

Producto 4: Informe de resultados – Evaluación de impacto del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá- Fondetur
22/06/2023

Producto 4: Informe de resultados.

Objeto: Realizar una evaluación de impacto del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá- FