO Y SOSTENIBLE PARA CARTAGENA QUE LA INTEGRE CON SUS MUNICIPIOS CERCANOS” se llevó a cabo la fase de revisión de las fuentes primarias y secundarias en el marco de cuatro pilares: competitividad, sostenibilidad, inclusión e innovación. Mediante la generación de espacios de participación y trabajo colaborativo iniciando por el mapeo, definición e identificación de actores, realización de convocatorias públicas por las entidades que lideran el proceso, entre ellas la Corporación de Turismo, la Cámara de Comercio y la Universidad Externado de Colombia y posteriormente se realizaron los talleres o mesas de trabajo en Cartagena de Indias, Turbaco, San Basilio de Palenque, San Jacinto de Bolívar, San Juan Nepomuceno y Carmen de Bolívar; de esta forma, por medio del modelo de las cuatro hélices, se agruparon, según su naturaleza, el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil como los ejes motores que impulsarán el desarrollo turístico.

Figura 1
Consideraciones iniciales para el diseño del PDT para Cartagena y sus zonas de influencia



Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023

El diseño metodológico se centra en la investigación acción participativa (IAP) que es un método de investigación basado en una forma más democrática, cooperativa, transparente y eficaz de investigar y de intervenir en los cambios de la vida cotidiana, tratando de desvelar la complejidad de sus problemas mediante el diálogo y la colaboración. Toma como base cuatro ejes principales:

1. **Competitividad:** la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores.
2. **Sostenibilidad:** desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.



3. Inclusión: es la posibilidad de permitir que una persona o grupo de personas pueda ser aceptada y participar en los diferentes contextos sociales para poder aportar sus propias habilidades y ser beneficiada por las de otros.
4. Innovación: proceso por el que se transforma una idea en un producto o servicio novedoso en el mercado, o por el que se incorpora una novedad que da solución a necesidades específicas.

Aspectos generales

Aspectos metodológicos

El desarrollo de los espacios de participación se realizó en tres fases diferentes: definición e identificación de actores, convocatoria y, mesas de trabajo. Para el primer momento, desde el equipo consultor se realizó una búsqueda por fuentes de información primaria y secundaria con las que se pudo mapear a los actores que forman parte de la cadena de valor turística en Cartagena, Turbaco, San Basilio de Palenque, San Jacinto de Bolívar, San Juan Nepomuceno y Carmen de Bolívar; de esa forma, por medio del modelo de las cuatro hélices, se agruparon, según su naturaleza, el sector público, el sector privado, la academia y la sociedad civil como los ejes motores que impulsarán el desarrollo turístico.

Posteriormente, en cabeza de la Corporación de Turismo Cartagena de Indias se hizo la convocatoria por medio de invitaciones enviadas por correo electrónico a los miembros de los gremios y entidades cabeza del sector, para de esa forma compartirles el enlace de inscripción diseñado en la plataforma Google Forms y, posteriormente, hacer seguimiento vía telefónica a las personas inscritas con el fin de confirmar su asistencia y resolver dudas frente al encuentro.

Finalmente, para el desarrollo de las diferentes mesas de trabajo se abordó una metodología de acción participativa en la que por medio de unas preguntas orientadoras se identificaron problemáticas, necesidades, acciones de mejora, sueños colectivos y posibilidades de articulación en la gestión de los actores que se mapearon.

Se llevaron a cabo las siguientes fases:

Figura 2

Etapa del proceso de diseño del PDT para Cartagena y sus zonas de influencia



Fuente: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023



- **Diseño del entorno institucional:** en esta fase se establece la estructura y las instituciones que participarán en el proceso de planificación turística. Se determinan las responsabilidades y funciones de las entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y actores privados involucrados en el desarrollo turístico. Es crucial establecer un marco institucional sólido para garantizar una coordinación efectiva y un enfoque colaborativo en el proceso de planificación.
- **Valoración actual del territorio turístico:** en esta etapa se realiza una evaluación exhaustiva de las características y recursos actuales del territorio turístico. Esto implica analizar aspectos como la geografía, la cultura, la infraestructura, la oferta turística existente, el entorno natural, entre otros. La valoración proporciona una comprensión completa de los activos y desafíos del destino, sirviendo como base para la toma de decisiones estratégicas en las siguientes etapas.
- **Análisis estratégico:** durante este paso, se lleva a cabo un análisis detallado de los factores internos y externos que afectan el desarrollo turístico. Esto incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo, así como fortalezas y debilidades internas. Se emplean herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para obtener una visión estratégica que guíe la formulación de objetivos y estrategias.
- **Formulación del plan:** finalmente, se desarrolla el plan turístico propiamente dicho. Se traducen los resultados de la valoración y el análisis estratégico en objetivos, metas y acciones concretas. El plan incluye estrategias para el desarrollo sostenible del turismo, la mejora de la infraestructura, la promoción del destino, la diversificación de la oferta turística, entre otros aspectos. Es fundamental que el plan sea realista, flexible y alinee las acciones de todos los actores involucrados para lograr un desarrollo turístico coherente y beneficioso para la comunidad local.



Foto: Pexels.



Capítulo I Proceso de recopilación de información

La Corporación de Turismo Cartagena de Indias en colaboración con la Cámara de Comercio de Cartagena, con la intención de potenciar y fortalecer el sector turístico de Cartagena de Indias y su zona de influencia conformada por cinco municipios: Turbaco, San Basilio de Palenque, San Juan Nepomuceno, San Jacinto y El Carmen de Bolívar; han liderado la elaboración del PLAN DE TURISMO INCLUSIVO, COMPETITIVO Y SOSTENIBLE PARA CARTAGENA QUE LA INTEGRE CON SUS MUNICIPIOS CERCANOS.

En acompañamiento técnico, la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia conformó un equipo especializado que se encargó de recopilar la información de fuentes secundarias, diseñar la metodología participativa aplicada a los actores del sector turístico en los territorios, elaborar y validar los avances correspondientes y que se presentan en el presente documento.

- Mediante el proceso de licitación LP-CTCI-06-2023 se seleccionó como propuesta ganadora aquella realizada por la Universidad Externado de Colombia. Dando inicio el 18 de septiembre de 2023 y con un plazo de ejecución inicial de cuatro meses.
- El comité de seguimiento conformado para el proyecto está compuesto por: un representante de Corpoturismo, un representante de la Cámara de Comercio de Cartagena y el director del proyecto.
- Durante la ejecución del contrato se realizaron dos escenarios diferentes para la recopilación de fuentes de información primaria: entrevistas y talleres o mesas de trabajo.

A continuación, se presenta una lista de dichas actividades:

Tabla 1
Sesiones de trabajo realizadas

Número	Fecha	Taller	Lugar
1	09 de octubre de 2023	Taller No 1	San Basilio de Palenque
2	09 de octubre de 2023	Taller No 2	Turbaco, Bolívar
3	10 de octubre de 2023	Taller No 3	Carmen De Bolívar
4	11 de octubre de 2023	Taller No 4	San Jacinto, Bolívar (mañana)
5	11 de octubre de 2023	Taller No 5	San Jacinto, Bolívar (tarde)
6	13 de octubre de 2023	Taller No 6	Tierrabomba
7	14 de octubre de 2023	Taller No 7	San Juan Nepomuceno
8	02 de noviembre 2023	Taller No 8	Cartagena de Indias (mañana)
9	02 de noviembre 2023	Taller No 9	Cartagena de Indias (tarde)
10	03 de noviembre 2023	Taller No 10	Cartagena de Indias (mañana)
11	03 de noviembre 2023	Taller No 11	Cartagena de Indias (tarde)
12	24 de noviembre 2023	Taller No 12	Barú
13	04 de diciembre 2023	Taller No 13	Cartagena de Indias (mañana)
14	04 de diciembre 2023	Taller No 14	Cartagena de Indias (tarde)
15	05 de diciembre 2023	Taller No 15	Cartagena de Indias

Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023



Tabla 2
Entrevistas realizadas

Número	Nombre y apellido	Cargo	Entidad a la que representa
1	Rudecindo Moreno	Presidente	CONFETUR - Confederación Turística de Colombia
2	María Teresa Vergara	Presidente	ASOBARES Capítulo Cartagena de Indias
3	Dairiz Gómez	Tesorera	Juta de Acción Comunal de La Boquilla
4	Leopoldo Villadiego Coneo	Curador Urbano 2	Curaduría Segunda de Cartagena de Indias
5	Carlos Monroy		ASOTELCA
6	Javier Gómez	Capitán de Navío Cp5	Dirección General Marítima (DIMAR)
7	Jhon Deiver Jiménez	Jefe de Departamento Ecoturismo PNN	Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN)
8	Rosario Díaz	Jefe de Islas del Rosario	
9	Luisa Díaz	Jefe de Departamento Planeación	
10	Martha Noguera	Presidenta de la Junta Directiva	Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) – Capítulo Cartagena
11	Nayib Díaz	Presidente de ANATO – Capítulo Cartagena	Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo-ANATO Capítulo Cartagena
12	Katia Patricia Román	Coordinadora del Programa en Turismo	Universidad de Cartagena
13	Clara Inés Sánchez	Docente investigadora	FAETH - Universidad Externado de Colombia
14	Sairi Piñeros	Docente investigadora	Universidad Nacional de Colombia
15	Nadir Hassan Barcha	Jefe Dpto. Desarrollo Regional y Sostenibilidad	CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA- CCC
16	Roxana Milena López Fernández	Gerente	Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Cartagena y Bolívar
17	Luis Parea	Director de Negocios Verdes	Ministerio de Ambiente
18	Ximena Rojas Giraldo	Directora de Asuntos Marinos, Costeros y Recursos Acuáticos	
19	Hilayit Rodríguez	Gestor del Cambio para Cartagena	
20	Yefry Castro Rodríguez	Coordinador de prevención	Fundación Renacer
21	Yisella Carmona	Profesional territorial	ONU Mujeres
22	Juan Amador	Representante	Foro de Turismo Cartagena 2033
23	Gilberto Salcedo	Vicepresidente Turismo – PRO-COLOMBIA	PROCOLOMBIA
24	Diana Rodríguez	Gerente General	Centro de Convenciones de Cartagena de Indias



Número	Nombre y apellido	Cargo	Entidad a la que representa
25	Nina Schlieper	Embajadora - ACOTUR	ACOTUR Bolívar
26	Katherine Ballestas	Directora Ejecutiva	ACODRES Capítulo Cartagena de Indias
27	Juan Camilo Oliveros	Director Ejecutivo	Consejo Gremial de Bolívar
28	María Margarita Serrano	Coordinadora de Turismo	Departamento Nacional de Planeación - DNP
29	Julián Guerrero Orozco	Director	Programa Destino Naturaleza – USAID

Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023



Foto: Pexels.



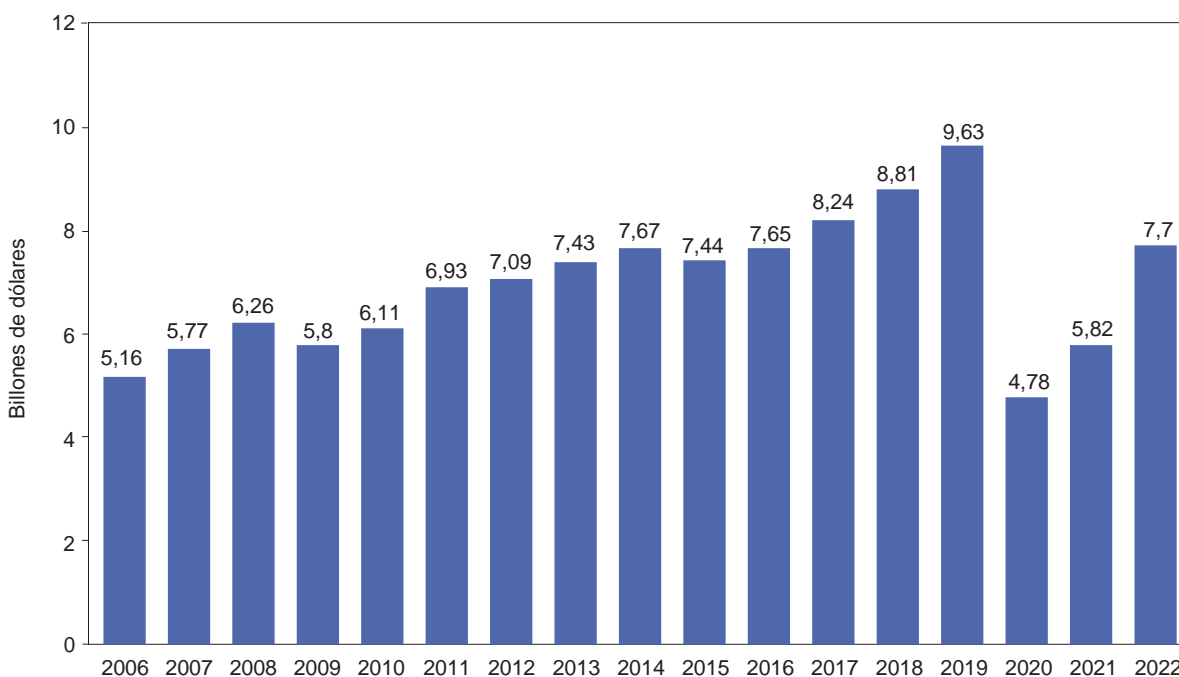
Capítulo II Diagnóstico del turismo en la región.

Diagnóstico del turismo en Cartagena y los municipios priorizados

Contexto Internacional

La actividad turística se ha constituido en un sector económico de gran relevancia a nivel mundial, como se evidencia en su contribución al PIB mundial, que en el año 2022 fue de US\$7,7 billones de dólares; si se observa a más largo plazo, se puede evidenciar una tendencia creciente entre los años 2006 al 2019 al pasar de US\$5,16 billones de dólares a US\$9,63 billones de dólares. Tendencia que fue interrumpida por la crisis del sector provocada por la Pandemia del COVID-19 en el año 2020, donde el aporte bajó a US\$4,78 dólares, sin embargo, ha dado muestras de recuperación, sin alcanzar aún los niveles prepandemia. De igual forma, de acuerdo con las cifras del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo, la inversión de capital privado en el sector a nivel mundial en el año 2022 se situó en US\$856.000 millones de dólares y el empleo generado ascendió a más de 290 millones.

Figura 3
Evolución de la aportación del sector turístico al PIB en el mundo de 2006 a 2022
(en billones de dólares, cifras a precios reales)



Fuente: Consejo Mundial del Viaje y el Turismo – WTTC Data Gateway

En lo que respecta a la llegada de turistas internacionales, como se muestra en la ilustración, entre los años 1995 a 2019, experimentó un crecimiento continuo, pasando de 531 millones de llegadas de turistas a 1.465 millones de turistas a nivel mundial, que debido a las restricciones impuestas por la Pandemia Covid-19 se afectó drásticamente la actividad turística, en el año 2020 tan solo se movilizaron 407 millones de turistas, evidenciándose una recuperación entre los años 2021 – 2022; en concordancia con las cifras de la Organización Mundial de Turismo a julio de 2023 se registraron 700 millones de turistas, lo que representa una recuperación del 84% de los niveles previos a la pandemia. Destaca además la resiliencia y recuperación sostenida del sector en todas las partes del mundo (OMT, 2023).



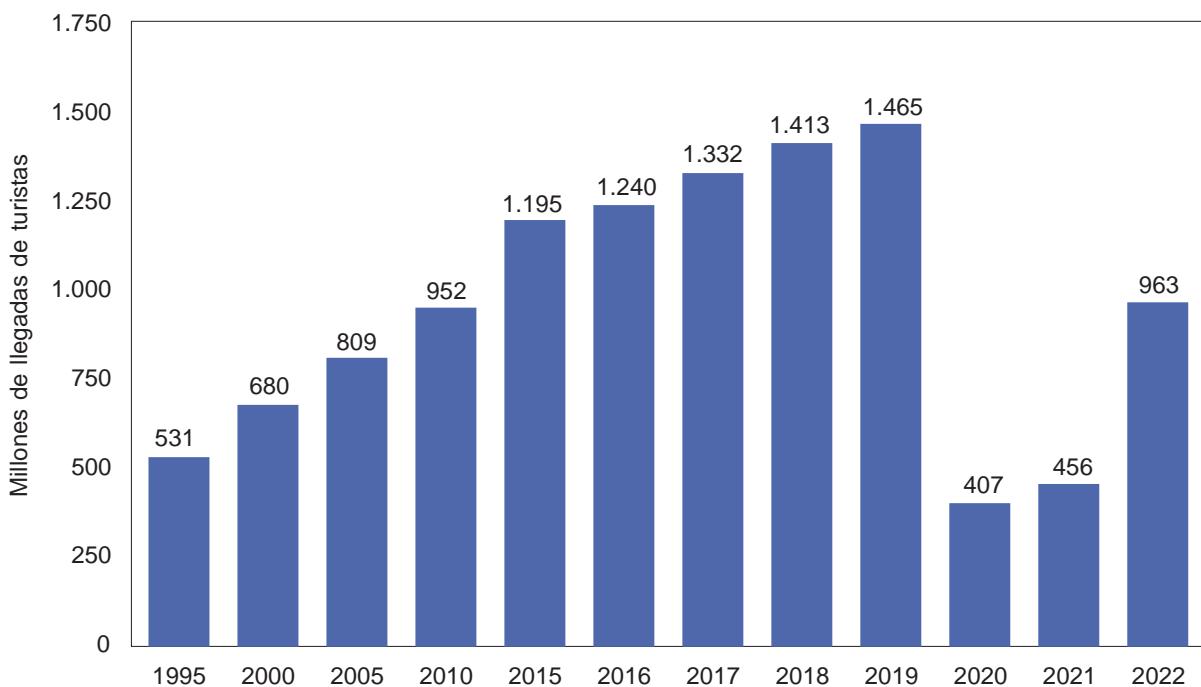
En la llegada de turistas internacionales por regiones a julio de 2023 sobresale Oriente Medio, al superar en un 20% los niveles alcanzados antes de la pandemia, siendo la única región que supera los niveles de 2019; por su parte Europa, región que recibe la mayor parte de los turistas, alcanzó el 91% de los niveles previos a la pandemia, impulsada por una fuerte demanda intrarregional y los viajes provenientes de Estados Unidos; África y América se recuperaron en un 92% y 87% respectivamente, mientras que Asia y el Pacífico alcanzaron el 61%. En términos generales, se prevé una recuperación a nivel mundial entre el 80% y 90%, jalonado por la fuerte demanda y el incremento de la conectividad aérea (OMT, 2023).

Contexto Nacional

El análisis del sector turístico en Cartagena no solo revela la riqueza de su historia y cultura, sino también la complejidad de una industria que ha experimentado un crecimiento sostenido. El análisis abordará los desafíos y oportunidades que enfrenta este destino turístico, destacando la necesidad de equilibrar el desarrollo con la preservación cultural y medioambiental. Cartagena, con su rica historia y patrimonio cultural, presenta desafíos y oportunidades únicas en términos de gestión turística.

Figura 4

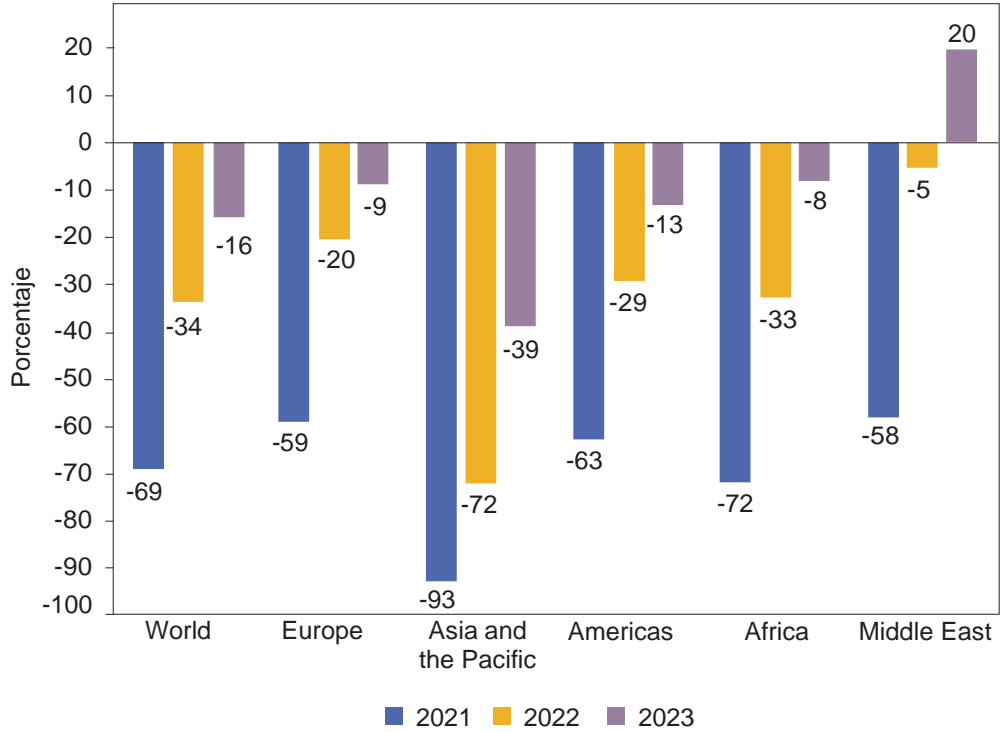
Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo entre 1995 y 2022(en millones)



Nota: Consejo Mundial del Viaje y el Turismo – WTTC Data Gateway



Figura 5
Llegadas de turistas internacionales. Variación por región a julio 2023



Nota: UNWTO, septiembre 2023

Tabla 3
Políticas del sector

POLÍTICA	OBJETO
Política de Turismo Cultural	Mejorar las condiciones de sostenibilidad y competitividad del turismo cultural y creativo en Colombia, propiciando la vinculación, inclusión y participación de las comunidades locales en su desarrollo; fortaleciendo la preservación, valoración y gestión responsable del patrimonio, de los activos culturales del país; impulsando la integración efectiva de las cadenas de valor de las industrias turísticas, culturales, artísticas y creativas; de manera que se eleve el posicionamiento y reconocimiento de Colombia como destino líder en esta tipología, así como contribuya a la garantía y protección de los derechos económicos, ambientales, sociales y culturales.
Política de Infraestructura Turística	Fortalecer los procesos de formulación, planeación, gestión, evaluación y seguimiento de proyectos para el desarrollo sostenible de una infraestructura turística que responda, de manera coherente, con las necesidades de los territorios y poblaciones locales, propendiendo por la articulación eficiente con otras instituciones que fomentan infraestructura estratégica para el país.
Política de Turismo Sostenible: "Unidos por la Naturaleza"	Posicionar la sostenibilidad como pilar fundamental para el desarrollo del turismo en el país, como factor de competitividad de los negocios turísticos y de desarrollo social y cultural local.



POLÍTICA	OBJETO
Política de Competitividad Turística: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial	Mejorar la competitividad turística de Colombia, a través de estrategias conjuntas de gestión que involucren a todos los actores del sector, que fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y que permitan posicionar al país como un destino turístico de clase mundial.
Lineamientos de política para el desarrollo del turismo comunitario en Colombia	Impulsar el desarrollo del turismo comunitario, enfocado hacia procesos de emprendimiento participativos, que contribuyan a la generación de empleo e ingresos y a la consolidación de los destinos, a través de productos turísticos diferenciados, competitivos y sostenibles.
Política de Mercadeo y Promoción Turística: Colombia destino turístico de clase mundial	Lograr la eficacia en las acciones de promoción y mercadeo de los destinos y productos turísticos de Colombia, de manera que logre generar un crecimiento del número de viajeros nacionales e internacionales, posicionando al país como un destino competitivo.
Política de Playas Turísticas – Lineamientos sectoriales	Consolidar la competitividad del producto turístico de playa en Colombia, por medio de esquemas de coordinación institucional, de planificación, de recuperación y de ordenamiento de las playas turísticas, que incorporen la calidad turística, la preservación de los ecosistemas costeros y el respeto a las culturas locales, como los medios para lograr un turismo sostenible y un factor de diferenciación internacional.
Política de Turismo de Naturaleza	Posicionar a Colombia como destino de turismo de naturaleza, reconocido por el desarrollo de productos y servicios altamente competitivos y sostenibles, que permitan preservar los recursos naturales y mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras.
Política de Turismo Social	Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, otorgando prioridad a aquellos segmentos de población con menores posibilidades de disfrute de este, tales como las personas con discapacidad, las personas mayores, jóvenes y de escasos recursos económicos.
Política de Turismo y Artesanías: iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano	Integrar como propuesta de desarrollo conjunto sostenible y responsable, las cadenas productivas de los sectores turismo y artesanías, procurando la salvaguardia y la difusión de las tradiciones artesanales y del beneficio económico, social y cultural de las comunidades y destinos.
Política para el Desarrollo del Ecoturismo	Fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible, debido al cual ésta debe propender por el uso racional de los recursos, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores residentes en las regiones y el permanente esfuerzo para proporcionar una oferta competitiva de servicios, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.
Plan estratégico de seguridad turística: reto competitivo de Colombia	Incrementar la seguridad para los usuarios de servicios turísticos, mediante el establecimiento de estrategias a partir de las cuales se implementen proyectos y actividades que promuevan medidas de control y prevención, dirigidas a los prestadores de servicios turísticos, vigilancia y protección de los atractivos turísticos, información y orientación al turista, así como acciones para el fortalecimiento institucional.



POLÍTICA	OBJETO
Estrategia para posicionar la gastronomía colombiana como producto turístico: Colombia a la Mesa	Incrementar la seguridad para los usuarios de servicios turísticos, mediante el establecimiento de estrategias a partir de las cuales se implementen proyectos y actividades que promuevan medidas de control y prevención, dirigidas a los prestadores de servicios turísticos, vigilancia y protección de los atractivos turísticos, información y orientación al turista, así como acciones para el fortalecimiento institucional.
Política de Calidad Turística	Mejorar los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos, al generar una cultura de excelencia en los prestadores de servicios turísticos y destinos, como estrategia para posicionar a Colombia como un destino diferenciado, competitivo y sostenible.
Plan sectorial de turismo “Turismo armonía con la vida” 2022-2026	Construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible, responsable y regenerativo del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país.

Nota: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Viceministerio de Turismo. Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023.

Atractivos nacionales

Colombia es un país que ha experimentado un crecimiento significativo en la industria del turismo en los últimos años. La nación sudamericana cuenta con una amplia diversidad geográfica y cultural, lo que la convierte en un destino atractivo para los turistas. Aquí hay algunos aspectos destacados sobre el turismo en Colombia:

- **Atractivos Naturales:** Colombia cuenta con una gran variedad de paisajes naturales que van desde playas tropicales y selvas amazónicas hasta montañas de la cordillera de los Andes. Destinos como Cartagena, San Andrés, el Parque Nacional Natural Tayrona y la región del Eje Cafetero son particularmente populares.
- **Cultura Rica y Diversa:** La cultura colombiana es rica y diversa, con influencias indígenas, africanas y europeas. Ciudades como Bogotá, Medellín y Cali ofrecen una mezcla de arquitectura histórica, festivales culturales, música y arte.
- **Turismo Histórico:** Colombia tiene una historia rica que se refleja en sus ciudades coloniales y sitios arqueológicos. Cartagena, con su centro histórico bien conservado, es un ejemplo destacado de turismo histórico.
- **Gastronomía:** La gastronomía colombiana es variada y deliciosa. Platos como la arepa, la bandeja paisa, el ajiaco y los tamales son sabores típicos que los visitantes pueden disfrutar.
- **Turismo de Aventura:** Colombia ofrece oportunidades para el turismo de aventura con actividades como senderismo, trekking, rafting y parapente. El Parque Nacional Natural Los Nevados y Caño Cristales son destinos populares para aventuras al aire libre.
- **Desarrollo de Infraestructura Turística:** Colombia ha invertido en el desarrollo de la infraestructura turística, incluidos hoteles de alta calidad, aeropuertos modernos y una red de transporte en constante mejora.
- **Seguridad Mejorada:** A medida que la seguridad en Colombia ha mejorado en los últimos años, más turistas internacionales han visitado el país. Sin embargo, es importante estar al tanto de las recomendaciones de seguridad y seguir las pautas locales.
- **Turismo Sostenible:** Colombia ha mostrado un interés creciente en el turismo sostenible. Se están implementando iniciativas para preservar la biodiversidad, proteger las áreas naturales y promover prácticas turísticas responsables.



- **Diversidad Cultural:** La diversidad cultural de Colombia se refleja en la presencia de comunidades indígenas, afrodescendientes y mestizas. Esto se evidencia en la música, la danza, las tradiciones y las festividades a lo largo y ancho del país.

Perfil del turista

El perfil del turista que visita Colombia es diverso y abarca una amplia gama de intereses y características. Aquí hay algunas características comunes que se encuentran en diferentes segmentos de turistas que eligen Colombia como destino:

- **Viajeros Aventureros:** Colombia atrae a aquellos que buscan experiencias de aventura. Turistas interesados en actividades como trekking, senderismo, rafting y parapente encuentran en el país un destino emocionante.
- **Culturales e Históricos:** personas interesadas en la rica historia y cultura de Colombia visitan lugares como Bogotá, Cartagena y Medellín para explorar museos, sitios arqueológicos y arquitectura colonial.
- **Amantes de la Naturaleza:** la diversidad geográfica de Colombia, que incluye playas, selvas, montañas y llanuras, atrae a turistas que disfrutan de la naturaleza. La observación de aves y la visita a parques nacionales son actividades populares.
- **Gastronómicos:** los amantes de la comida encuentran en Colombia una rica escena gastronómica. Platos tradicionales como la bandeja paisa, el ajiaco y las arepas son experiencias culinarias únicas.
- **Relajación y Bienestar:** destinos como San Andrés y Santa Marta atraen a aquellos que buscan relajación en playas paradisíacas y opciones de bienestar, como spas y retiros de yoga.
- **Turismo de Negocios:** grandes ciudades como Bogotá son destinos para turismo de negocios, atrayendo a profesionales que participan en conferencias, eventos y actividades corporativas.
- **Turismo Romántico:** lugares como Cartagena, con sus calles empedradas y arquitectura romántica, son populares entre parejas que buscan una experiencia romántica.
- **Backpackers y Viajeros Independientes:** Colombia atrae a mochileros y viajeros independientes que buscan explorar el país de manera más flexible, descubriendo lugares fuera de los circuitos turísticos tradicionales.
- **Turismo Familiar:** familias eligen Colombia como destino para vacaciones familiares, aprovechando las opciones de entretenimiento y actividades para todas las edades.
- **Turismo de Lujo:** algunos turistas buscan experiencias de lujo, optando por alojamientos exclusivos, servicios premium y actividades personalizadas.

Es importante destacar que el perfil del turista puede variar significativamente, y estas categorías no son mutuamente excluyentes. Colombia ha trabajado para atraer a diferentes segmentos, destacando su diversidad y ofreciendo experiencias únicas para cada tipo de viajero.

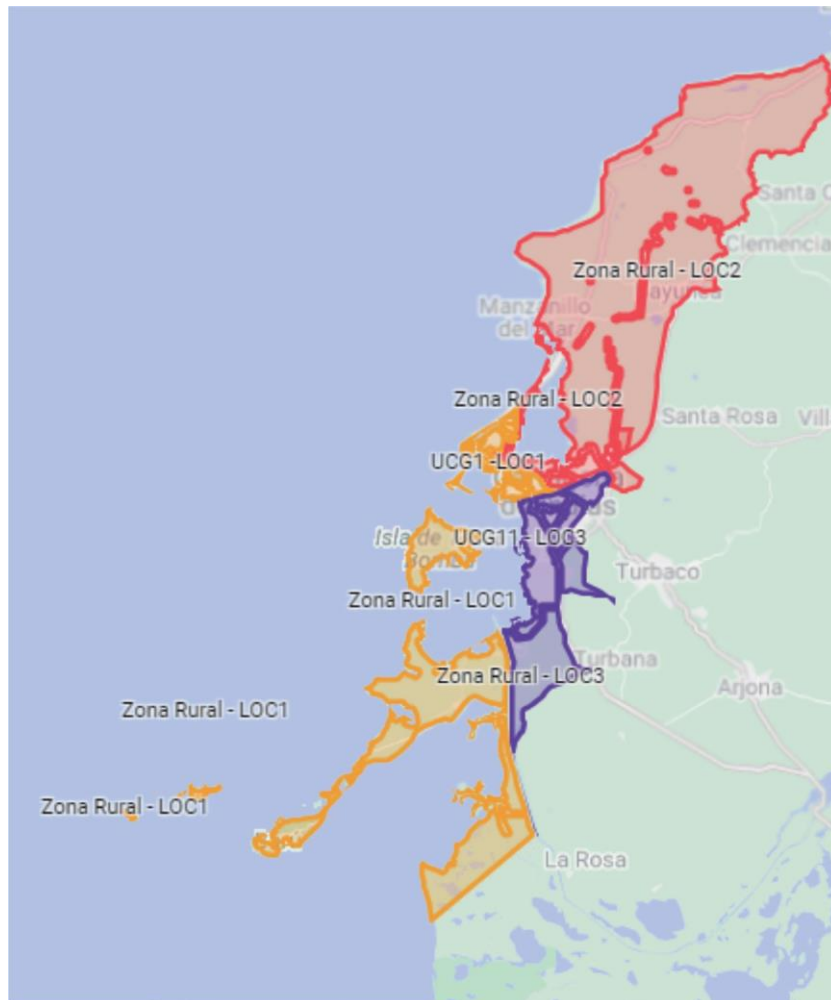
Contexto local – Cartagena de Indias y municipios priorizados

Ubicación geográfica

Cartagena de Indias es la capital del departamento de Bolívar, se encuentra ubicada al norte de Colombia, limita al Norte y al Oeste con el Mar Caribe, al Sur con los municipios de Turbaco y Turbana, y al Este con los municipios de Santa Rosa de Lima y Santa Catalina. Cuenta con una extensión territorial de 623 km², de los cuales el 12% corresponde al área urbana y el 88% al área rural; de acuerdo con su conformación político-administrativa se encuentra dividida en tres (3) localidades a saber: Localidad Histórica y del Caribe Norte, Localidad de la Virgen y Turística y la Localidad Industrial y de la Bahía, que a su vez agrupan 15 Unidades Comuneras de Gobierno (UCG) urbanas y 15 UCG rurales, para un total de 153 barrios (Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, 2020).



Figura 6
Localidades de Cartagena de Indias



Nota: Mapa Interactivo - CCV

Estructura socioeconómica

De acuerdo con las proyecciones poblacionales del DANE, en el año 2023 Cartagena cuenta con 1.052.015 habitantes, de los cuales el 88,5% se ubica en el área urbana y el 11,5% en el área rural. La distribución por sexo muestra que el 52% son mujeres y el 48% restante hombres; por rango de edades se observa una mayor concentración de la población en los rangos de 20 a 34 años, es decir, existe una mayor proporción de población joven en edad de trabajar.

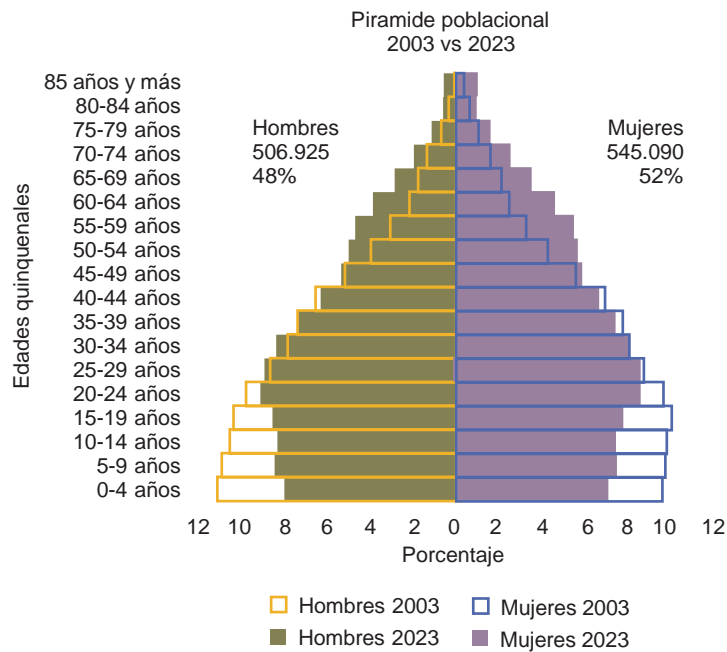
Como se observa en la tabla 4, Cartagena concentra el mayor número de habitantes, mientras que, entre los municipios priorizados, Turbaco y El Carmen de Bolívar cuentan con una población mayor (114.716 y 75.923 habitantes respectivamente), seguidos de San Juan Nepomuceno (40.020 habitantes), Mahates (30.104 habitantes) y San Jacinto (25.702 habitantes). En términos generales, la población se ubica en su mayoría en las cabeceras municipales, a excepción de Mahates, en donde la proporción de la población que habita en los centros poblados es superior (66%) a la localizada en la cabecera municipal (34%).

Uno de los principales retos de Cartagena y el departamento de Bolívar es la superación de la pobreza, debido a que, en el año 2022 el 43,6% de los cartageneros vive en condición de pobreza monetaria, y el 12,7% vive en pobreza monetaria extrema. Por su parte, en el departamento de Bolívar



la situación es aún más crítica, al ubicarse como el cuarto departamento con la mayor incidencia de pobreza monetaria en el país (56%), muy por encima del total nacional (36,6%), mientras que la pobreza monetaria extrema asciende a 23,6%, superior en cerca de 10 puntos porcentuales al total nacional (13,8%) (DANE, 2023).

Figura 7
Distribución poblacional por sexo y grupos de edad en Cartagena



Nota: Cartagena Cómo Vamos, 2023

Tabla 4
Población en Cartagena y los municipios priorizados, 2023

Municipio	Urbana	Rural	Total
Cartagena de Indias	931.503	120.512	1.052.015
El Carmen de Bolívar	54.547	21.376	75.923
Mahates	10.318	19.876	30.104
San Jacinto	22.000	3.702	25.702
San Juan Nepomuceno	29.286	10.734	40.020
Turbaco	104.604	10.112	114.716

Nota: DANE - Dirección de Censos y Demografía

En lo que respecta al empleo, durante el año 2022, se encontraban ocupados cerca de 425 mil personas, lo que indica una tasa de ocupación de 59,5%, las principales actividades que cuentan con más empleados en la ciudad son Comercio y reparación de vehículos (21%), Transporte y almacenamiento (13,2%), Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana (12,5%). Por posición ocupacional, se encuentra la mayor parte de las personas trabajan por cuenta propia (55%), seguido de los empleados particulares (34,4%); el alto número de personas que trabajan por cuenta propia es un indicador del alto grado de informalidad laboral que se registra en Cartagena, el cual se ubica en 59,9%, posicionándose como la más alta entre las principales ciudades del país. En



contraste, la tasa de desempleo se ubicó en 10,9%, muy cercana a la tasa de desempleo nacional (11,2%) (DANE, 2022).

En el aspecto económico, el departamento de Bolívar es la séptima economía más grande a nivel nacional y la segunda en la región Caribe, aportando el 3,6% del PIB nacional y el 24,8% del PIB regional. Entre las principales actividades económicas se encuentran comercio, transporte, hoteles y restaurantes (17,9%); administración pública, afiliación obligatoria y servicios sociales (17,5%); industria (15,8%); construcción (7,9%) y actividades profesionales y administrativas (7,1%). Ahora bien, Cartagena aporta el 66% del valor agregado del departamento de Bolívar, en donde sobresalen las actividades terciarias relacionadas con comercio y servicios. El municipio de Turbaco contribuye con el 2,8% del valor agregado departamental, y el resto de los municipios priorizados aportan entre el 1,6% y el 0,8% del valor agregado departamental (Cámara de Comercio de Cartagena, 2023).

Tabla 5
Valor Agregado por municipio en Bolívar en miles de pesos corrientes en 2021

Municipio	Actividades primarias	Actividades secundarias	Actividades terciarias	Valor agregado	Peso municipal en Bolívar (%)
Cartagena de Indias	34	8.711	15.814	24.559	66%
Turbaco	34	268	757	1.058	2,8%
El Carmen de Bolívar	105	56	453	613	1,6%
Mahates	99	26	174	299	0,8%
San Juan Nepomuceno	75	33	261	369	1,0%
San Jacinto	75	26	184	285	0,8%

Nota: Cámara de Comercio de Cartagena, 2023

En términos de comercio exterior, el departamento de Bolívar se consolida como el quinto departamento más exportador e importador a nivel nacional; mientras que Cartagena es el principal puerto de salida de mercancías y el segundo receptor de mercancías del extranjero, superada solo por el puerto de Buenaventura. Al cierre del primer semestre de 2023 las ventas al exterior se situaron en US\$1.776 millones FOB, y las compras externas US\$1.837 millones CIF, dando como resultado un déficit comercial US\$61 millones FOB. El principal socio comercial es Estados Unidos, país con el que se realizan los mayores intercambios comerciales, de igual forma se encuentran Brasil, México, China, Puerto Rico, entre otros. La mayor parte de las exportaciones son manufacturas de tecnología media, bienes manufacturados basados en recursos naturales y bienes primarios (Cámara de Comercio de Cartagena, 2023).

Por último, la dinámica empresarial en Cartagena y Bolívar, muestra una recuperación, no obstante, aún no se alcanzan los niveles registrados antes de la pandemia Covid-19, así en el departamento de Bolívar a diciembre de 2022 se encontraban activas un total de 39.635 empresas, generando \$59,7 billones en ventas. En Cartagena por su parte, se ubican el 77,5% de las empresas del departamento, lo que se traduce en 30.702 empresas; el tejido empresarial en Cartagena está compuesto principalmente por microempresas (89%), seguido de las pymes (10%) y la gran empresa que tan solo representa el 1% (Cámara de Comercio de Cartagena, 2023). Por actividades económicas, las más sobresalientes son comercio y reparación de vehículos (34%); actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos (14%); alojamiento y servicios de comida (13%); e industrias manufactureras (8%) (Cámara de Comercio de Cartagena, 2023). Dada su estructura de capital, las microempresas enfrentan mayores restricciones, por tanto, son más vulnerables y registran niveles de recuperación más bajos, comparados con las empresas de mayores capitales (Cartagena Cómo Vamos, 2023).



Plan Regional de competitividad

Basado en las cinco (5) apuestas productivas: petroquímico plástico, turismo, logística para el comercio exterior, diseño de construcción y reparación de embarcaciones navales y agroindustria definidas en el Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar se estableció la siguiente visión:

“En 2032 Bolívar es uno de los cinco departamentos más competitivos de Colombia, el primero en la región Caribe colombiana. Cartagena es el principal centro logístico del país, su industria turística, naval, marítima y fluvial es reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y servicio, y está posicionada como una de las tres ciudades más competitivas del Caribe. La población bolivarense tiene con un nivel de ingresos por habitante igual o superior al de un país de ingresos medios altos, caracterizado por su alto nivel de desarrollo humano, económico y social convergente territorialmente, a través de un ambiente de negocios que incentiva la inversión productiva de alto valor agregado e innovación, principalmente a través de su industria petroquímica- plástica y agroindustrial, la formalización empresarial y la generación de empleo, con énfasis en la exportación de bienes y servicios” (CRCCB, 2010).

Como se mencionó el turismo es una de las apuestas productivas, y contempla entre sus objetivos estratégicos convertir a Cartagena como el líder en la oferta de productos turísticos en Colombia y el Caribe, y epicentro del turismo regional en el departamento de Bolívar y la región Caribe colombiana (CRCCB, 2010), para lograr este objetivo se plantearon las siguientes estrategias.

Tabla 6
Estrategias e iniciativas de la apuesta de turismo en el PRC 2018 – 2032

Estrategias	Iniciativas
Fortalecer los productos turísticos en los segmentos ya posicionados (cultural, convenciones, sol y playa, cruceros) y desarrollar nuevos productos turísticos que los complementen y hagan de la región una oferta en la que converjan y se satisfagan las necesidades de la heterogeneidad de nuestros visitantes (ferias, salud, ecoturismo, etnocultural y turismo náutico).	Construcción y consolidación de las rutas temáticas que diversifiquen la oferta turística y cultural del departamento.
	Construcción y modernización de los centros de convenciones.
	Construcción del recinto ferial de Cartagena de Indias.
	Articulación de las acciones y condiciones de la DIMAR, Alcaldía y Concejo en las concesiones de usos de playas.
	Certificación del centro histórico de Cartagena como destino de clase mundial.
	Integración de la oferta turística de Cartagena con las zonas de influencia cultural, artesanal o etnocultural del Departamento.
	Desarrollo del turismo náutico en Cartagena
	Promoción y consolidación del ecoturismo en el Canal de Dique y el Volcán del Totumo (Municipio de Santa Catalina), los parques naturales y las rutas ecológicas.
	Consolidación del turismo de salud, especialmente de cirugías estéticas articuladas con servicios hoteleros y turísticos en Cartagena y en zonas francas del Departamento.
	Desarrollo de Tierra Bomba (Distrito de Cartagena) como destino cultural y turístico.
	Implementación de Campañas en contra de la explotación sexual y drogas asociadas al turismo.



Estrategias	Iniciativas
Ampliar la conectividad turística de Cartagena	<p>Ampliación de la conectividad aérea internacional y convertir a Cartagena en aeropuerto HUB24, ampliando la infraestructura a 25 años.</p> <p>Integración férrea regional (tren de cercanías entre Cartagena, Barranquilla y Santa Marta).</p>
Mejorar y ampliar la infraestructura turística y urbanística de Cartagena, Mompox, San Jacinto, Palenque y demás centros turísticos del departamento	<p>Ampliación de la capacidad hotelera en 5.000 nuevas habitaciones en Cartagena.</p> <p>Preservación y utilización de los mangles de manera paisajística a través de la aplicación de normativas ambientales.</p> <p>Dragado y canalización de los cuerpos de agua internos y elevación de puentes sobre estos para permitir el paso de embarcaciones menores.</p> <p>Construcción de paseos peatonales y muelles de desembarque en el borde de agua de los canales y el desarrollo de un producto donde se aproveche la navegabilidad de los cuerpos de agua y ecosistemas mediante la utilización de embarcaciones menores, aprovechando los mangles.</p> <p>Mejoramiento y ampliación de la cobertura y calidad de los servicios públicos en zonas potenciales de desarrollo turístico (Zona norte, Barú, Tierra Bomba, Parques Naturales, Islas del Rosario, Mompox entre otros).</p>
Flexibilización y cumplimiento de aspectos normativos	<p>Definición e implementación de una normatividad que regule de manera eficiente y efectiva el uso y creación de los muelles y marinas para las actividades del turismo náutico en Cartagena.</p> <p>Promoción ante la DIAN, el retorno del IVA para turistas extranjeros.</p> <p>Inversión público privada sin ánimo de lucro en zonas de uso público para garantizar su autosostenibilidad.</p>
Estrategias complementarias	<p>Generar un proceso de pedagogía ciudadana alrededor de las comunidades de los centros turísticos para mejorar el servicio al turista</p> <p>Desarrollar un sistema de información y medición de los niveles de satisfacción de los servicios turísticos que se ofrecen en el Departamento.</p> <p>Mejorar la movilidad en Cartagena.</p> <p>Ampliación e implementación de servicios de última generación en TIC, especialmente en banda ancha para INTERNET.</p> <p>Calcular la capacidad de carga turística y la respectiva regulación de su flujo en Cartagena, Mompóx, San Bernardo, Bocachica, Tierra Bomba e Islas del Rosario (incluyendo la utilización de plantas residenciales como oferta alojativa).</p> <p>Establecer las rutas de circulación de los turistas (señalización, calidad de las vías).</p> <p>Desarrollar el ordenamiento territorial de las zonas costeras, la bahía de Cartagena y cuerpos de agua interiores implementando normas que favorezcan el desarrollo de actividades económicas sustentables.</p>



Estrategias	Iniciativas
	Fortalecer la coordinación interinstitucional Departamental para la gestión turística.
	Desarrollo de la marca ciudad.
	Desarrollar local y regionalmente una cadena de proveedores, con altos estándares de calidad.
	Reforzar el Sistema de Información de Turismo SISTOUR mediante el compromiso de los principales actores del sector turístico en el suministro de la información estadística para análisis

Nota: (CRCCB, 2010)

De acuerdo con el balance realizado del cumplimiento de las estrategias se encontró que la apuesta de turismo concentra el 21,3% de las acciones e iniciativas; sin embargo, la brecha de cumplimiento es del 18,8%, resultado de las acciones cumplidas, rezagadas y las que no avanzaron desde la implementación del plan al año 2019.

Análisis de competitividad a partir del estudio del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia

A continuación se realiza un análisis de la competitividad turística a partir de los resultados del estudio de El Centro de Pensamiento Turístico de Colombia denominado Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia – ICTRC, que en su versión 2022 incluyó 31 ciudades capitales y 198 municipios con vocación turística, que en el departamento de Bolívar corresponden a el Distrito de Cartagena de Indias, y los municipios de Mompóx, San Jacinto, Santa Catalina, Turbaco, Arjona, Magangué, San Juan Nepomuceno, Mahates y El Carmen de Bolívar. El ICTR define la competitividad turística como:

*“La capacidad que tiene un destino para insertarse en los mercados de manera sostenible, mediante la articulación de los actores públicos y privados y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante.
Por tanto, la competitividad del destino se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas, de tal forma que se potencie el desarrollo socioeconómico y se conserven tanto los recursos culturales y sociales, como los servicios eco-sistémicos del destino” (CPTUR, 2022)*

Para el análisis de la competitividad a nivel de ciudades capitales se tuvieron en cuenta ocho dimensiones, mientras que para los municipios con vocación turística se reducen a seis dimensiones debido a la disponibilidad de la información.

Los resultados para las ciudades capitales muestran que Cartagena se ubicó como la tercera ciudad más competitiva de Colombia, superada solo por Bogotá y Medellín, quienes ocuparon el primer y segundo puesto respectivamente; siendo los factores cultural y económico, en donde se destacan aspectos como inventario de patrimonio cultural, festividades y eventos tradicionales, eventos para la preservación y promoción de la gastronomía tradicional y los atractivos culturales declarados bienes de interés cultural de la nación, posicionan al Distrito de Cartagena de Indias como un destino cultural por excelencia. En lo que respecta al factor económico, sobresale por indicadores como ingreso por habitación disponible, porcentaje de ocupación hotelera, la formación bruta de capital fijo en el sector turismo y el ingreso de extranjeros.



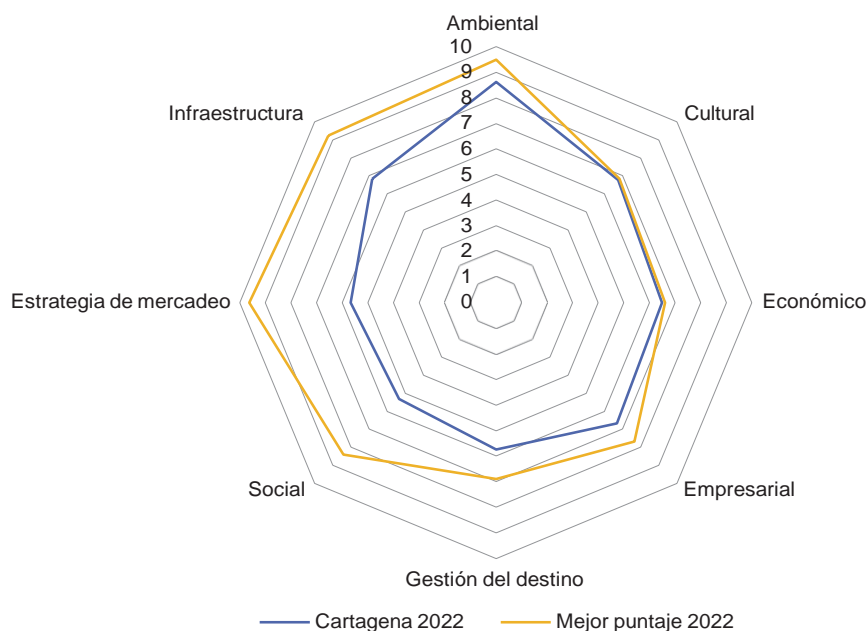
Tabla 7
Criterios de medición y factores de ponderación del ICTRC para ciudades capitales y municipios con vocación turística, 2022.

Dimensión	Factor de Ponderación Ciudades capitales	Factor de Ponderación Municipios con vocación turística
Ambiental	7,23%	9,84%
Cultura	8,43%	11,48%
Económico	10,84%	n.a.
Empresarial	13,25%	14,75%
Gestión del destino	20,48%	29,51%
Social	12,05%	n.a.
Estrategia de mercadeo	7,23	9,84%
Infraestructura	20,48%	24,59%

Nota: CPTUR, 2022

En contraste, se deben fortalecer aspectos como la estrategia de mercadeo, especialmente en la promoción a través de guías turísticas y el apoyo técnico al diseño de productos turísticos; en el campo social existen debilidades en indicadores como bilingüismo en programas de pregrado en turismo, altos índices de informalidad laboral, así como del subempleo objetivo; y en el factor de infraestructura se deben implementar acciones con el fin de mejorar la accesibilidad para personas en condición de discapacidad, incrementar el número de instituciones prestadoras de servicios de salud de alto nivel y mejorar la conectividad aérea internacional.

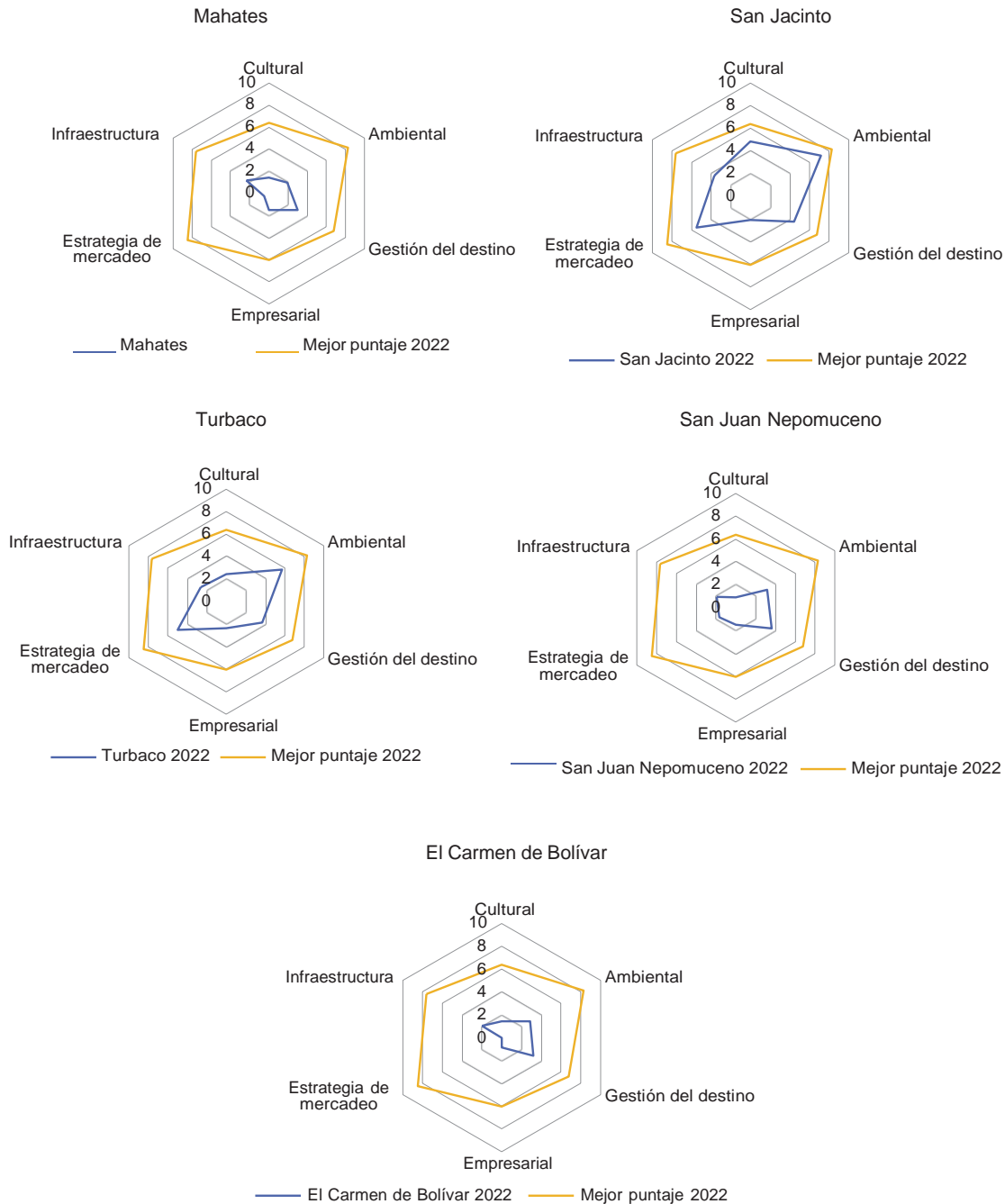
Figura 8
Brecha de competitividad por factores en Cartagena, 2022



Nota: Diseño de los autores con base en ICTRC



Figura 9
Brecha de competitividad por factores en los municipios de priorizados, 2022



Nota: Diseño de los autores con base en ICTRC

Ahora bien, el análisis de la competitividad para los municipios en el departamento de Bolívar con vocación turística, se encuentra entre los 198 municipios estudiados a nivel nacional, San Jacinto es un municipio a destacar, dado que ocupa la posición 38 y es el tercero a nivel regional, mientras que Turbaco, San Juan Nepomuceno, Mahates y El Carmen de Bolívar ocuparon las posiciones 96, 174,



191 y 192 respectivamente, en los que predominan las debilidades en los factores de gestión empresarial, estrategia de mercadeo e infraestructura, así como en los aspectos culturales y ambientales.

Oferta turística

Por su posición geográfica y estratégica Cartagena cuenta con sectores económicos dinámicos como la industria petroquímica y plástica, sector portuario, comercio internacional, entre otros. Sin embargo, hoy se quiere resaltar uno que se ha convertido en el sello característico de la ciudad: el turismo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) indica que el turismo ha venido experimentando un continuo crecimiento y una profunda diversificación a nivel mundial, llegando a representar una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. El DANE muestra a precios constantes que desde el año 2000 hasta 2016 se ha registrado un incremento de esta rama en Bolívar del 119%, pasó de 372 mil millones de pesos a 815 mil millones, es decir, un crecimiento promedio anual aproximado del 5%. En estas cifras, Cartagena es la protagonista no solo para el departamento sino también para el país, posicionándose como uno de los principales destinos turísticos del mundo.

Según la OMT la importancia del sector turismo radica en que, si se implementa correctamente, estimula la creación de miles de empleos directos e indirectos. Contribuye a la preservación cultural y la protección del medio ambiente; mejora las condiciones de seguridad y propicia ambientes de paz entre países debido al intercambio cultural. Actualmente la ciudad debe retomar e iniciar el proceso de certificación de nuestro Centro Histórico como destino turístico sostenible, para lo cual es necesario proteger la flora y fauna local, importante para el creciente ecoturismo. También se deben organizar y formalizar los vendedores ambulantes para no afectar el bienestar de la comunidad y turistas y promover el empleo digno entre las personas que participan del mercado laboral del sector turismo.

Demanda

Tipos de clientes, nacionalidad

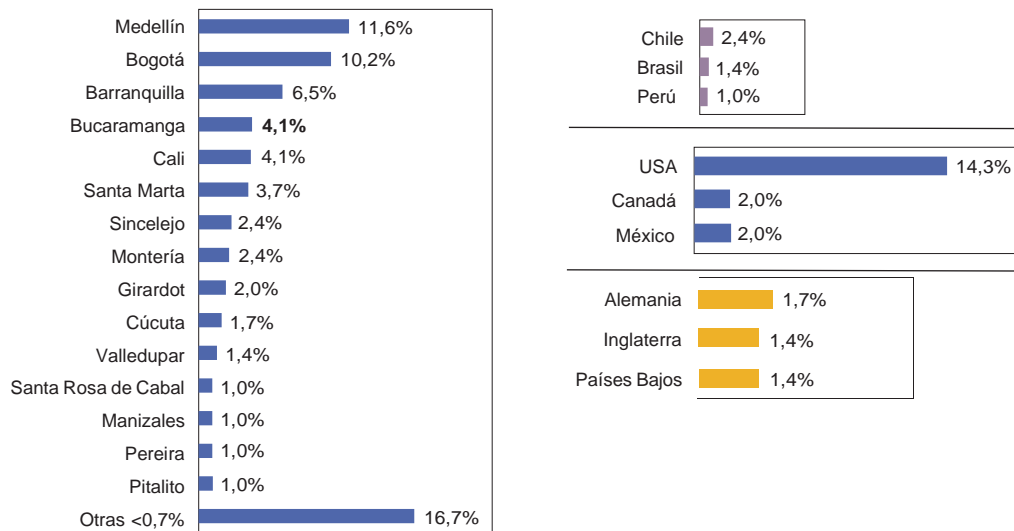
El análisis de la demanda turística se realiza a partir del estudio de perfil demográfico de los visitantes, sus gustos y preferencias llevado a cabo por la Corporación de Turismo de Cartagena de Indias (Corpoturismo, 2022). Los principales resultados indican que el 70% de los turistas son nacionales y el 30% restantes extranjeros; la mayor parte de los turistas que llegan a Cartagena se concentran en los rangos de edad de 26 a 45 años (52%) y personas de más de 55 años (24,8%). En cuanto a sus ocupaciones, el 61,4% de los turistas extranjeros son empleados, el 22,7% trabaja de forma independiente; por su parte los nacionales, el 45,1% son empleados y el 39,3% independientes. Por nivel educativo en general se encontró que el 44,9% son universitarios, el 20,7% cuenta con posgrados y el 20,1% alcanzó un nivel técnico-tecnológico. Por lugar de procedencia, Medellín, Bogotá y Barranquilla son las principales ciudades de procedencia de los turistas nacionales, mientras que a nivel internacional provienen principalmente de Estados Unidos (14,3%), Chile (2,4%), Canadá (2%), México (2%), Alemania (1,7%), Brasil (1,4%), Inglaterra (1,4%), Países Bajos (1,4%), Perú (1%), entre otros.

Entre los lugares y actividades que más realizan los turistas en Cartagena se encuentran visitar las playas de la ciudad, centros comerciales, centro histórico (plazas, iglesias, restaurantes, bares, discotecas), Castillo San Felipe de Barajas, Bóvedas, Cerro de la Popa, Islas del Rosario, Barú, Boca-chica.

Las personas se hospedan en su mayoría en hoteles y hostales (57,1%) y en menor medida donde amigos o familiares (25,6%), generalmente viajan en grupos de 2 a 3 personas y permanecen en promedio 10 días en la ciudad, con un gasto promedio por persona de \$2.590.437; cabe resaltar que el gasto promedio por persona de los turistas extranjeros (\$4.288.804) es superior al de los turistas nacionales (\$1.882.784).

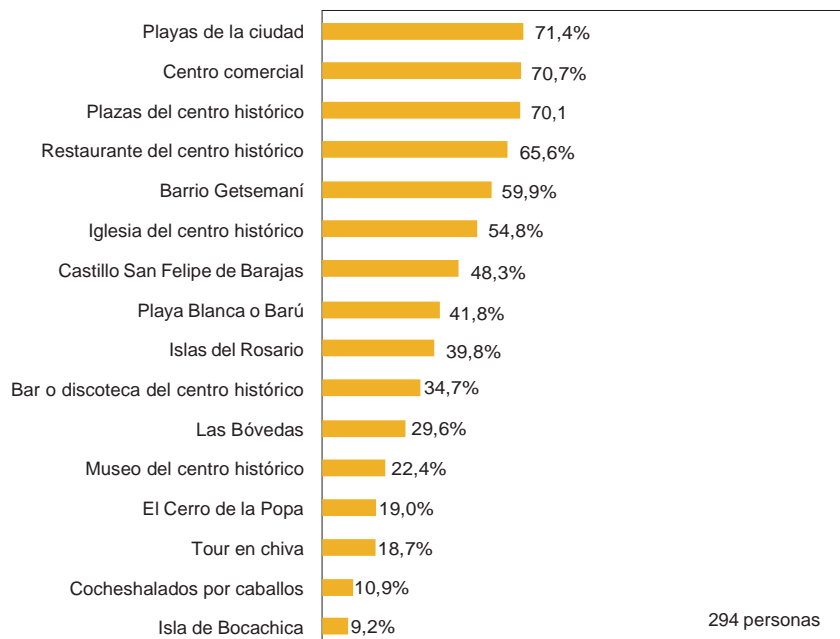


Figura 10
Procedencia de los turistas que llegan a Cartagena



Nota: Corpoturismo, 2022

Figura 11
Lugares más visitados por los turistas en Cartagena



Nota: Corpoturismo, 2022



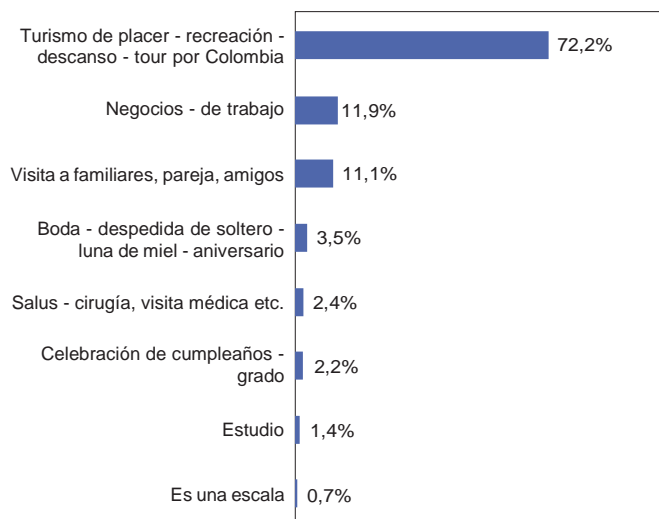
Tabla 8
Gasto promedio por turista en Cartagena

Gasto promedio	Turista Nacional	Turista Extranjero	Promedio general
Gasto Total visita + alojamiento del grupo	\$3.252.694	\$7.071.247	\$4.375.798
Gasto total visita + alojamiento por persona	\$1.882.784	\$4.288.804	\$2.590.437
Gasto ponderado en pesos del valor de visita (sin alojamiento)	\$1.673.971	\$3.708.286	\$2.272.299
Gasto ponderado en pesos del valor de alojamiento	\$1.578.723	\$3.362.961	\$2.103.499
Promedio de personas que incluyen estos gastos (Incluye el encuestado)	2,3	1,9	2,2

Nota: Corpoturismo, 2022.

La mayoría de los turistas llegan a Cartagena principalmente por recomendación de amigos y familiares (63,9%), redes sociales, internet y televisión, constituyéndose en los medios de promoción más importantes de la ciudad. Las motivaciones predominantes para visitar la ciudad son los viajes de placer, recreación o descanso (72,2%); viajes de negocios o trabajo (11,9%); visita a familiares, pareja o amigos (11,1%); boda, despedida de solteros, luna de miel o aniversario (3,5%); viajes de salud, cirugías, visitas médicas (2,2%); celebración de cumpleaños o grado (2,2%), estudio (1,4%). En lo que respecta al grado de satisfacción de los turistas el 67,7% manifestó que la experiencia superó sus expectativas, y que las mejores experiencias se relacionaron con la belleza y limpieza de las playas, la riqueza histórica y arquitectónica, y la oferta de entretenimiento que incluye actividades acuáticas, tours, bares, restaurantes, centros comerciales, entre otros.

Figura 12
Principales motivos de visita a Cartagena



Nota: Corpoturismo, 2022

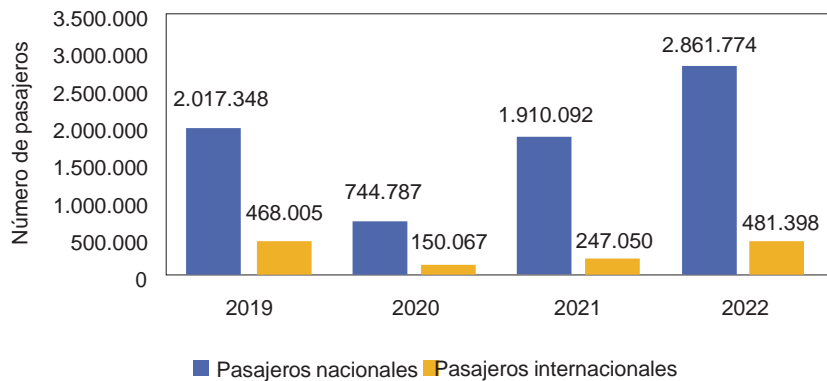
Análisis de indicadores turísticos de llegada de visitantes

Cartagena de Indias tiene una vocación marítimo-portuaria, industrial y turística, y es que, gracias a su ubicación estratégica a orillas del Mar Caribe, su legado histórico, cultural y arquitectónico que la hicieron merecedora de ser declarada Patrimonio Nacional de Colombia en 1959, y Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad en 1984 por la UNESCO (MCIT, s.f); sus atractivos naturales la posicionan a nivel nacional como una de las ciudades más visitadas por turistas nacionales y extran-



jeros. De acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena es la tercera ciudad que más visitantes extranjeros recibe después de Bogotá y Medellín; siendo el turismo la motivación principal (Oficina de Estudios Económicos-MCIT, 2023).

Figura 13
Número de pasajeros llegados por vía aérea a Cartagena, 2019 – 2022



Fuente: Informe Mensual de Turismo MCIT – OEE (2023) & (Corpoturismo, 2023)

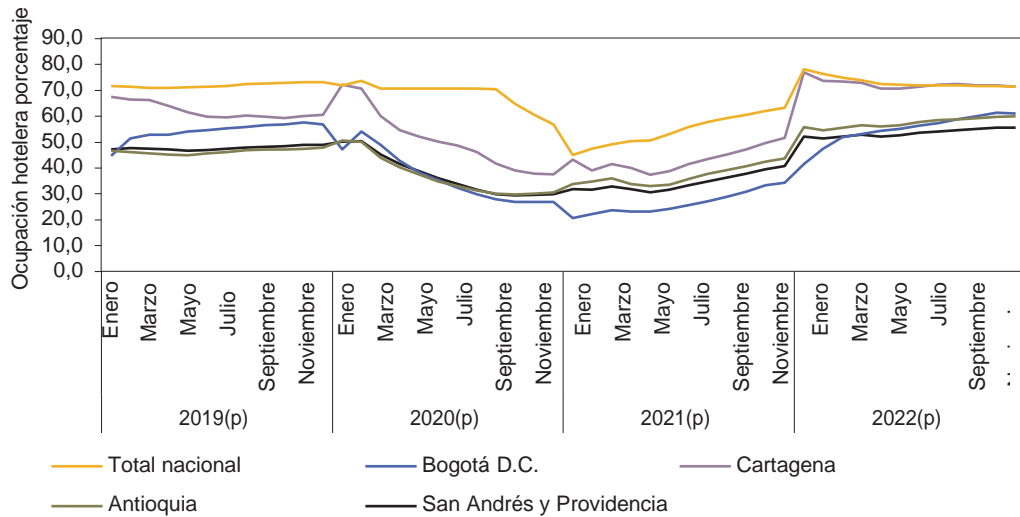
En lo que respecta a los visitantes llegados en cruceros, luego de la contingencia debido a la emergencia sanitaria del COVID-19, en el año 2022 se experimentó una recuperación en el número de recaladas y de visitantes, pasando de 18.889 cruceristas en 2021 a 167.711 en 2022, y se proyecta una tendencia al alza al finalizar el año 2023. Por su parte, la llegada de pasajeros por vía aérea también ha experimentado un mayor dinamismo, llegando a niveles prepandemia, según los reportes, el número de pasajeros llegados en vuelos internacionales en 2023 fue de 481.398, cifra superior en un 95% a la registrada en 2022, mientras que los pasajeros llegados en vuelos nacionales ascendieron a 2.861.774, creciendo a una tasa de 60%, siendo incluso superior al dato reportado en 2019 cuando fue de 2.017.348 pasajeros (*Figura 1*). Es de destacar que el Parque Natural Corales del Rosario es el más visitado, durante el año 2022 recibió a 667.316 personas, concentrando el 66% del total de visitas a los Parques Nacionales Naturales (Oficina de Estudios Económicos-MCIT, 2023).

Otro indicador de la actividad turística es la ocupación hotelera, que como se observa en la *Figura 14*, Cartagena se mantiene por encima del total nacional y solo es superada por San Andrés, aunque durante el año 2022 se observaron cifras similares en la ocupación hotelera de ambas ciudades.

Los indicadores antes mencionados, se derivan en la demanda de mano de obra local, es así como durante los últimos cinco años, la actividad de alojamiento y servicios de comida han aportado alrededor del 10,5% del empleo en la ciudad, solo en el trimestre octubre – diciembre de 2022 un total de 38.944 personas se encontraban laborando en esta actividad. Sin embargo, aún no se logran los niveles de empleo prepandemia, la cual afectó en gran medida al sector. De hecho, al cierre de 2022 las empresas del sector representaban el 17,6% del total de las empresas de la ciudad, lo que corresponde a 6.443 establecimientos comerciales, los cuales generaron \$2,1 billones de pesos en ventas y sumaron \$6,6 billones en activos totales (Corpoturismo, 2023).

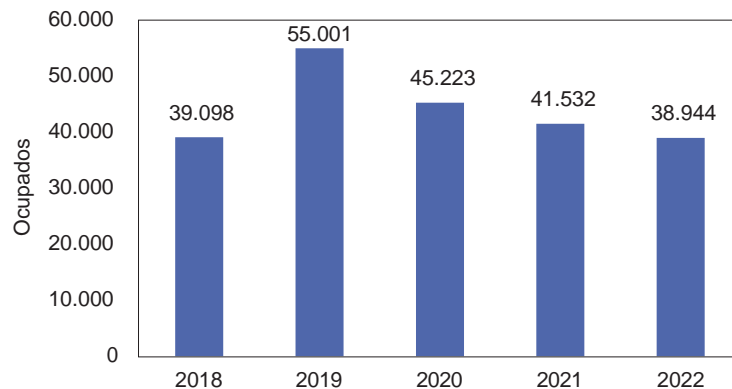


Figura 14
Ocupación Hotelera mensual, 2019 – 2022



Nota: Diseño de los autores con base en EMA - DANE

Figura 15
Número de ocupados en alojamiento y servicios de comida, 2018-2022 (IV trimestre de cada anualidad).



Nota: Elaboración de los autores con base en GEIH – DANE

Análisis DOFA - CAME

Análisis interno: se realizó un proceso en el que se evalúan todos los componentes que interactúan en el destino con el fin de identificar falencias y áreas de oportunidad a partir de las fortalezas con las que cuenta:



Tabla 9
Análisis interno: fortalezas y debilidad de Cartagena de Indias y sus zonas de influencia

Componente	Fortalezas	Debilidades
Gobernanza	<p>F1: Se cuenta con los lineamientos del MINCIT y el Viceministerio de Turismo a nivel nacional. Existencia de la Ley de turismo 2069 de 2020.</p> <p>F2: Existencia de las Normas Técnicas Sectoriales y Normas Técnicas Colombianas en Turismo Sostenible</p> <p>F3: Existe un plan de desarrollo turístico para el departamento y para la ciudad. Se trabaja en proceso de actualización.</p>	<p>D1: Necesidad de una entidad que lidere, administre y gestione los procesos, proyectos e iniciativas de la actividad turística del destino.</p> <p>D2: Los instrumentos de ordenanza POT y PEM no actualizados.</p> <p>D3: La necesidad de un sistema de gobernanza especializado para la noche, pues la ciudad mantiene dinámicas sociales, turísticas y comerciales las 24 horas.</p>
Demanda	<p>F4: Es un destino posicionado a nivel nacional e internacional.</p> <p>F5: Incremento del interés y de la demanda turística en todas las zonas a partir del proceso de recuperación Postcovid.</p> <p>F6: Presencia de una demanda turística consolidada de eventos salud y bienestar, museos, historia, patrimonio y cultura.</p>	<p>D4: No existe un registró único y actualizado de la estadística de visitantes y arribo a establecimientos de hospedaje en la Región.</p> <p>D5: Bajo promedio de permanencia y gasto turístico en las zonas de desarrollo turístico.</p> <p>D6: Se exceden las capacidades y límites de carga permitidos. Insuficientes estudios de caracterización de la demanda. Inteligencia de datos.</p>
Producto turístico	<p>F7: Riqueza histórica y cultural.</p> <p>F8: Biodiversidad: fauna, flora y naturaleza.</p> <p>F9: Atractivos turísticos, como las murallas y las playas.</p> <p>F10: Declaratoria de la UNESCO “Puerto, fortalezas y conjunto monumental de Cartagena”.</p> <p>F11: Cartagena de Indias y sus municipios cercanos cuentan con una red de museos importante.</p> <p>F13: Destino de eventos: Turismo de romance (bodas), MICE, SMERF.</p> <p>F14: Aprovechamiento de los recursos existentes: las vías terrestres y fluviales.</p> <p>F15: Cuenta con cuerpos de agua dulce y zonas insulares.</p> <p>F16: Existe una diversidad de zonas adecuadas y comunidades campesinas para el desarrollo del turismo rural comunitario.</p>	<p>D7: Bajo sentido de pertenencia y conciencia ciudadana. Desconocimiento de la historia, la geografía, las expresiones y valor patrimonial y cultural del destino</p> <p>D8: Falta de formación especializada y desarrollo de competencias técnicas y bandas para las actividades turísticas de acuerdo con las necesidades reales del sector.</p>
Sociales	<p>F17: Existencia de festivales y muestras culturales consolidadas con reconocimiento nacional e internacional.</p> <p>F18: Cuenta con instituciones como las Cámaras de Comercio de Cartagena, Corporación de Turismo.</p> <p>F19: Cuentan con organizaciones sociales como Fundación Renacer, ONU Mujeres, entre otros.</p>	<p>D9: Altos niveles de desigualdad social lo que genera altos niveles de pobreza y necesidades básicas insatisfechas en la población.</p> <p>D10: La inseguridad, el microtráfico y la presencia de bandas delincuenciales que se aprovechan de la infraestructura turística para cometer sus acciones delictivas.</p> <p>D11: La explotación sexual comercial de niñas, niños, adolescentes y mujeres adultas, la trata de personas, mendicidad infantil y adulta.</p> <p>D12: Falta de conocimiento sobre La ESCNNA, las rutas de atención y denuncia. Vincular familias con el tema formativo y de sensibilización para prevenir que las mismas familias sean quienes no promuevan esa práctica.</p>
Ambiente	<p>F20: Cuenta con instituciones como EPA, CARDIQUE. Se están promoviendo iniciativas de Negocios verdes</p>	<p>D13: Problemas ambientales relacionados con el turismo masivo.</p> <p>D14: Deficiente gestión de las basuras, desechos y residuos derivados de la actividad turística.</p> <p>D15: Poca conciencia ambiental y de conservación.</p> <p>D16: Se observan prácticas no adecuadas en el trato y tenencia de animales en práctica de actividades turísticas.</p>



Componente	Fortalezas	Debilidades
Facilidades	<p>F21: Infraestructura hotelera y servicios turísticos desarrollados.</p> <p>F22: Cuenta con uno de los puertos más importantes de Colombia y se perfila como el más atractivo para empresas tanto nacionales como internacionales.</p> <p>F23: El sector logístico portuario de Cartagena, dentro de sus empresas más importantes como la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena (SPRC) ha venido realizando una gran inversión.</p>	<p>D17: Desafíos en la gestión del tráfico y la movilidad, prestación de servicio y control de precios por parte de transportistas.</p> <p>D18: Necesidad de mejorar la infraestructura vial, señalización, iluminación entre otros.</p> <p>D19: Deficiencia en la calidad de servicios públicos, de salud y educación principalmente en la zona insular, barrios populares de la ciudad y municipios cercanos.</p> <p>D20: Acoso al turista y al local por la venta ambulante y estacionaria sin control de precios.</p> <p>D21: Altos niveles de informalidad.</p> <p>D22: La conectividad vial en la ciudad y su articulación con los municipios cercanos requiere de actualización y mantenimiento.</p> <p>D23: Deficiencia en transporte aéreo (aeropuerto con poca capacidad e infraestructura, vuelos, aerolíneas y conexiones), terrestre (TransCaribe) y marítimos (puertos) .</p>
Promoción	<p>F24: Se cuenta con el apoyo de Procolombia.</p> <p>F25: Colombia ganó 15 categorías de los World Travel Awards en la edición América del Sur en 2023, particularmente Cartagena de Indias obtuvo los galardones de Puerto de Cruceros líder y el mejor para las lunas de miel.</p> <p>F26: La ciudad cuenta con 16 distinciones de orden nacional e internacional</p>	<p>D24: Ausencia de una campaña de comunicación y marca territorial unificada y claramente definida, que se articule además con la marca país.</p> <p>D25: Falta de estudios sobre la medición del impacto de las campañas promocionales realizadas por el estado. Inexistente sensibilización al visitante con respecto a la cultura de viaje.</p>
Gestión	<p>F27: Existencia de gremios como COTELCO, ASOTELCA, ANATO, ASOBARES, ACORES, ACOTUR, CONFETUR, entre otros que aportan al contribuyen al desarrollo turístico.</p> <p>F28: Disposición de las autoridades regionales y locales (público y privada) para fomentar el turismo.</p> <p>F29: Presencia de grupos organizados (principalmente asociaciones comunitarias) que se involucran directamente en la gestión y operación de la actividad turística.</p>	<p>D26: Falta de un liderazgo visible y articulador.</p> <p>D27: Falta de articulación y diálogo entre los actores de la cadena de valor del turismo en Cartagena y sus zonas de influencia lo que ha agravado problemáticas sociales, ambientales y de la gestión del turismo.</p> <p>D28: Procesos de gentrificación en el Centro Histórico, Getsemaní, Manga, Bocagrande, la Boquilla y que se extienden aceleradamente a otras zonas del destino.</p> <p>D29: Desarticulación con la zona insular.</p> <p>D30: Falta de un sistema integrado, actualizado y confiable de datos del sector.</p> <p>D31: Falta de una entidad dedicada a la investigación, desarrollo y generación de estadísticas e información para la toma de decisiones.</p> <p>D32: Débil articulación intersectorial para la gestión del turismo. Insuficientes actividades relacionadas con la conciencia cultural, turística y ambiental de las autoridades, empresarios, población y estudiantes en las zonas de desarrollo.</p>

Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023

Análisis externo: se basa en realizar estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y, valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para el destino:



Tabla 10

Análisis externo: oportunidades y amenazas para Cartagena de Indias y sus zonas de influencia.

Componente	Oportunidad	Amenaza
Política y legal	<p>O1: Articulación con los municipios cercanos y desarrollo de Cartagena Región, con el Departamento de Bolívar, la RAPE Caribe para la creación de nodos y corredores turísticos articulados a las zonas naturales.</p> <p>O2: Visibilización y posicionamiento a través de iniciativas con Procolombia y los programas de la ruta exportadora, así como la participación en ferias y eventos internacionales del turismo.</p>	<p>A1: Cambios políticos e incertidumbre nacional y global.</p> <p>A2: Guerras y conflictos armados.</p> <p>A3: Percepción de bajos niveles de seguridad en el destino y zonas de influencia.</p>
Económica	<p>O3: Apuestas del gobierno nacional por el turismo como generador de PIB, a través de inversiones, programas e iniciativas de impulso.</p> <p>O4: Apoyo de fondos de cooperación internacional para iniciativas sociales, ambientales articuladas a actividades turísticas como impulsor de transformaciones sociales.</p> <p>O5: Promover productos turísticos basados en la riqueza cultural y la gastronomía local.</p> <p>O6: Nichos Internacionales principalmente en el continente americano y europeo; pero sin descartar otras fuentes geográficas de viajeros provenientes desde Asia-Pacífico, Medio Oriente y África.</p> <p>O7: Explorar y fortalecer el nicho de eventos de fraternidades.</p> <p>O8: Diversificación de la oferta: turismo de salud y bienestar (Wellness), Turismo de naturaleza, Turismo Cultural, Avistamiento de aves, mariposas. Colombia se posiciona como un destino de interés para viajeros del mundo, según Tendencias Mundiales de Viajes 2023, realizado por la prestigiosa consultora ForwardKeys (Procolombia, 2023).</p> <p>O9: Desarrollar una estrategias de comunicación y marca territorial con alcance nacional e internacional.</p>	<p>A4: Competencia global con otros destinos similares, consolidados y desarrollado.</p> <p>A5: Crisis económicas que afectan el poder adquisitivo de los turistas.</p> <p>A6: Incremento de los precios en los combustibles y energías alternativas.</p> <p>A7: Recesión de la economía, desempleo, reducción de vuelos o incremento de costos.</p>
Social	<p>O10: Colaboración con otras ciudades o regiones cercanas.</p> <p>O11: Desarrollar un nodo cultural entre Cartagena de Indias y sus municipios cercanos articulados alrededor de los museos.</p> <p>O12: Nuevo viajero con más sensibilidad por las comunidades y experiencias significativas. Democratización del turismo como fuerza transformadora para una cultura de paz.</p>	<p>A8: Según SIEDCO, la cifra de secuestros en 2021 fue de 160, 2 menos que en 2020; pero en 2022 aumentó de nuevo, sumando 223 casos; y creció dramáticamente en 2023, sumando 287 casos hasta octubre (Fundación Pares, 2023).</p> <p>A9: Las migraciones y desplazamientos masivos en LATAM.</p> <p>A10: La elevada posibilidad de la aparición de nuevos virus y sus mutaciones, plagas derivadas de animales o vegetales.</p>
Tecnológica	<p>O13: La automatización, la inteligencia de datos, la inteligencia artificial y la transformación digital aplicada a las actividades turísticas.</p>	<p>A11: Riesgos informáticos o ciber riesgos en el sector turístico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE, 2023), en función del nivel de madurez digital y de dependencia tecnológica también varía el nivel de riesgo cibernético al que tienen que hacer frente las empresas del sector turístico.</p> <p>A12: Plataformas de servicios turísticos ilícitas.</p>
Ecológica (Ambiental)	<p>O14: Crecimiento del turismo sostenible.</p> <p>O15: Desarrollar y fortalecer el turismo comunitario con enfoque en la Economía Popular y los Ecosistemas de Negocios Verdes.</p> <p>O16: Alianzas estratégicas con otras entidades ambientales (CARDIQUE, ANLA, AUNAP, MIN AMBIENTE) para la realización y ejecución de proyectos.</p> <p>O17: Nuevos viajeros con más sensibilidad por la sostenibilidad y necesidades de conexión con la naturaleza.</p> <p>O18: Cercanía con el Canal del Dique y con el río Magdalena para experiencias turísticas fluviales.</p>	<p>A13: Impacto de eventos climáticos locales.</p> <p>A14: Agotamiento de recursos naturales debido al turismo descontrolado.</p> <p>A15: Aumento de la marea derivada del cambio climático.</p>

Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023



Es de vital importancia establecer acciones que apunten a la transformación digital, la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), la inteligencia de datos asociadas a procesos de "Revenue Management" como práctica generalizada, la diversificación de actividades y la mejoras en infraestructura y certificados de sostenibilidad (Yanez H & Moreno R, 2019), así como la Inteligencia Competitiva, comercialización en nichos internacionales principalmente en el continente americano y europeo; pero sin descartar otras fuentes geográficas de viajeros provenientes desde Asia-Pacífico, Medio Oriente y África y comercialización en nichos nacionales.

Hay dos miradas de vital importancia a destacar:

- La patrimonialización desde la declaratoria por la UNESCO del puerto, los baluartes, centro histórico y bahía así como la consolidación de la imagen del destino a nivel internacional, fortalecer el conocimiento del proceso y lo que significa contar con ésta declaratoria, los deberes y derechos así como la importancia del rol del estado, el gobierno local y las instituciones en la preservar y salvaguardia de la parte arquitectónica, de los aspectos culturales e intangibles del "Puerto, fortalezas y conjunto monumental de Cartagena" que también incluye las fortificaciones que están en Tierrabomba y Manga.
- Los imaginarios geográficos y turísticos: que es lo que piensan, como se lo imaginan los visitantes y como lo viven los locales. Es un fenómeno individual, pero con alcance colectivo y muy dinámico. Sobre lo que los visitantes hacen en el lugar. "Los turistas no quieren sentirse turistas, quieren vivir experiencias locales". Estos imaginarios son diferentes, por ejemplo, el de un crucerista al de una persona que estará por estadías largas o cortas; las familias; los recién casado o; los grupos de amigos; todo depende de lo que se muestre y se proyecte. Estos imaginarios y percepciones si bien no pueden controlarse pueden ser trabajados bajo una dirección de lo que se desea colocar en la recordación de los visitantes mediante la articulación de actores territoriales, comunidades, privados, atractivos, parques y ocio, pero generalmente se da de manera espontánea.

Otro elemento de consideración son los impactos ambientales y las degradaciones causadas por el turismo, no se sienten mejoras en el proceso. La falta de una adecuada recolección, gestión de residuos y la falta de conciencia ciudadana agravan la problemática. Los cuerpos de agua dulce se ven afectadas, las inundaciones en la ciudad, olores por el aumento del nivel de la marea derivado del cambio climático y la tardía culminación del proyecto de protección costera. Las misiones vehiculares, alta demanda de servicios públicos disminuyen su calidad y accesibilidad. Capacidades de carga y límites permitido están excedidas considerablemente.

Por otra parte, la complejidad de la gobernanza la escasa articulación de los diferentes actores de la cadena de valor del turismo, la falta de actualización del POT y su articulación con el PEMP en una ciudad 24 horas representan grandes retos. La falta de sistemas de información y datos confiables, información sin geolocalización para el análisis dificulta la toma de decisiones, así como identificar los flujos a zonas cercanas de la ciudad. Todo esto hace necesario el desarrollo de capacidad técnica y tecnológica.



Matriz CAME

Corregir:	Afrontar:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Corregir la gestión del tráfico y la movilidad para mejorar la experiencia del visitante. 2. Mejorar la infraestructura en áreas clave para optimizar la accesibilidad. 3. Los acelerados procesos de gentrificación del Centro histórico y que se extienden a otras zonas del destino. 4. La ausencia de un liderazgo claro y la desarticulación entre los actores. 5. Programas y contenidos en turismo de alta calidad para el desarrollo de competencias técnicas y blandas de la mano de las IES, SENA, CAT y la empresa privada. 6. Se debe actualizar y aprobar con carácter de urgencia el POT y el PEMP. 7. La perfilación del turista por categoría: intereses, gustos, edad, poder adquisitivo, entre otros. 8. Desarrollo y fortalecimiento de economía popular. 9. Falta de gobernanza en la ciudad con dinámicas 24 horas. 10. Inventarios turísticos. 11. Límites y capacidades de carga. 12. La percepción de permisividad sobre actividades ilícitas en el destino. 13. Altos niveles de informalidad. Motivar la formalización y asociatividad en PST. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prácticas inapropiadas en la tenencia y trado de animales en actividades turísticas. 2. Enfrentar la competencia mediante la diferenciación de la oferta turística. 3. Afrontar posibles crisis económicas mediante la diversificación de mercados turísticos. 4. Los cambios derivados de la transformación digital. 5. Los delitos sexuales (la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes, la trata de personas). 6. La migraciones y desplazamientos tanto internos como externos, nacionales e internacionales. 7. La prostitución ha impactado sobre procesos turísticos y las motivaciones de algunos grupos de viajeros. 7. La posibilidad de nuevos virus derivados del cambio climático. 8. Impactos sociales, ambientales de la actividad turística en el destino. 9. Observatorio del sector turismo y construcción de Data Lake de monitoreo de la actividad turística consultada. 10. Desarrollo de infraestructura náutica (Embarcaderos-Muelles para Cartagena y zona insular) (Bodeguita-Castillogrande-Bazurto-Playa Blanca-Cholón-Tierra Bomba- Ciénaga de la virgen – Zona Norte).
Mantener:	Explotar:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y promover la rica herencia histórica y cultural de Cartagena. 2. Conservar y mejorar la infraestructura hotelera y servicios turísticos existentes. 3. Mantener altos estándares de calidad en la oferta gastronómica local. 4. Las buenas prácticas en sostenibilidad, los esfuerzos y logros obtenidos hasta ahora. 5. Estrategias de mitigación de riesgos. 6. Certificaciones como destino turístico sostenible. 7. Disposición al mejoramiento continuo. 8. Fortaleza y experiencia portuaria y náutica. 9. Fortalecimiento de las instituciones educativas con bases en Turismo- Colegios Amigos del Turismo, con base bilingüismo. 10. Buenas prácticas de RSE. 11. Desestacionalización. 12. Producto cultural. 13. Planes y programas que buscan promover una industria nocturna segura, legal y responsable. 14. Los festivales de reconomiento nacional e internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento del turismo sostenible, destacando prácticas respetuosas con el medio ambiente. 2. La captación de más eventos internacionales. 3. La colaboración regional para crear circuitos turísticos que incluyan destinos cercanos. 4. Aplicar la inteligencia de nichos a través de la analítica de datos. 5. Deportes náuticos y experiencias con actividades turísticas conexas. 6. Cercanía con el Canal del Dique y con el río Magdalena para experiencias turística fluviales. 7. Definición de la marca y la creación de un lenguaje comunicativo herramientas de comunicación para la promoción de Cartagena de Indias y sus zonas de influencia. 8. El diseño de nuevos productos turísticos en turismo de naturaleza, turismo étnico - cultural, gastronómico. 9. Democratización del turismo como fuerza transformadora para una cultura de paz. 10. Creación de un corredor turístico con los municipios del departamento con oferta turística: Turbaco, Palenque, Mompóx, San Jacinto, Montes de María. 11. Desarrollo de ecosistemas de negocios verdes.

Elaboración: Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023

Inversión sector turismo

Se presentan una serie de iniciativas y proyectos prioritarios que fueron identificados para el sector y proyectos de ciudad requeridos para el impulso del desarrollo económico y progreso social del territorio. Esta cartera de proyectos es el resultado de un valioso trabajo interinstitucional de diferentes actores e instituciones de la ciudad en la que se generó la “Agenda de Política Pública de Cartagena y Bolívar de cara a las elecciones 2022. Se muestran en detalle en el Anexo 1.



Cadena de valor de Cartagena de Indias y sus zonas de influencia, actores, oferta y servicios.

Gestión y articulación

La gestión del sector en la ciudad de Cartagena y los municipios de influencia se rigen por las orientaciones y directrices del orden nacional, en donde el ente rector de la política pública en materia turística está a cargo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; específicamente en el Viceministerio de Turismo; además existen una serie de entidades tanto nacionales como locales que se encargan de operacionalizar dichas políticas, con el acompañamiento continuo del sector privado, representado por los gremios, los empresarios e inversionistas; la academia; y la sociedad civil. De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presentan las principales entidades que gestionan el sector turístico en la ciudad de Cartagena y en los municipios de su zona de influencia. Ver detalle del análisis en el *Anexo 2*.

Tabla 11
Entidades del orden nacional

Nombre de la Entidad	Rol / función
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Viceministerio de Turismo	Define y ejecuta la política nacional del sector turístico.
PROCOLOMBIA	Promueve destinos turísticos culturales internacionalmente, atrayendo turistas interesados en la riqueza cultural de Colombia.
Colombia Productiva	Impulsa la productividad en industrias culturales y creativas, fortaleciendo aspectos económicos del turismo cultural.
Fondo de Promoción Turística de Colombia	Para ejecución de las actividades de promoción turística cultural en el mercado doméstico.
Artesanías de Colombia S.A.	Promueve y fortalece el sector artesanal en los sitios y destinos del turismo cultural.
Ministerio de Cultura	Define y ejecuta la política nacional del sector cultural.
Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales	Apoyará las acciones de ejecución de la política, en las áreas protegidas que tengan potencialidades y desarrollos en el turismo cultural, propendiendo por su sostenibilidad.
Instituto Colombiano de Antropología e Historia, ICANH	Lidera y difunde la investigación arqueológica, antropológica e histórica del patrimonio material e inmaterial de los lugares y destinos del turismo cultural.
Cámara Verde de Comercio	Promueve iniciativas sostenibles que fusionan aspectos culturales con el comercio para impulsar un turismo cultural sostenible.
BANCOLDEX	Para orientar y definir la cofinanciación de proyectos para el turismo cultural con vocación exportadora.
Dirección General Marítima-DIMAR	Supervisa y regula las actividades marítimas en Colombia, incluyendo la seguridad y la gestión del tráfico marítimo.
Innpulsa	Es una entidad que promueve la innovación y el emprendimiento en Colombia, apoyando el desarrollo de empresas y proyectos con potencial de crecimiento.

Nota: Elaboración del Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023.



Tabla 12
Entidades del orden departamental

Nombre de la Entidad	Rol / función
Gobernación de Bolívar	para contribuir en el ámbito de la descentralización del turismo, en la ejecución y coordinación regional de las acciones propuestas en la Política.
Asamblea de Bolívar	Legisla sobre asuntos locales, incluyendo regulaciones que pueden impactar directamente en el desarrollo y promoción turística de la región.
Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar - ICULTUR	Desempeña un papel esencial en la promoción y desarrollo de actividades turísticas y culturales en la región.
Policía Metropolitana Bolívar	Para brindar protección y seguridad al turista, a las comunidades y prestadores de servicios turísticos y culturales, en los principales lugares y destinos del turismo cultural.
IDERBOL	Promueve actividades deportivas y recreativas, las cuales a menudo son atractivas para turistas que buscan experiencias diversas en la región.
Senadores de Bolívar y Representantes a la Cámara	Abogan por políticas y proyectos que fomenten el turismo y la cultura en el departamento.

Nota: Elaboración del Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023

Tabla 13
Entidades del orden distrital / municipal

Nombre de la Entidad	Rol / función
Alcaldía Distrital y municipales	Lidera la implementación de estrategias que promueven el turismo y el desarrollo cultural en la región, siendo responsable de la gestión integral del distrito / municipio.
Concejo Distrital y Municipales	Despliega un papel legislativo, contribuyendo a la formulación de acuerdos locales que impactan en el desarrollo turístico y cultural del territorio.
Corporación de Turismo de Cartagena de Indias	Es responsable de promover, desarrollar y posicionar a Cartagena como un destino turístico atractivo tanto a nivel nacional como internacional.
Instituto De Patrimonio Y Cultura De Cartagena (IPCC)	Es responsable de preservar y promover el patrimonio cultural de la ciudad, así como de fomentar las expresiones culturales locales.
Unión De Desarrollo Económico	Despliega estrategias para el crecimiento económico en Cartagena, promoviendo iniciativas que estimulan el desarrollo empresarial y económico en la región.
Gerencia De Espacio Público	Se enfoca en el cuidado y gestión de las áreas públicas en Cartagena, procurando su mantenimiento, embellecimiento y aprovechamiento para el disfrute ciudadano.
Escuela Taller Cartagena De Indias	Tiene como objetivo principal la formación y capacitación técnica en oficios tradicionales y artesanales, contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad a través de la preservación y promoción de las habilidades culturales y artísticas.
Cartagena de Indias Convention and Visitors Bureau	Promueve a Cartagena como un destino para eventos y convenciones, impulsando el turismo de negocios y la industria de reuniones en la ciudad.
Sociedad Portuaria De La Costa	Se dedica a la operación y gestión de actividades portuarias en la región costera, facilitando el comercio y la logística en la zona.



Nombre de la Entidad	Rol / función
Sociedad Aeroportuaria	Administra y opera las instalaciones aeroportuarias en la región, facilitando las operaciones y servicios aéreos para pasajeros y carga.
Cámara de Comercio de Cartagena	Apoya el desarrollo empresarial, facilitando servicios y promoviendo el crecimiento económico en la región.
CRCI Cartagena y Bolívar	Se dedica a la promoción de la inversión y el desarrollo en la región, fomentando oportunidades de crecimiento económico y social.
Cajas de Compensación COMFENALCO y COMFAMILIAR	Ofrecen servicios sociales y de bienestar a empleados y sus familias, brindando beneficios como educación, vivienda y recreación.
Cooperación Internacional	Participa en programas de cooperación y ayuda humanitaria, contribuyendo al desarrollo social y económico en la región.
Cámara Colombiana De Turismo	Impulsa el desarrollo del turismo en Colombia, promoviendo iniciativas que fortalezcan la industria turística a nivel nacional.
Empresas privadas del sector turístico y cultural	Apoyarán en la estructuración de la oferta de servicios y bienes que requiere la cadena productiva del turismo cultural, generando competitividad, calidad y eficiencia en su prestación y suministro.
Gremios	Representan los intereses de sus asociados ante las autoridades y privadas, y trabajan para promover el desarrollo del sector.
Asociaciones Informales	Son organizaciones que agrupan a personas que trabajan en el sector turístico de forma informal y representan los intereses de sus asociados ante las autoridades y privadas.
Junta de Acción Comunal	Promueven la visita a Cartagena a través de la organización de eventos y actividades culturales, educativas y recreativas.
Museos	Sus acciones contribuyen a promover la cultura y la historia de la ciudad, a atraer a más turistas y a generar ingresos económicos.

Nota: Elaboración del Equipo de consultoría Universidad Externado de Colombia, 2023.

Cadena de valor y oferta de servicio

El análisis de la cadena de valor turístico en la ciudad de Cartagena se desarrolló por medio del mapeo de actores, el cual se constituye en un recurso valioso al brindar una visión completa y detallada de todas las personas e instituciones involucradas en la actividad turística. Este mapa identifica quiénes son los actores clave, desde individuos hasta organizaciones, y define sus roles y responsabilidades específicas dentro del marco de trabajo. Pero esta identificación va más allá de una simple enumeración; permite comprender las complejas interacciones y relaciones que deben establecerse entre estos actores para lograr los objetivos del proyecto. Cada línea en el mapa representa una conexión, una colaboración necesaria para alcanzar metas comunes.

La identificación y análisis de la cadena de valor no solo es esencial para la planificación estratégica, sino que también facilita la comunicación efectiva y la toma de decisiones informadas, ya que nos brinda una imagen integral de quiénes son los participantes, qué deben hacer y cómo trabajarán juntos para el éxito del proyecto. A través de la metodología de la Cuádruple Hélice, se usa como herramienta de análisis y desarrollo, donde se prioriza un enfoque en el marco del sector turístico en el Departamento de Bolívar, que se basa en la colaboración activa entre los actores teniendo en cuenta el sector público (orden nacional, departamental, distrital y municipal), sector privado, sector académico, sociedad civil, además de otros sectores que convergen fortaleciendo, desarrollando y apoyando el turismo. A través de esta metodología, se puede explorar cómo las políticas gubernamentales, las iniciativas empresariales y la investigación académica convergen para promover la sostenibilidad, la competitividad y la calidad en el turismo de Bolívar. La aplicación de la metodología de la Cuádruple Hélice se convierte en un recurso crucial para el análisis de este.



Mapa de Relaciones de Actores Turísticos en Cartagena de Indias y Bolívar

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta la identificación de los actores clave que intervienen e interactúan en el desarrollo de la actividad turística de Cartagena y los municipios priorizados.

Sector Público:

- De Orden Nacional
- De Orden Departamental
- De Orden Local
- Entidades Publicas
- Gremios

Sector Privado

- Centros Comerciales
- Marina o Puertos
- Terminal de Transporte
- Transporte Terrestre
- Transporte Marítimo
- Aeropuerto
- Medios de Comunicación
- Medios Locales
- Medios Nacionales
- Medios Especializados Del Turismo
- Influenciadores

Academia

- Instituciones de Educación
- Formación Para El Trabajo
- Institutos de Competencias Laborales
- Institutos de Idiomas

Sociedad Civil

- ONG'S
- Asociaciones Informales
- Junta De Acción Comuna
- Museos

Municipios

- Oficinas de Turismo
- Actores Turísticos

Zona Insular

- Presidentes del Consejo comunitario
- Actores Turísticos



En el marco del Plan de Desarrollo Turístico para Cartagena y sus municipios de influencia con vigencia 2023-2033, se ha implementado una metodología innovadora conocida como la “Cuádruple Hélice”, la cual integra de manera sistémica al sector público, sector privado, la academia y la sociedad civil. Este enfoque multidisciplinario tiene como objetivo primordial fomentar la gobernanza efectiva, promover la diversidad de la oferta turística, impulsar la colaboración con instituciones académicas y potenciar la competitividad en el sector turístico. Esta combinación de fuerzas y perspectivas pretende generar un impacto positivo en el desarrollo sostenible y la inclusión en la industria turística de la región, al tiempo que promueve la preservación de su riqueza cultural y natural. Ver detalle en el *Anexo 3*.



Foto: Pexels.



Capítulo III Análisis Estratégico

Misión del Plan de Desarrollo Turístico de Cartagena para el año 2033

El sector turístico representa en la actualidad la apuesta de crecimiento económico y desarrollo territorial más importante para diversos territorios a escala mundial; el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, asegura que sólo en la región de Latinoamérica, el turismo representó a finales del año 2023, el 7.9% de la economía regional, brindando oportunidades de empleo a más de 17 millones de personas.

En Colombia, según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, arribaron al país entre enero y noviembre de 2022, aproximadamente 5.189.000 visitantes no residentes, mostrando una clara mejoría con respecto al año inmediatamente anterior y contribuyendo con el 2.1% al producto interno bruto, por lo que el sector sigue ganando un lugar de importancia en la economía nacional. En Cartagena al año 2021, el sector generaba aproximadamente 48.000 empleos directos, representando el 11,3% de las personas ocupadas en la ciudad en ese mismo año.

Según la plataforma de viajes Kayak, en 2023 Cartagena continuó siendo la ciudad costera más buscada por turistas nacionales e internacionales quienes configuran en su imaginario el ideal de la ciudad histórica y heroica más representativa de Colombia ante el mundo con una proyección internacional que aún no alcanzan otras ciudades con dinámicas turísticas similares; no obstante, las problemáticas que la afectan actualmente en términos del desarrollo turístico obedecen a una falta de planeamiento estratégico que dirija al destino a estándares de sostenibilidad y competitividad que le permitan seguir vigente en el mercado en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con la plataforma Infobae, el último fin de semana del año 2023 Cartagena tuvo una ocupación hotelera cercana al 84% versus 94,7% para el mismo momento el año inmediatamente anterior. Las razones pueden estar ligadas a diversos factores en los que sobresalen las noticias acerca de abusos en los precios de los servicios turísticos, la inseguridad que afecta a turistas y residentes o a la percepción de ser un destino que no protege al turista y abusa de él.

Es debido a lo anterior que el enfoque planteado por el presente documento y la misión del plan, obedecen a una necesidad sentida de reestablecer la razón de ser del turismo en el territorio, el cual debe propender por generar crecimiento económico justo y equitativo, salvaguardar sus atributos naturales, culturales e históricos, atender los requerimientos de la demanda con igual importancia que los de las comunidades locales, diversificar los momentos que el visitante puede encontrar para vivir al máximo una experiencia auténtica y genuina que exalte los diferenciales del destino y ante todo ser un punto de encuentro para los diferentes actores que encuentran en el turismo una oportunidad de mostrar la mejor cara de Cartagena y la región.

Visión del Plan de Desarrollo Turístico de Cartagena para el año 2033

Cartagena de Indias es la ciudad más reconocida del Caribe colombiano a nivel internacional, no solo por ser Patrimonio Histórico de la Humanidad, por el encanto mágico que recorre sus calles, mercados tradicionales, plazuelas y playas, sino por su cercanía con la tierra Zenú de la hamaca grande, cuna de los gaiteros de Colombia, con la tierra de placeres, luz y alegría que bien describiría el maestro Lucho Bermúdez en una de sus canciones más emblemáticas, con la primer población afrodescendiente auto reconocida como “una esquina de África en Colombia”, con un jardín botánico que reúne una exuberante colección de árboles centenarios y especies endémicas, único en la región o un santuario de flora y fauna, hogar del mono aullador, catalogado como zona AICA por la importancia en número y variedad de aves que en él habitan y que resguarda el vestigio de bosque seco tropical mejor conservado de toda la región.

Asimismo, cuenta con una zona insular privilegiada que permite proyectarla como un destino líder en el país para la práctica de actividades náuticas como el surf, kitesurf, vela, windsurf, buceo, kayak o ski náutico, entre otros.

Una ciudad como Cartagena y los municipios de su zona de influencia permiten proyectar un estilo de vida único alrededor de la oferta cultural, la gastronomía, un clima agradable durante todo el



año para disfrutar de amaneceres y atardeceres insuperables, de interacción permanente con recursos naturales privilegiados como manglares, ríos, senderos naturales, volcanes de lodo y áreas protegidas para el disfrute de la naturaleza en su máximo esplendor.

Teniendo en cuenta lo anterior, la visión turística que se propone al año 2033, es:

Cartagena de Indias es reconocida como el destino mejor posicionado en Colombia por la diversidad de experiencias turísticas regionales que integran toda su oferta natural y cultural bajo altos estándares de calidad y competitividad en la prestación de servicios turísticos y por ser gestionado bajo un modelo público privado de gobernanza territorial inclusivo, dinámico e innovador que le permite promover un desarrollo turístico sostenible.

Ejes Estratégicos del Plan de Desarrollo Turístico

El presente Plan de Desarrollo Turístico para Cartagena con vigencia al año 2033, ha sido inspirado en cuatro ejes transversales, los cuales son el punto de partida de la estrategia global que abordará las principales problemáticas y reforzará los puntos más fuertes con los que cuenta en la actualidad el distrito y los municipios de su zona de influencia. Estos son:

Tabla 14.
Líneas Estratégicas del PDT de Cartagena 2033

Eje Estratégico	Meta
Sostenibilidad	Consolidar a Cartagena de Indias en el año 2033 como destino turístico referente a nivel nacional bajo la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible
Inclusión	Promover a Cartagena de Indias como un destino inclusivo e incluyente con grupos poblacionales de características diversas
Competitividad	Posicionar a Cartagena como el destino turístico número 1 en el Índice de Competitividad Turístico de Colombia y mejorar el ranking de los municipios de la zona de influencia
Innovación	Afianzar una estrategia de innovación ambiental, sociocultural y económica que dinamice a la ciudad como un destino turístico inteligente

Fuente: elaboración propia, 2023.

Sostenibilidad

Entendida en la actualidad como la columna transversal del desarrollo turístico, no es común encontrar un territorio que contemple un ejercicio de planeación del sector sin tener en cuenta la manera de ser ambiental, social, cultural y económicamente viable en el tiempo.

Según la Organización Mundial del Turismo, la premisa para que el turismo sea contemplado como una opción de crecimiento y empoderamiento, debe *“tener plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.”*

Así mismo, establece que la gestión sostenible de los destinos debe ser una directriz, independientemente del destino, las tipologías que se promuevan o el mercado o segmento al cual se le apunte.

De esta manera, la sostenibilidad debe propender por encaminar todas las acciones del desarrollo turístico a proteger la diversidad biológica y todas las formas de vida que existen en un territorio, reconocer y respetar la autenticidad de las culturas locales y las cosmovisiones a través de sus diferentes representaciones y a garantizar que los beneficios económicos derivados del turismo puedan llegar de forma equitativa a la mayor cantidad de actores involucrados directa e indirectamente con la actividad turística, contribuyendo con la reducción de la pobreza.

Por otro lado, es importante considerar que los esfuerzos comunes que se han planteado al mundo por medio de los objetivos del desarrollo sostenible, son premisas que todo territorio con po-



tencial turístico debe propender por alcanzar en un horizonte de tiempo determinado, logrando especialmente que el sector pueda contribuir con la reducción de la pobreza, con generar un crecimiento sostenible e inclusivo en el que el trabajo decente sea una realidad, propendiendo por generar modelos de consumo y producción sostenibles y conservando también de forma adecuada los recursos naturales que son aprovechados a través del turismo

Inclusión

El principio de igualdad es el fundamento para esta premisa.

Entender que el turismo es un sector que debe brindar acceso a oportunidades equitativas a todos los individuos que hacen parte de la cadena productiva del turismo es necesario. Todo tipo de barreras físicas, culturales, económicas o sociales deben ser eliminadas con el fin de evitar que algunos actores puedan ser excluidos del planeamiento y el desarrollo turístico de un destino.

La Corporación de Turismo de Cartagena de Indias, propende por que el presente plan de desarrollo turístico permita la participación indistinta de los diferentes actores locales y regionales del turismo.

Desde el sector público, privado y comunitario debe lograrse la participación igualitaria no solo en la planeación y ordenamiento del territorio para el turismo sino en el diseño e implementación de las principales políticas públicas que le son inherentes. De igual manera, pensar destinos turísticos de manera accesible e inclusiva es fundamental para garantizar que los procesos participativos sean una responsabilidad compartida desde las diferentes posturas de los sectores público, privado, comunitario y los habitantes locales que son impactados directa e indirectamente por la actividad.



Foto: Pexels.



Para el presente plan se han vinculado entidades y organizaciones que representan no solo los intereses políticos de la ciudad sino los ideales, iniciativas y emprendimientos de los diferentes sub-sectores del turismo, así como las visiones que la sociedad civil tiene al respecto.

Crear destinos turísticos en los que exista un lugar para cada visitante, parte del nivel de participación e interacción que también puedan tener los actores locales; desde las asociaciones que representan los vendedores ambulantes hasta los gremios tradicionales del turismo en Cartagena han sido invitados a hacer parte del presente proceso, en tanto, solo así se podrá garantizar que sea un proceso acogido y apropiado por los cartageneros y que garantice que no será un esfuerzo perdido sino que será acogido como la hoja de ruta del sector en la ciudad y sus municipios de influencia en los próximos diez años.

El presente plan proyectará acciones concretas para hacer de Cartagena un destino turístico integralmente inclusivo, no solo desde la adecuación de la infraestructura para que no existan barreras de accesibilidad para sus visitantes sino desde el nivel de planificación y gestión, el cual contempla una gran diversidad de actores identificados en el mapeo inicial.

Las políticas públicas diseñadas para el turismo en Cartagena también requieren garantizar entornos diversos relacionados con el desarrollo turístico; los segmentos de turistas con movilidad reducida o diferente y los grupos que representan la diversidad desde todos los enfoques, deben involucrarse activamente en el proceso de toma de decisiones.

Competitividad

Esta premisa parte de la idea de ser multidimensional en su aplicación práctica en los destinos turísticos.





Bien podría abordarse desde los enfoques más tradicionales que tienden a analizar variables como el precio o el producto en un entorno de competencia empresarial determinado o involucrando los análisis más recientes alrededor de los destinos frente a su responsabilidad en el cambio climático.

La competitividad entendida desde el turismo como la capacidad que un territorio tiene para posicionarse de manera privilegiada frente a sus competidores aborda desde las temáticas más básicas como las ventajas competitivas y comparativas que lo diferencian, hasta la incidencia que tiene la inteligencia artificial en la toma de decisión del destino a visitar por parte del turista.

Diferentes teóricos de la competitividad turística como Ritchie y Crouch o Hassan, afirman que ésta consiste en la capacidad que tiene un destino para mantener su posición en un mercado a partir del valor agregado que pueda aportarle a sus experiencias turísticas, sin embargo, esta posición implica la necesidad de conocer a detalle los gustos, necesidades y motivaciones del turista. Es por esto que, para el presente plan, la competitividad como pilar fundamental, representa la posibilidad para Cartagena de sobresalir o no frente a destinos-región ubicados en el Caribe colombiano.

Las condiciones territoriales de Cartagena y su zona de influencia han logrado mantener un mercado cautivo, sin embargo, las tensiones que se generan alrededor del sector y el territorio han provocado que la percepción en términos de competitividad turística para Cartagena, no sean especialmente favorables.

Es por lo anterior, que el presente plan propenderá por impulsar a Cartagena a partir de diferentes enfoques metodológicos como el de Ritchie y Crouch que enfoca este aspecto a partir de la premisa de contribuir con el bienestar de la población local, desde sus recursos como factores de atracción y las ventajas competitivas y comparativas que giran en torno a este.

Asimismo, se contemplan metodologías e instrumentos para el análisis puntual de Cartagena como el Índice de Competitividad Turístico de Colombia, el cual busca estudiar una serie de variables cuantitativas y cualitativas para determinar qué tan competitivos son los destinos nacionales a partir de diversas variables de aplicación en el territorio.

Innovación

El presente plan propone la innovación como un factor diferenciador que busca plantear soluciones alternativas a problemáticas tradicionales que han ganado fuerza en los últimos años en Cartagena y su zona de influencia.

Esta premisa pretende aportar un análisis estratégico desde el enfoque ambiental, así como el abordaje desde lo social, cultural, económico y tecnológico, buscando en cada caso, implementar acciones desde la gestión del destino, la creación de productos y experiencias, la promoción, mercadeo y comercialización y los procesos de formación de habilidades y capacidades en el destino, de acuerdo con el planteamiento hecho desde la metodología de Destinos Turísticos Inteligentes.

Es importante mencionar que este pilar parte de poder medir la realidad turística del destino desde los diferentes ámbitos de estudio; es decir que, para la aplicación de las estrategias relacionadas con innovación, debe partirse del levantamiento y análisis de información desde múltiples ámbitos. Igualmente, es fundamental resaltar el hecho de que la innovación ha sido principalmente enfocada desde la comercialización de productos tangibles, lo cual supone un mayor desafío para el sector turístico, el cual vende experiencias y productos que no necesariamente pueden materializarse y por ende el proceso podría resultar más desafiante.

Objetivos Estratégicos

El proceso de diseño del presente plan ha definido como estratégicos los siguientes objetivos:

- Consolidar al sector turístico como un motor de crecimiento económico sostenible para Cartagena y los municipios de su zona de influencia a partir de la revalorización de sus atributos naturales y culturales y la participación de los actores locales del turismo en la toma de decisiones.
- Renovar el modelo de desarrollo turístico para Cartagena desde un enfoque integral de sostenibilidad, competitividad, inclusión e innovación.



- Impulsar la creación o fortalecimiento de una dependencia encargada de la planificación y gestión del sector desde la administración municipal.
- Crear una instancia de participación que fortalezca un modelo de gobernanza turística.
- Constituir una instancia interinstitucional que propenda por ejercer control efectivo sobre los principales delitos que aquejan al sector en Cartagena.
- Implementar una estrategia de nodos turísticos especializados.
- Estudiar, definir y priorizar los mercados/segmentos específicos para cada nodo turístico identificado.
- Integrar la oferta turística de los municipios de la zona de influencia de Cartagena como una estrategia de innovación, diversificación de experiencias y reposicionamiento de destino.
- Posicionar a Cartagena y los municipios de su zona de influencia como un destino – región.
- Impulsar la integración con los departamentos cercanos para promover una estrategia de destino regional, definiendo previamente su atributo diferenciador y atendiendo a la estrategia de promoción turística internacional basada en macrorregiones.

Líneas Estratégicas Transversales del Plan

Las siguientes líneas estratégicas están planteadas a partir de los ejes estratégicos del plan y posteriormente se utilizarán como base para la ideación de proyectos transversales.

Sostenibilidad

- Ejecución de procesos de implementación y certificación en sistemas de gestión de la sostenibilidad del destino.
- Fomento a la estrategia de negocios verdes.
- Implementar el apoyo en la adopción de buenas prácticas en sostenibilidad.
- Implementación de estudios de capacidad de carga y límites de cambio aceptables en atractivos turísticos.
- Fomento a la economía circular.
- Incentivo a la implementación de proyectos con energías limpias – manejo de aguas residuales – manejo de residuos sólidos
- Impulso a proyectos empresariales o comunitarios que impulsen acciones de mitigación contra el cambio climático

Inclusión

- Diseñar e implementar un modelo local – regional de gobernanza territorial aplicado a turismo.
- Fortalecimiento de la resignificación, dignificación y apropiación del patrimonio natural y cultural de la ciudad y su zona de influencia.
- Diseñar acciones que contribuyan al disfrute de las comunidades locales del territorio turístico.
- Fortalecimiento de las economías populares.
- Generación de redes de trabajo cooperativo, colaborativo y asociativo que integren la cadena de valor del turismo.
- Generación de capacidades locales, en especial a jóvenes, mujeres, adulto mayor y poblaciones vulnerables.
- Fortalecimiento de habilidades del capital humano vinculado con el sector.
- Fomento al emprendimiento local.
- Fomento a la articulación regional que fortalezca las estrategias planteadas para la macrorregión Caribe.



Competitividad

- Inclusión del turismo en el Ordenamiento Territorial Local, (playas, zona insular, centro histórico, espacio público, entre otros.)
- Definición, declaración y reglamentación de zonas de desarrollo turístico prioritario.
- Fomentar el diseño, formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas del sector turismo.
- Mejoramiento de la capacidad de atracción del destino. Revisión de las condiciones de oferta del destino.
- Fomento a la inversión privada y comunitaria en proyectos turísticos mediante incentivos tributarios.
- Diseño y fortalecimiento de nodos turísticos que especialicen la oferta.
- Mejoramiento de la infraestructura de soporte y turística a partir de proyectos transversales identificados.
- Fortalecimiento de la conectividad con los municipios de la zona de influencia.
- Mejoramiento de la señalización turística de atractivos y zonas de interés turístico.
- Definición de un esquema operativo y de control enfocado en mejorar la seguridad turística de locales y visitantes.
- Impulso a la gestión de destino desde el sector público.

Innovación

- Implementación de una metodología de recopilación de información turística para Cartagena – Región.
- Creación de centros de innovación para el desarrollo turístico.
- Análisis del diagnóstico e implementación del enfoque de destinos turísticos inteligentes de acuerdo con la pertinencia.
- Implementación de ayudas tecnológicas para el destino.
- Impulso a proyectos que impulsen la movilidad sostenible.
- Diseño e implementación de experiencias turísticas innovadoras e inmersivas.
- Puesta en valor de nodos turísticos regionales que especialicen y fortalezcan la oferta turística local y regional.
- Definición de un modelo de promoción y mercadeo de destino.



Foto: Pexels.



Capítulo IV: Plan de acción, implementación, inversión y seguimiento

Plan de acción, implementación y seguimiento

El desarrollo del territorio

El desarrollo territorial es un proceso de transformación de un territorio que busca mejorar las condiciones de vida de la población y fomentar el crecimiento económico de la región. Debido a que esta actividad de generación de Ingresos, es muy importante por la llegada de visitantes y los gastos de alojamiento, comida, actividades y souvenirs. Además, todas las actividades generan la creación y variedad de empleos tanto formal e informal. También, importante en el desarrollo de infraestructura, así, como la inversión en carreteras, aeropuertos y hoteles no solo beneficia a los turistas, sino también a los residentes locales, mejorando su calidad de vida.

Toda actividad turística bien manejada, puede ayudar a preservar las tradiciones y la cultura local al compartir estas riquezas con los visitantes. Esto también puede generar un sentido de orgullo en las comunidades locales. Por último, hoy por hoy se busca que el turismo sea sostenible, enfocado en no dañar el ambiente y en beneficiar a las comunidades locales puede ser un camino hacia el desarrollo sostenible.

En el caso del departamento de Bolívar, Colombia, el turismo tiene un gran potencial para contribuir al desarrollo territorial. El departamento cuenta con una riqueza natural y cultural que lo convierte en un destino turístico atractivo. Sin embargo, para que el turismo pueda contribuir al desarrollo territorial de Bolívar, es necesario que se implementen proyectos que permitan aprovechar el potencial turístico del departamento de manera sostenible.

Ideas de proyectos

Al basarse en un análisis FODA, el plan de desarrollo identifica no solo las necesidades y aspiraciones locales, sino también los desafíos y oportunidades existentes. Las líneas estratégicas, los objetivos, las metas y los indicadores definidos proporcionan una hoja de ruta clara y medible para el desarrollo futuro. Esto asegura que el plan sea realista, orientado a objetivos claros y medibles en términos de progreso y éxito.

Todos los planes tienen programas que son como subconjuntos dentro del plan de desarrollo, cada uno dirigido a un área específica de necesidad o interés. Al alinear cada programa con los objetivos globales del plan, se asegura una cohesión y consistencia en todas las iniciativas. Esto evita la duplicación de esfuerzos y maximiza el uso eficiente de recursos. Además, al tener programas que abordan diferentes líneas como la competitividad, la sostenibilidad, la innovación y la inclusión. Que dentro de este plan de desarrollo se convierten en pilares fundamentales en donde se va a soportar todo el desarrollo del territorio en los municipios priorizados dentro de este plan de desarrollo de turismo.

Para llevar a cabo un plan de desarrollo es importante identificar proyectos y para ello se realizaron mesas de trabajos con diferentes actores para poder recolectar información sobre el problema u oportunidad a identificar las categorías, la importancia, la prioridad, el nivel de inversión y sus responsables.

Para ello se utilizan unas matrices para poner en acción, implementar y hacerle un seguimiento a cada dimensión y de esta manera coordinar y gestionar la fase operativa y quizás la más crítica para garantizar que la visión del plan de desarrollo se realice efectivamente. Una gestión y coordinación eficaces implican no solo la supervisión del progreso de los proyectos, sino también la adaptación y ajuste de estrategias según sea necesario. La gestión de riesgos es crucial para anticipar posibles desafíos y mitigar su impacto.



Componentes de las Matrices

Pilares:

1. **Competitividad:** los proyectos buscan mejorar la eficiencia y efectividad de un sector o región. Esto implica el uso de tecnologías avanzadas, la mejora de procesos y la capacitación del personal. Al aumentar la competitividad, un proyecto contribuye al crecimiento económico y al desarrollo de ventajas comparativas y competitivas.
2. **Sostenibilidad:** los proyectos deben diseñarse teniendo en cuenta la sostenibilidad ambiental, social y económica. Esto significa no solo minimizar el impacto ambiental, sino también garantizar que los beneficios del proyecto sean duraderos y equitativamente distribuidos entre todas las partes interesadas. La sostenibilidad asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los beneficios del desarrollo se mantengan a largo plazo.
3. **Innovación:** los proyectos pueden ser catalizadores de innovación, introduciendo nuevas ideas, productos o métodos en un sector. La innovación puede ayudar a resolver problemas complejos, abrir nuevos mercados y mejorar la calidad de vida. Los proyectos innovadores suelen requerir una colaboración estrecha entre diferentes actores, como gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil.
4. **Inclusión:** los proyectos deben esforzarse por ser inclusivos, asegurando que todos los grupos de la sociedad se beneficien del desarrollo. Esto implica considerar las necesidades de grupos vulnerables y marginados y trabajar para reducir las desigualdades. La inclusión no solo es un objetivo moral, sino que también contribuye a la estabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos.



Foto: Luisa Murillo.



Matriz de Plan De Acción

La matriz de plan de acción es una herramienta de formulación de proyectos que permite establecer el camino para alcanzar los objetivos, metas, actividades, proyectos y responsables en la fase de identificación de proyectos. El proceso comienza con la fase de identificación de proyectos, donde se determinan los objetivos y se esbozan las metas. La herramienta ayuda a desglosar estos objetivos en actividades y proyectos específicos, asignando responsabilidades a los individuos o equipos apropiados. Este enfoque estructurado asegura que todos los aspectos del proyecto estén cubiertos y que haya una comprensión clara de quién es responsable de cada tarea. La matriz de plan de acción se utiliza para:

- Organizar y visualizar las acciones que se deben tomar para lograr un objetivo.
- Realizar un seguimiento del progreso de un proyecto.
- Identificar cualquier área que necesite atención.
- Comunicar el plan del proyecto a los interesados.

Su eficacia radica en la revisión y ajuste constante, asegurando así que los planes se mantengan alineados con los objetivos propuestos. Esta herramienta es particularmente valiosa para directivos y gerentes de empresa, quienes encuentran en ella un medio eficiente para supervisar el cumplimiento de las actividades programadas. Además, proporciona a cada gestor o equipo involucrado una visión clara de sus responsabilidades y los plazos asignados para su ejecución, lo que contribuye a una gestión más efectiva y un trabajo en equipo más coordinado.

Objetivos: en el ámbito de la gestión de proyectos, los objetivos son las piedras angulares que definen el propósito y la dirección del esfuerzo emprendido. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.



Foto: Luisa Murillo.



Foto: Luisa Murillo.



Metas: las metas son importantes en la formulación de ideas de proyectos porque proporcionan una orientación clara para el proyecto. Ayudan a los responsables a centrarse en los resultados que son importantes y a desarrollar un plan que les ayudará a alcanzar esos resultados. Específicamente, las metas son importantes en la formulación de proyectos porque:

- Proporcionan un objetivo claro para el proyecto. Esto ayuda a los responsables del proyecto a centrarse en lo que es importante y a evitar distracciones.
- Ayudan a desarrollar un plan viable. Las metas proporcionan un marco para desarrollar un plan que sea realista y alcanzable.
- Facilitan el seguimiento y la evaluación del progreso. Las metas pueden medirse para determinar si el proyecto está en camino de alcanzar sus objetivos.

Sin metas claras, los proyectos pueden carecer de dirección y puede ser difícil evaluar su éxito. Las metas proporcionan un marco importante para la formulación de proyectos y ayudan a garantizar que los proyectos sean exitosos.

Actividades: las actividades son importantes en la formulación de ideas de proyectos porque proporcionan un plan detallado de cómo se lograrán las metas. Ayudan a los responsables del proyecto a visualizar el trabajo que debe realizarse y a estimar los recursos necesarios. Las actividades proporcionan un marco importante para la formulación de proyectos y ayudan a garantizar que los proyectos sean exitosos.

Proyectos (idea): la concepción de un proyecto es un proceso creativo y estratégico que inicia con la clarificación de una idea. Esta idea puede surgir de diversas maneras, como un destello de inspiración casual, el resultado de una sesión de lluvia de ideas, o como culminación de un análisis profundo y detallado. Independientemente de su origen, lo fundamental es que la idea responda a una necesidad específica o aproveche una oportunidad con el fin de generar un impacto positivo en una comunidad o grupo objetivo. El primer paso en este proceso es identificar claramente la necesidad u oportunidad que se desea abordar. Esta identificación puede surgir de la observación directa de pro-



blemas o desafíos en un contexto específico, como una comunidad que carece de ciertos servicios, o una industria que enfrenta dificultades operativas. Alternativamente, la oportunidad puede emerger de un cambio en el mercado, avances tecnológicos, o cambios en las preferencias o comportamientos de los consumidores.

Una vez que se ha identificado y comprendido la necesidad u oportunidad, el siguiente paso es conceptualizar una solución viable. Esta solución es la esencia del proyecto y debe ser sostenible, competitiva, innovadora e incluyente. Ante todo, buscando su factibilidad.

Responsables: los responsables de un proyecto, ya sean personas naturales o entidades jurídicas, desempeñan un papel vital en la supervisión y el éxito del proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Estas responsabilidades abarcan una amplia gama de tareas que incluyen, pero no se limitan a, la planificación meticulosa del proyecto, el desarrollo de programas y cronogramas, la ejecución eficaz de cada fase, la gestión del presupuesto, y el actuar como un nexo entre todas las partes interesadas. Además, estos responsables deben ser hábiles en la resolución de problemas y en el mantenimiento continuo del proyecto.

Una de las características clave de un buen responsable de proyecto es su capacidad para ser extremadamente organizado y atento a los detalles. Estas habilidades son cruciales para garantizar que todas las facetas del proyecto se ejecuten de manera eficiente y conforme a los planes establecidos. Además, el liderazgo sobresaliente es un requisito indispensable. Un líder de proyecto eficaz debe ser capaz no solo de dirigir y motivar a su equipo, sino también de comunicarse de manera clara y regular con todas las partes involucradas. Esto incluye a los miembros del equipo, los stakeholders, los clientes y, en algunos casos, al público en general.

El éxito de un proyecto depende en gran medida de la capacidad del responsable para integrar y coordinar diversos elementos y recursos. Esto implica la gestión de las relaciones y expectativas de los diferentes actores, la adaptación a los cambios y desafíos que surjan durante el ciclo de vida del proyecto, y el aseguramiento de que el proyecto no solo cumpla con sus objetivos iniciales, sino que también entregue valor agregado a la organización y sus beneficiarios

Matriz de Implementación

La implementación en la gestión de proyectos es un proceso crucial donde se activan y ejecutan las estrategias, políticas y planes diseñados durante la etapa de planificación. Esta fase implica una coordinación meticulosa y un esfuerzo colaborativo de todos los involucrados para asegurar que las tareas y actividades definidas se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. Durante la implementación, los líderes de proyecto y los equipos de trabajo deben estar profundamente comprometidos con los objetivos del proyecto. Es esencial una comunicación clara y constante para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados y comprendan su rol dentro del proyecto. Esto incluye la distribución adecuada de recursos, la gestión del tiempo y la solución de problemas que puedan surgir durante el proceso.

Además, la implementación requiere una supervisión y seguimiento riguroso. Esto implica revisar constantemente el progreso del proyecto en comparación con el plan original y realizar ajustes según sea necesario. Los responsables de la gestión del proyecto deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a los cambios, manteniendo al mismo tiempo el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Una implementación exitosa también depende de la capacidad del equipo para trabajar de manera colaborativa y responder a los desafíos con soluciones creativas y efectivas. El trabajo en equipo y la colaboración son fundamentales para superar los obstáculos y alcanzar los resultados deseados.

Estrategias de implementación: las estrategias, en el contexto de la implementación en la gestión de proyectos, son los planes de acción detallados y las metodologías seleccionadas para alcanzar los objetivos y metas establecidos en la fase de planificación. Estas estrategias son esenciales para guiar a los equipos de trabajo a través de las diversas etapas del proyecto, asegurando que cada tarea y actividad contribuya efectivamente al logro de los resultados deseados.

Riesgos y contingencias: el análisis de riesgos en la gestión de proyectos es un proceso esencial que implica la identificación, evaluación y priorización de los posibles riesgos que pueden afectar el curso de un proyecto. Este análisis no solo se centra en los riesgos financieros o económicos, sino



también en una variedad de factores que pueden impactar de manera significativa en diferentes áreas del proyecto, incluyendo la reputación institucional, la gestión de recursos humanos y otros aspectos operativos clave.

Identificación de Riesgos: el primer paso en un análisis de riesgos es identificar los posibles peligros que podrían amenazar el éxito del proyecto. Esto puede incluir riesgos internos, como limitaciones de recursos o problemas en el equipo, y riesgos externos, como cambios en el mercado, problemas legales o desastres naturales.

Evaluación de Riesgos: una vez identificados los riesgos, el siguiente paso es evaluar su potencial impacto y la probabilidad de que ocurran. Esto se puede hacer utilizando diferentes métodos, como el análisis cualitativo, cuantitativo o una combinación de ambos. Esta evaluación ayuda a determinar cuáles son los riesgos más críticos que necesitan atención prioritaria.

Priorización de Riesgos: basándose en la evaluación, los riesgos se clasifican según su nivel de gravedad. Esto permite a los gestores del proyecto concentrar sus esfuerzos en los riesgos más significativos, asegurando un uso eficiente de los recursos para la mitigación.

Desarrollo de Planes de Contingencia: para cada riesgo identificado, se elaboran planes de contingencia. Estos planes detallan las acciones específicas que se tomarán en caso de que el riesgo se materialice. El objetivo es minimizar el impacto negativo en el proyecto y asegurar que este pueda seguir adelante a pesar de los contratiempos.

Monitoreo Continuo de Riesgos: el análisis de riesgos no es un proceso estático; requiere una revisión y actualización constantes a lo largo del ciclo de vida del proyecto. El entorno del proyecto puede cambiar, al igual que los riesgos asociados, por lo que es crucial mantener un monitoreo continuo para adaptarse a nuevas circunstancias.

Tipo de riesgo

- **Riesgo Administrativo:** se refiere a los riesgos asociados con los procesos internos, gestión, estructura y políticas de una organización. Puede incluir ineficiencias en la gestión de proyectos, falta de comunicación interna, procesos administrativos deficientes o problemas en la toma de decisiones.
- **Riesgo Financiero:** implica cualquier riesgo relacionado con la gestión financiera del proyecto. Esto puede incluir la fluctuación de tasas de interés, variaciones en los tipos de cambio, problemas de liquidez, financiamiento inadecuado, y gestión ineficiente de los presupuestos y costos del proyecto.
- **Riesgo Operativo:** estos riesgos están relacionados con las operaciones diarias del proyecto. Pueden incluir fallos en la producción, problemas de cadena de suministro, fallas tecnológicas, accidentes laborales o cualquier otro factor que pueda interrumpir las operaciones normales del proyecto.
- **Riesgo Estratégico:** se relaciona con los riesgos que afectan los objetivos y la dirección estratégica del proyecto. Puede originarse en cambios en el mercado, nueva competencia, cambios en las preferencias de los consumidores, o errores en la planificación y ejecución de estrategias.
- **Riesgo Legal:** incluye riesgos asociados con incumplimientos legales, litigios, cambios en la legislación, violaciones de patentes o derechos de autor, y cualquier otro asunto legal que pueda tener repercusiones negativas para el proyecto.
- **Riesgo de Cumplimiento:** se refiere a los riesgos de no cumplir con normativas, estándares, leyes o regulaciones específicas. Estos riesgos pueden tener consecuencias significativas, incluyendo sanciones legales, multas y daño a la reputación.
- **Riesgo de Seguridad:** está relacionado con la protección de los activos físicos y digitales de la organización. Incluye riesgos como el robo, el espionaje, los ataques cibernéticos, la pérdida de datos y otras formas de vulnerabilidad en la seguridad.
- **Riesgo Climático:** involucra riesgos derivados de condiciones climáticas extremas o cambios en el clima. Puede afectar proyectos en términos de daños materiales, interrupciones en la cadena de suministro, y la necesidad de adaptarse a nuevas normativas ambientales.



Impacto del riesgo

El impacto del riesgo en la gestión de proyectos se refiere a la magnitud de las consecuencias que un riesgo podría tener si se materializa. Generalmente, los impactos de los riesgos se clasifican en tres niveles: alto, moderado y bajo. La clasificación del impacto de un riesgo es crucial para priorizar la atención y los recursos en la gestión de riesgos. A continuación, defino cada nivel de impacto y sus características:

- **Impacto Alto:** Los riesgos con un impacto alto son aquellos que, de materializarse, podrían causar daños significativos al proyecto. Estos riesgos pueden poner en peligro la finalización del proyecto, causar una pérdida financiera grave, afectar severamente la reputación de la organización o incluso tener implicaciones legales serias.
 - Gestión: Estos riesgos requieren atención inmediata y una planificación detallada de la respuesta. Es probable que requieran una reevaluación significativa del proyecto o incluso una reestructuración.
- **Impacto Moderado:** Los riesgos con un impacto moderado son aquellos que pueden causar perturbaciones notables en el proyecto, pero que son manejables dentro del marco del plan de gestión del proyecto. Estos riesgos pueden afectar los plazos, aumentar los costos o disminuir la calidad del resultado de una manera que es significativa pero no catastrófica.
 - Gestión: Requieren una gestión eficaz y a menudo pueden ser manejados a través de ajustes en el plan de proyecto o la asignación de recursos adicionales.
- **Impacto Bajo:** Los riesgos con un impacto bajo son aquellos que tienen efectos menores en el proyecto. Estos riesgos pueden causar algunas molestias o pequeñas desviaciones en el plan, pero en general son fácilmente manejables y no amenazan la viabilidad general del proyecto.
 - Gestión: A menudo se manejan a través de procesos de gestión de riesgos de rutina y no requieren cambios significativos en el plan de proyecto.

Hitos

Un hito es un evento significativo que marca un punto de control en el ciclo de vida de un proyecto. Se utiliza para medir el progreso del proyecto y para identificar cualquier área que necesite atención. Los hitos tienen las siguientes características:

- Son eventos específicos y medibles. Esto significa que deben poder identificarse y cuantificarse de forma clara y concisa.
- Tienen una fecha límite. Esto ayuda a los responsables del proyecto a mantener el progreso del proyecto a tiempo.
- Son importantes para el éxito del proyecto. Los hitos deben marcar puntos de control significativos en el proyecto que sean esenciales para su finalización.
- Los hitos funcionan en la gestión de proyectos de varias maneras:
- Proporcionan un marco para el seguimiento del progreso. Los hitos permiten a los responsables del proyecto realizar un seguimiento del progreso del proyecto y identificar cualquier área que necesite atención.
- Ayudan a garantizar que el proyecto esté a tiempo. Las fechas límite de los hitos ayudan a los responsables del proyecto a mantener el proyecto a tiempo.
- Facilitan la comunicación con las partes interesadas. Los hitos pueden utilizarse para comunicar el progreso del proyecto a las partes interesadas.
- Los hitos son una herramienta importante en la gestión de proyectos. Al definir y utilizar hitos de forma eficaz, los responsables de los proyectos pueden ayudar a garantizar el éxito de sus proyectos.

Se presenta de manera detallada las Hojas de Ruta diseñadas para Cartagena de Indias y sus zonas de influencia, las cuales puede consultar en el *Anexo 4*.



Matriz Plan de Seguimiento

El plan de seguimiento es un documento que establece cómo se va a realizar el seguimiento de un proyecto, plan o iniciativa. Su objetivo es garantizar que los objetivos se están cumpliendo y que el proyecto se está desarrollando según lo previsto.

El plan de seguimiento debe incluir los siguientes elementos:

- **Indicadores de seguimiento:** ¿Qué variables se van a medir para evaluar el progreso del proyecto? El plan de seguimiento debe consistir en validar las diferentes actuaciones que se van a realizar durante el calendario de aplicación. Para ello, se deben establecer indicadores que permitan medir el progreso de cada actuación. Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos.
- **Cronograma:** El cronograma en el plan de seguimiento es un documento que establece las fechas previstas para la realización de cada una de las actividades o tareas del proyecto. Es una herramienta esencial para el seguimiento, ya que permite comparar el progreso real con lo previsto.
El cronograma debe ser coherente con el plan de proyecto y debe tener en cuenta los recursos disponibles. Debe ser realista y alcanzable, pero también flexible para adaptarse a los cambios que puedan producirse durante el proyecto.
- **Frecuencia de seguimiento:** ¿Cada cuánto tiempo se va a realizar el seguimiento? La frecuencia de seguimiento dependerá de la naturaleza de la actuación. Por ejemplo, si la actuación es la realización de un evento, el seguimiento podría realizarse diariamente o semanalmente. Si la actuación es el desarrollo de un nuevo producto, el seguimiento podría realizarse trimestralmente o semestralmente.



Foto: Luisa Murillo.



El seguimiento es una herramienta esencial para garantizar el éxito de un proyecto. Un plan de seguimiento bien elaborado puede ayudar a identificar problemas y oportunidades a tiempo, lo que puede contribuir a mejorar los resultados del proyecto.

Se presenta de manera detallada el Plan de Acción, Implementación y Seguimiento el cual puede consultar en el *Anexo 5*.

Plan de Inversión

Este documento es parte complementaria de las matrices del plan de acción, implementación y seguimiento. Por eso es importante que algunos componentes, ya están definidos en el documento anterior como: los pilares de competitividad, sostenibilidad, innovación e inclusión. Así, como los objetivos, metas, actividades y proyectos (ideas). De ahí que se va a fundamentar esta articulación en aquellos componentes que no estén definidos como:

Categoría: Definir conceptos clave en el ámbito del desarrollo de proyectos y la gestión empresarial es fundamental para entender mejor sus dinámicas y aplicaciones. A continuación, proporciono definiciones originales para cada uno de los términos que has mencionado:

Infraestructura: Conjunto de estructuras físicas y sistemas organizativos esenciales para el funcionamiento eficiente de una sociedad. Incluye elementos tangibles como vías de comunicación, edificaciones, y sistemas de energía, así como estructuras intangibles como marcos legales y redes de comunicación digital.

Clusterización: Proceso de agrupar entidades con características o intereses similares, facilitando sinergias y colaboraciones. Los clústeres pueden ser de naturaleza geográfica, como zonas industriales, o temática, como grupos de investigación en un campo específico.

Formación: Es el acto de adquirir y desarrollar habilidades, conocimientos y competencias. Puede ser formal, a través de instituciones educativas, o informal, mediante la experiencia práctica y el aprendizaje autodidacta.

Tecnología: Conjunto de técnicas y conocimientos aplicados para diseñar herramientas, procesos y métodos que resuelven problemas específicos. Incluye desde el desarrollo de nuevos dispositivos y software hasta la implementación de técnicas mejoradas en diversos campos.

Salud y Bienestar: Se refiere al estado óptimo físico, mental y social del individuo. Implica no solo la ausencia de enfermedad, sino también un equilibrio holístico que incluye

Desarrollo Rural: Proceso orientado a mejorar la calidad de vida y el bienestar económico de las personas en zonas rurales. Incluye iniciativas de desarrollo económico, mejoras en infraestructura y servicios, y conservación del entorno natural.

Desarrollo Empresarial: Es el proceso continuo de crecimiento y evolución de una empresa, que abarca desde la concepción de la idea de negocio hasta su expansión y consolidación en el mercado.

Comunicación: Proceso de intercambio de información entre individuos o grupos. Es fundamental para la interacción social, la transmisión de ideas y el funcionamiento efectivo de organizaciones y sociedades.

Desarrollo Tecnológico: Se refiere a la creación e innovación de nuevas tecnologías. Incluye la investigación, desarrollo y aplicación de soluciones tecnológicas avanzadas.

Desarrollo Ambiental: Proceso de crecimiento y mejora que respeta y protege el medio ambiente. Se enfoca en prácticas sostenibles, conservación de recursos naturales y minimización del impacto ambiental.

Desarrollo Comunitario: Esfuerzo colectivo para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de una comunidad. Implica la participación activa de los miembros de la comunidad en el proceso de desarrollo.

Promoción Cultural: Conjunto de acciones destinadas a fomentar y difundir la cultura en sus diversas formas. Incluye la preservación del patrimonio cultural y el estímulo a la creación artística y cultural.

Desarrollo Inclusivo: Modelo de desarrollo que busca la participación y el beneficio de todos los sectores de la sociedad, especialmente de aquellos tradicionalmente excluidos o marginados.



Responsabilidad Social Corporativa: Práctica empresarial voluntaria que integra preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones comerciales y en la interacción con los stakeholders.

Marketing y Promoción: Procesos orientados a identificar, crear y satisfacer las necesidades del cliente a través de estrategias de comunicación y venta de productos o servicios.

Desarrollo de Producto: Proceso que incluye la conceptualización, diseño, desarrollo y evaluación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado.

Política Pública y Administración: Conjunto de acciones y decisiones gubernamentales orientadas a resolver problemas de la sociedad, desde su formulación hasta su implementación y evaluación.

Control de Calidad y Aseguramiento: Procesos orientados a garantizar que los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos, mejorando continuamente su eficacia y eficiencia.

Seguridad: Estado de estar protegido contra daños, peligros o pérdidas, abarcando la seguridad física, la protección de la información y la prevención de riesgos.

Logística y Operaciones: Conjunto de procesos y actividades relacionados con la planificación, implementación y control del flujo eficiente y efectivo de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor.

Importancia: Definir niveles de importancia para la inversión en un proyecto es esencial para la toma de decisiones y la asignación efectiva de recursos. Aquí te presento una posible interpretación de estos niveles:

- **Nada Importante:** Esta categoría se refiere a inversiones que no tienen impacto significativo en el éxito o desarrollo del proyecto. Por lo general, son gastos que pueden eliminarse o posponerse sin afectar los resultados deseados.
- **Poco Importante:** Inversiones que tienen un impacto menor en el proyecto. Aunque contribuyen al proyecto, no son críticas para su éxito. Pueden ser áreas donde se puede considerar reducir costos o buscar alternativas más económicas.
- **Neutral:** Esta categoría representa inversiones que no son ni particularmente beneficiosas ni perjudiciales para el proyecto. Pueden ser necesarias pero no agregan un valor significativo. Aquí se podrían incluir gastos que son estándares de la industria o expectativas básicas del proyecto.
- **Importante:** Inversiones que tienen un impacto claro y positivo en el proyecto. Son elementos que contribuyen significativamente al avance y éxito del proyecto. Estas inversiones suelen ser prioritarias y es esencial asegurarse de su calidad y efectividad.
- **Muy Importante:** Esta categoría incluye inversiones críticas para el proyecto. Son esenciales para alcanzar los objetivos y, sin ellas, el proyecto podría fallar o sufrir retrasos significativos. Estas inversiones deben manejarse con la mayor atención y prioridad.

Es importante destacar que la clasificación de la importancia de las inversiones puede variar según el tipo de proyecto, sus objetivos específicos y el entorno en el que se desarrolla. Además, una buena práctica es revisar periódicamente estas categorías para adaptarse a los cambios y desafíos que surjan durante la vida del proyecto.

Prioridad: Definir el nivel de prioridad en relación con las inversiones en proyectos es crucial para asegurar que los recursos se asignen de manera eficiente y efectiva. A continuación, te presento una interpretación de los niveles de prioridad basados en las inversiones de los proyectos:

- **Prioridad Baja:** Inversiones que pueden esperar sin comprometer el desarrollo general del proyecto. Estas son típicamente áreas donde el retraso o la reducción del gasto no tendrían un impacto significativo en el resultado final. Inversiones con prioridad baja son aquellas que, aunque útiles, no son esenciales en el corto plazo o pueden ser sustituidas por alternativas más económicas.
- **Prioridad Media:** Estas inversiones son importantes, pero no críticas. Un retraso o cambio en estas inversiones podría tener un impacto moderado en el proyecto, pero no lo



detendría ni pondría en riesgo su éxito general. Las inversiones de prioridad media son necesarias para el progreso y la calidad del proyecto, pero ofrecen cierta flexibilidad en cuanto a cuándo y cómo se realizan.

- **Prioridad Alta:** Inversiones críticas para el éxito del proyecto. Estas inversiones necesitan atención inmediata y aseguramiento de recursos. Un retraso o falta de estas inversiones podría resultar en fracasos significativos, retrasos en el cronograma o incapacidad para alcanzar los objetivos del proyecto. Las inversiones de alta prioridad son aquellas que tienen un impacto directo y sustancial en la finalización y el éxito del proyecto.

Es importante considerar que la priorización de inversiones debe ser un proceso dinámico, que se ajuste según la evolución del proyecto y las circunstancias cambiantes. También es crucial tener en cuenta los objetivos específicos del proyecto, los recursos disponibles y los riesgos asociados al tomar decisiones sobre la prioridad de las inversiones. La revisión y ajuste periódicos de las prioridades pueden ayudar a asegurar que el proyecto se mantenga en el camino correcto y utilice sus recursos de la manera más eficaz posible.

Inversión: La cuantía de la inversión en los proyectos puede clasificarse en baja, media o alta. Esta clasificación depende de varios factores como el presupuesto total del proyecto, la importancia de la inversión para el proyecto, y la comparación con inversiones similares en proyectos de naturaleza comparable. Aquí te presento una forma de definir estos niveles:

- **Inversión Baja:** Esta categoría se refiere a inversiones que representan un porcentaje pequeño del presupuesto total del proyecto. Son inversiones que, aunque necesarias, no requieren una asignación de recursos significativa. Por lo general, son gastos menores o costos que no tienen un impacto crítico en la calidad o el éxito del proyecto. Ejemplos podrían incluir suministros de oficina, pequeñas herramientas de software, o gastos administrativos menores.
- **Inversión Media:** Estas inversiones representan una parte moderada del presupuesto total. Son importantes para el proyecto pero no constituyen los mayores gastos. Estas inversiones pueden incluir contratación de personal especializado no clave, adquisición de equipo de mediana importancia, o servicios que contribuyen de manera significativa pero no crítica al proyecto. La inversión media requiere una gestión cuidadosa para equilibrar costo y beneficio.
- **Inversión Alta:** Las inversiones altas son aquellas que constituyen una porción significativa del presupuesto total del proyecto. Son inversiones críticas que pueden determinar el éxito o fracaso del proyecto. Este tipo de inversión requiere una planificación y análisis exhaustivo debido a su gran impacto. Ejemplos incluyen la compra de tecnología de punta, contratación de equipos especializados clave para el proyecto, o grandes costos de infraestructura.

Es importante destacar que la clasificación de una inversión como baja, media o alta puede variar dependiendo del tamaño y la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, lo que es una inversión alta para un proyecto pequeño puede ser considerada baja en un proyecto mucho más grande. Por lo tanto, esta clasificación siempre debe ser contextual y relativa a los parámetros específicos del proyecto en cuestión.

Frecuencia de la inversión: Definir la frecuencia de la inversión en proyectos es crucial para la planificación financiera y la gestión de recursos. Aquí te ofrezco una descripción de las diferentes frecuencias de inversión:

- **Mensual:** Esta frecuencia implica inversiones que se realizan cada mes. Es común en gastos operativos continuos o en proyectos que requieren una financiación constante y regular. Ejemplos pueden incluir salarios del personal, alquileres, servicios públicos y suscripciones de mantenimiento.
- **Bimestral:** En este caso, las inversiones se realizan cada dos meses. Esta frecuencia puede ser adecuada para proyectos que tienen flujos de efectivo más flexibles o para



gastos que no necesitan ser cubiertos mensualmente, pero que aún requieren atención regular.

- **Trimestral:** Las inversiones trimestrales ocurren cada tres meses. Esta frecuencia es útil para gastos más grandes que no requieren pagos mensuales, como ciertas compras de equipo, servicios de consultoría o pagos de licencias de software.
- **Cuatrimestral:** Con una frecuencia de inversión cada cuatro meses, esta opción es menos común, pero puede ser adecuada para proyectos con ciclos de financiación específicos o para aquellos que tienen etapas definidas que requieren inversiones significativas en momentos puntuales.
- **Semestral:** Las inversiones semestrales se realizan dos veces al año. Esta frecuencia puede ser adecuada para proyectos a largo plazo con necesidades de inversión menos frecuentes, pero más sustanciales, como renovaciones importantes, actualizaciones de software a gran escala o adquisiciones de maquinaria.
- **Anual:** La inversión anual se refiere a aquellas inversiones que se realizan una vez al año. Esta frecuencia es típica en casos donde se requieren desembolsos significativos que están planificados con mucha antelación y están alineados

La elección de la frecuencia de inversión debe basarse en varios factores como el flujo de caja del proyecto, la naturaleza de los gastos, y la estrategia financiera general. Es importante que esta decisión se alinee con los objetivos del proyecto, la disponibilidad de recursos y la planificación financiera general. Además, la flexibilidad para adaptarse a cambios en las necesidades del proyecto y las condiciones del mercado es un aspecto clave en la gestión eficaz de la frecuencia de las inversiones.

Se presenta de manera detallada el Plan de Inversión el cual puede consultar en el Anexo 6.



Anexos

Anexo 1. Inversión en turismo para Cartagena de Indias y su zona de influencia. Proyectos identificados

Tabla 15
Listado de proyectos prioritarios para el sector turismo en Cartagena y Bolívar

Proyectos prioritarios para el sector	Objetivo	Estado actual	Ubicación
Secretaría Distrital de Turismo y Desarrollo Económico	Impulsar la inclusión productiva, la competitividad empresarial y la atracción de inversión, el desarrollo rural y el desarrollo y control de la industria del turismo para generar y mejorar los ingresos, la calidad de vida de los habitantes y la competitividad de Cartagena de Indias.	Proyecto de acuerdo de modernización y rediseño institucional presentado al Concejo Distrital.	Cartagena
Malecón Turístico	Financiar y contratar los estudios y diseños a detalle (fase 3) para la ampliación de la Avenida Primera y su malecón.	Se requiere contratar los estudios y diseños Fase 3.	Cartagena
Recinto de ferias y grandes eventos de Cartagena de Indias	La ciudad cuenta con una oferta limitada para la realización de grandes reuniones y convenciones internacionales, lo que ha dejado al destino al margen de grandes oportunidades.	Etapas de prefactibilidad. En coordinación de la Cámara de Comercio de Cartagena y la Alcaldía se adelantarán los diseños de detalle y plan de ejecución del proyecto.	Cartagena
Tren Regional de Caribe	Integrar con un sistema férreo a Cartagena, Barranquilla y Santa Marta para movilizar pasajeros (residentes y turistas) y carga proveniente de los principales puertos y nodos industriales de la región. Conectar las tres ciudades con el interior del país.	Prefactibilidad realizada por Findeter y se encuentra incluido en el PND 2022 - 2026. se requiere su estructuración, construcción y operación	Norte de Bolívar, Atlántico y Norte del Magdalena
Segunda Calzada de la Ruta Costera	Construir cerca de 56 km de segunda calzada entre el peaje de Marahuaco en Bolívar y Santa Verónica en el Atlántico.	El Ministerio de Transporte definió que la Ruta Costera será piloto de la contribución de valorización para proyectos nacionales de infraestructura. El PND 2022-2026 contempla la conexión en doble calzada de Cartagena a Santa Marta.	Norte de Bolívar y Occidente del Atlántico
Segunda Calzada y Variante en La Cordialidad	Construir 74 km de segundas calzadas, 20 km en variantes y 8 intersecciones a nivel para optimizar el corredor de carga entre Cartagena y Barranquilla por la Cordialidad.	Proyecto contratado en etapa de preconstrucción a espera de cierre financiero para iniciar las primeras obras. El proyecto está en riesgo y podría mediar su liquidación si no se logra una solución al peaje de Turbaco.	Norte de Bolívar y Occidente del Atlántico



Proyectos prioritarios para el sector	Objetivo	Estado actual	Ubicación
Ampliación del Aeropuerto Rafael Núñez	Aumentar la capacidad aeroportuaria de corto plazo de Cartagena en 2 millones de pasajeros al año.	En proceso de selección y contratación por parte de la ANI. Se estima que sea adjudicado en los primeros meses de 2024.	Cartagena
Nuevo aeropuerto Cartagena - Bayunca	Posicionar a Cartagena como un centro de conectividad aérea del Caribe Colombiano.	En estructuración por parte del originador y se estima que sea abierto el proceso en la ANI en 2024 y sea adjudicado en 2025.	Cartagena - corregimiento Bayunca
Plan de Ordenamiento y Gestión Integral de zonas de playa	Mejorar los esquemas de gestión, ordenamiento y calidad de las playas. Busca entre otros, estructurar el cuerpo administrativo y de gobernanza de las zonas de playas, gestionar la sostenibilidad ambiental y administración de recursos naturales; generar directrices de explotación comercial; estandarizar las infraestructuras; gestionar el riesgo y establecer el marco de actuación de los actores.	Fase prospectiva y zonificación tienen un avance de 70% y la formulación de un 65%.	Cartagena

Nota: Tomado de Agenda de Política Pública de Cartagena y Bolívar de Cara a las elecciones, 2022

Tabla 16
Listado de proyectos de ciudad transversales al sector turístico

Proyectos transversales	Objetivo	Estado actual	Ubicación
Colegios oficiales niveles de calidad	Llevar las instituciones oficiales en niveles C y D de las pruebas Saber 11, a niveles B, A, y/o A+ mediante el fortalecimiento de los alumnos de los grados 9, 10 y 11.	Proyecto en ideación.	Cartagena
Formación técnica	Apoyar el acceso a formación técnica de los jóvenes que se gradúan anualmente y no transitan a la educación superior.	Proyecto en ideación.	Cartagena
Universidad de los Montes de María	Garantizar el acceso a la educación superior de los estudiantes de la subregión.	Proyecto radicado ante el Ministerio de Educación.	El Carmen de Bolívar
Alcantarillado de Bayunca y Pontezuela	Construir el sistema de alcantarillado sanitario a cada corregimiento.	Proyecto en espera de aprobación de viabilidad técnica y financiera por parte del Ministerio de Vivienda.	Bayunca y Pontezuela
Alcantarillado de la isla de Barú	Construir el sistema de alcantarillado de tres corregimientos: Santa Ana, Ararca y Barú, y adecuación de vías.	En acercamiento con Aguas de Cartagena para entender el alcance de las intervenciones y la aproximación de la inversión inicial en diseños.	Cartagena - Isla Barú
Acueducto de Barú	Dotar a las comunidades del servicio de agua potable y saneamiento básico.	En acercamiento con Aguas de Cartagena para entender el alcance de las intervenciones y la aproximación de la inversión inicial en diseños.	Cartagena - Isla Barú



Proyectos transversales	Objetivo	Estado actual	Ubicación
Acueducto de Tierrabomba	Dotar a las comunidades del servicio de agua potable y saneamiento básico en cumplimiento de la Sentencia T-012 de 2019.	Proyecto con estudios y diseños.	Cartagena
Ampliación y culminación de la vía perimetral	Rehabilitar y mejorar los 3,7 km de la vía que está construida y construir los 14 km faltantes para conectar la vía la Cordialidad con la Ruta Costera (Vía al Mar).	En espera de la contratación de los estudios y diseños Fase III de toda la vía por parte de la Alcaldía.	Cartagena
Parque Distrital de la Ciénega de la Virgen	Transformar a nivel social, ambiental y urbana del borde de la ciénega, a través de obras de infraestructura e intervenciones integrales.	A espera de contratación de las obras de la Unidad Funcional 1.	Cartagena
Rehabilitación de La Bocana	Garantizar la adecuada operación de La Bocana.		Cartagena
Plan de Restauración de la Bahía de Cartagena	Recuperar y restaurar los ecosistemas de la Bahía de Cartagena, mitigando los factores que tensionan el sistema.	Seguimiento al Plan de Acción 2023 en el marco del Plan Maestro de Restauración Ecológica para la Bahía de Cartagena.	Cartagena
Plan Maestro de Drenajes Pluviales	Formular el Plan Maestro de Drenajes Pluviales para identificar un portafolio de proyectos en la materia y la generación de un esquema de gobernanza para realizar las inversiones y la operación del sistema.	Los sistemas existentes requieren mantenimiento, actualmente, con recursos del gobierno nacional están en marcha las obras de los canales Matute y Ricaurte.	Cartagena
Macroproyecto La Mojana	Desarrollar acciones que conduzcan a una mejor adaptación de sus habitantes a las condiciones ambientales e hidro-meteorológicas, así como a las características sociales y económicas de la región.	Cuenta con estudios y diagnósticos tendientes a definir las soluciones, se requieren ejecutar las obras de mitigación y programas sociales.	Región de la Mojana: 11 Municipios de Bolívar, Antioquia, Córdoba y Sucre
Proyección Costera	Realizar acciones conducentes y necesarias para mitigar y prevenir la erosión costera de la zona del litoral costero del Distrito de Cartagena. El proyecto incluye los drenajes pluviales en la avenida primera de Bocagrande, y habilitará el espacio necesario para la construcción de un malecón turístico.	Componente 1: Fase 1: 56%; Fase 2: 70% Componente 2: Fase 1 y 2: sin contratar.	Cartagena
Restauración de los sistemas degradados del Canal del Dique	Restaurar los ecosistemas degradados de la ecorregión del Canal del Dique y optimizar la navegación.	Etapas de pre-construcción.	Atlántico, Bolívar y Sucre



Proyectos transversales	Objetivo	Estado actual	Ubicación
Navegabilidad del Río Magdalena	Garantizar la navegabilidad del Río Magdalena entre Barrancabermeja y Bocas de Ceniza, creando condiciones para el movimiento y transporte de carga de navieros y portuarios, como aporte al desarrollo económico y social de las comunidades ribereñas.	Estructuración del proyecto como obra pública. Se espera que el proyecto esté finalizado al cierre de 2023 y empiece su ejecución en 2024.	668 km desde Bocas de ceniza hasta Barrancabermeja
Ecoparque La Popa	Construir un ecoparque en el cerro de la Popa que coadyuve en la preservación del cerro como activo ambiental de la ciudad, que genere apropiación social a través de la infraestructura que permita la contemplación y esparcimiento.	Proyecto formulado y preaprobado por regalías.	Cartagena
Plan de Ordenamiento Territorial	Adoptar un nuevo POT integrando estudios de riesgos más actualizados y la vocación económica de la ciudad para orientar el crecimiento y la consolidación futura del territorio.	Se adelantó un proceso de formulación con estudios básicos de riesgo y estudios de riesgo contratados y el plan maestro de movilidad.	Cartagena

Nota: Tomado de Agenda de Política Pública de Cartagena y Bolívar de Cara a las elecciones, 2022

Tabla 17
Otros proyectos prioritarios para Cartagena y Bolívar en materia turística

Infraestructura	Proyecto casa Cultural Centro GABO
	Proyecto de Iluminación Castillo de San Felipe
	Desarrollo de infraestructura de 2 recintos feriales
	Desarrollo de infraestructura náutica (Embarcaderos-Muelles para Cartagena y zona insular) (Bodeguita-Castillogrande-Bazurto-Playa Blanca-Cholón-Tierra Bomba-ciénega de la virgen – Zona Norte)
	Obras de esclusas del Canal del Dique
	Señalización Playa Blanca
	Señalización Cholón
Apoyo y fortalecimiento al sector	Proceso eficiente de Migración en Aeropuerto y Puerto
	Concesión del aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena
	Incentivos para el sector Turístico y Hotelero
	Obtener la certificación de sostenibilidad turística de los establecimientos de entretenimiento nocturno
	Observatorio del sector turismo y construcción de Data Lake de monitoreo de la actividad turística consultada
	Programa de incentivo para líneas de cruceros como puerto de embarque y desembarque para la dinámica de la economía
	Proyecto de turismo responsable: Transformación de espacios de dinámicas
	Definición de la fórmula de cobro y aprovechamiento de uso de suelo en zona costera
	Revisión de estrategia de atracción de cruceros (Embarque y pernociación)
	Desarrollo de productos desde las bases comunitarias en la zona insular y población impactada en la ciénega de la virgen.
	Proyecto para fortalecer la promoción Nacional e Internacional de CTG: Conectividad (aerea y cruceros) y posicionamiento del destino



	Identificación, captación y realización de eventos de alto impacto para la promoción y desarrollo del territorio a través de la industria MICE
	Desarrollo marca de turismo comunitario: Boquilla, Tierrabomba, Barú, Orika para posicionamiento.
	Certificación de destino sostenible MICE (4PG)
	Ampliar la oferta de producto turístico, fuera del casco turístico para ampliar la dinámica de turismo.
	Creación de un corredor turístico con los municipios del departamento con oferta turística: Turbaco, Palenque, Mompox, San Jacinto, Montes de María.
Educación y formación, con énfasis en bilingüismo	Fortalecer las competencias en profesionales en turismo en cuento a Bilingüismo como requisitos para ser guías de turismo, especialmente de cruceros.
	Ampliar la base de guías turísticos para el segmento de cruceros
	Crear plan educativo con temas básicos, intermedios y avanzados para el sector
	Desarrollo y fortalecimiento de economía popular: Formar y acompañar desde la base a población que está ejerciendo actividad económica en pro de servicio de calidad en el destino – cultura de Turismo
	Fortalecimiento de las instituciones educativas con bases en Turismo- Colegios Amigos del Turismo, con base bilingüismo
	Bilingüismo para el sector en Turismo - personal vinculado.

Nota: Tomado de Proyectos priorizados sector turístico, 2023

Anexo 2. Análisis de relaciones entre actores a nivel local y supramunicipal.

Entregable: Análisis mapa de actores

Anexo 3. Análisis de la cadena de valor turístico.

Entregable: Análisis de la cadena de valor

Anexo 4. Hoja de ruta para el Plan de Desarrollo Turístico.

Entregable: Hoja de ruta

Anexo 5. Planes de acción, implementación y seguimiento.

Entregable: Matrices planes de acción, implementación y ejecución.

Anexo 6. Matrices de inversión.

Entregable: Matrices de inversión.



Referencias

- Aeropuerto Internacional Rafael Núñez de Cartagena. (2023). Contacto. <https://aerpuertocartagena.com.co/contacto/>.
- Alcaldía de El Carmen de Bolívar. (2020). Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023. El Carmen de Bolívar Más Ciudad Un Gobierno de Fe y Esperanza. El Carmen de Bolívar.
- Alcaldía de San Jacinto. (2020). PDM 2020 - 2023. Plan de Desarrollo Municipal 2020 - 2023. San Jacinto.
- Alcaldía de San Jacinto. (s.f.). Obtenido de <https://www.sanjacinto-bolivar.gov.co/MiMunicipio>
- Alcaldía de San Juan Nepomuceno. (2020). PDM 2020 - 2023. Plan de Desarrollo Municipal de San Juan Nepomuceno 2020 - 2023. San Juan Nepomuceno.
- Alcaldía de Turbaco. (2020). PDM 2020 - 2023. Plan de Desarrollo 2020-2023 “Hacia la prosperidad con valores”. Turbaco.
- Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias. (2020). Plan de Desarrollo Salvemos Juntos
- Ambrose, I., Buhalis, D., & Darcy, S. (Eds.). (2012). Best Practice in Accessible Tourism. Channel View Publications.
- Aportes para el Plan de Desarrollo Turístico de Cartagena de Indias 2033. Asociación de Bares Capítulo Cartagena de Indias – ASOBARES CARTAGENA.
- Arrieta D, & Cardona D. (2020). Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. Ediciones EFIM, Anfibios ISSN: 2665-1513
- Borja, J., & Castells, M. (1997). Local y global: La gestión de las ciudades en la era de la información. Taurus.
- Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2023). Bolívar en Cifras 2023. Cartagena.
- Cartagena Cómo Vamos. (2023). Informe de Calidad de Vida 2022. Cartagena: CCV.
- Ciberriesgos en el sector turístico: principales amenazas y soluciones. Instituto Nacional de Ciberseguridad INCIBE, 2023. <https://www.wtwco.com/es-es/insights/2023/02/ciberriesgos-sector-turistico>
- Colombia Travel. (s.f.). Colombia el País de la Belleza. Obtenido de San Jacinto, Bolívar: <https://colombia.travel/es/mapa-turismo/san-jacinto-bolivar>
- Colombia, único en Suramérica en liderar llegadas de viajeros internacionales. Procolombia, 2023. <https://prensa.procolombia.co/colombia-unico-en-suramerica-en-liderar-llegadas-de-viajeros-internacionales>
- Colombia.com. (2023). Colombia.com. <https://www.colombia.com/>.
- Consejo Gremial de Bolívar. (2022). Agenda de Política Pública de Cartagena y Bolívar de Corpoturismo. (2022). Perfil demográfico lugares de procedencia. Cartagena.
- Corpoturismo. (2023). Indicadores de Turismo Cartagena de Indias Consolidado 2022. Cartagena.
- Corpoturismo. (2023). Indicadores de Turismo Cartagena de Indias Consolidado 2022.
- Corpoturismo. (2023). Proyectos priorizados sector turístico. Cartagena.
- CPTUR. (2022). Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia. Bogotá.
- CRCCB. (2010). Plan de Competitividad de Cartagena y Bolívar. Cartagena.
- DANE. (2022). Mercado Laboral 2022. Bogotá.
- DANE. (2023). Pobreza monetaria resultados 2022. Bogotá.
- Daza Villar, V. (septiembre de 2019). Revista Credencial. Obtenido de Historia Credencial Mompox: <https://www.revistacredencial.com/historia/temas/mompox>
- Dickinson, R. (1961). Ciudad, región y regionalismo. Contribución geográfica a la economía humana. Edit. Omega.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality. *Journal of Travel Research*.
- Fayos-Solà, E. (2004). Tourism Policy: A Midsummer Night's Dream? *Tourism Management*.
- Florida, R. (2005). Las ciudades y la clase creativa. Routledge.



- FONTUR. (s.f.). Red Turística de Pueblos Patrimonio. Obtenido de <https://redturisticadepueblospatrimonio.com.co/es/pueblos/santa-cruz-de-mompox>
- FONTUR. (s.f.). *Red Turística de Pueblos Patrimonio*. Obtenido de <https://redturisticadepueblospatrimonio.com.co/es/pueblos/santa-cruz-de-mompox>
- González-Rodríguez, J. C. ., & Acevedo-Navas, C. (2021). Diagnóstico de riesgos en el sector turístico latinoamericano para el trienio 2020-2022. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(34), 333–355. <https://doi.org/10.21830/19006586.677>
- ICULTUR. (s.f.). ICULTUR. Obtenido de Carmen De Bolívar: <https://www.icultur.gov.co/ruta-festiva/carmen-de-bolivar/>
- Informe Secuestro: un reto para la paz total, 2023. Fundación Pares. <https://www.pares.com.co/post/secuestro-desafio-de-la-paz-total-internacional-supera-rapidamente-la-crisis-pandemica>
- Jacobs, J. (2011). *Muerte y vida de las grandes ciudades americanas*. Capitán Swing Libros.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Jamal, T., & Sandberg, C. (2017). Planificación turística colaborativa y justicia: Un desafío para la gobernanza. *Revista de Turismo Sostenible*.
- Martínez, A., & Leal, J. (2008). La segregación residencial, un indicador espacial confuso en la representación de la problemática residencial de los inmigrantes económicos: el caso de la Comunidad de Madrid. *ACE: Architecture, City and Environment*, 3, 53-64.
- MCIT. (s.f.). Marca País Colombia. Obtenido de Marca País Colombia: <https://www.colombia.co/cultura-colombiana/cartagena-479-anos-de-herencia-y-patrimonio/>
- MCIT. (s.f.). Marca País Colombia. Obtenido de Marca País Colombia: <https://www.colombia.co/cultura-colombiana/cartagena-479-anos-de-herencia-y-patrimonio/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023). Registro Nacional de Turismo. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion...>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2023). Despacho del ministro. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Despacho-del-Ministro/>
- North, D. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Oficina de Estudios Económicos-MCIT. (2023). Informe Mensual de Turismo. Diciembre 2022 - Enero 2023. Bogotá.
- Oficina de Estudios Económicos-MCIT. (2023). Informe Mensual de Turismo Diciembre 2022 - Enero 2023. Bogotá.
- OMT. (2023). El turismo internacional supera rápidamente la crisis pandémica. Recuperado
- OMT. (2023). El turismo internacional supera rápidamente la crisis pandémica. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-supera-rapidamente-la-crisis-pandemica>
- Pérez Díaz, J. F. (2020). Comercio colonial del puerto fluvial de Santa Cruz de Mompox. *Nuevo Reino de Granada (1530-1823)*. Sevilla.
- Pérez, Palomino, J. (s.f.). Palenque Patrimonio Oral e Inmaterial: entre lo tuyo y lo mío. *Anaconda*, 50-62.
- PIÑEROS S. (2017) "Tourism Gentrification in the cities of Latin America: the socio- economic trajectory of Cartagena de Indias, Colombia". En: GRAVARI- BARBAS M. and GUINAND (eds.), *Tourism & Gentrification in contemporary metropolises* (pp. 75-103). Oxford: Routledge.
- PIÑEROS S. (2018) "La evolución del turismo en el Centro Histórico de Cartagena". En: MONTOYA GARAY J. W. y JIMÉNEZ REYES L. C. (eds.), *Geografías políticas e históricas. Miradas desde Los Andes y el Caribe* (pp. 205-229). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Departamento de Geografía.
- Plan De Marketing Turístico de Bolívar HORIZONTE 2030. ICULTUR, 2016 – 2019.
- Poon, A. (1993). *Turismo, Tecnología y Estrategias Competitivas*. CAB Internacional.
- Porter, M. (1998). *Ser Competitivo* (6ª ed., Capítulos 7 y 8). Editorial Deusto.
- Prebisch, R. (1976). Crítica al capitalismo periférico. *Revista de la CEPAL*, N° 1, Santiago de Chile.



- Prebisch, R. (1980). *Hacia una teoría de la transformación*. Revista de la CEPAL, N° 10, Santiago de Chile.
- Prebisch, R. (1981). *Capitalismo periférico, crisis y transformación*. Fondo de Cultura Económica.
- Prebisch, R. (1988). *Dependencia, interdependencia y desarrollo*. Revista de la CEPAL, N° 34, Santiago de Chile.
- Procolombia. (s.f). *San Basilio de Palenque, primer pueblo de africanos libre en América*. Obtenido de Colombia el país de la belleza: <https://www.colombia.co/pais-colombia/san-basilio-de-palenque-primer-pueblo-de-africanos-libre-de-america/>
- Proyecto Priorizados. *Construcción Plan de Trabajo Corredor del Caribe. Horizonte 2025*
- Putnam, R. (1996). *Tuning in, tuning out. The strange disappearance of social capital in America*. *Politics and Society*, 24(4), 7-18.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.
- Rogerson, C. M. (2013). *Urban tourism, economic regeneration and inclusion: Evidence from South Africa*. *Local Economy*.
- Santana Talavera, A. (1997). *Antropología y Turismo ¿Nueva Hordas, Viejas Culturas?* Editorial Ariel.
- Santos, M. (1990). *Por una geografía nueva*. Espasa.
- Sassen, S. (1991). *Global Cities*. UBA.
- Scheyvens, R. (2002). *Turismo para el desarrollo: empoderar a las comunidades*. Prentice Hall.
- Secretaría de Planeación Alcaldía de Turbaco. (2022). *Diagnóstico Territorial. Proyecto Plan de Secretaría General del Senado de la República*. (2023). *Página principal*. <http://www.secretariasenado.gov.co/>. 2023-10-24
- Semana. (junio de 2022). *San Jacinto, Bolívar, se convirtió en destino turístico nacional e internacional, ¿a qué se debe?*
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta.
- Terminal de Cartagena. (2023). *Empresas de transporte*. <https://www.terminaldecartagena.com/empresas-de-transporte/>.
- UNESCO. (s.f.). *El espacio cultural de Palenque de San Basilio*. Obtenido de UNESCO Patrimonio Cultural Inmaterial: <https://ich.unesco.org/es/RL/el-espacio-cultural-de-palenque-de-san-basilio-00102>
- Yanez, H & Moreno R (2019) *“Experiencias, líneas de acción y cuadro de mando” Fortalecimiento de la competitividad turística en el núcleo de hoteles de la Cámara de Comercio de Cartagena Cámara de Cartagena y COVE Ltda*



Universidad
Externado
de Colombia

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS

VIGILADA MINEDUCACIÓN



**ANEXOS – PLAN DE TURISMO
CARTAGENA 2023 – 2033.**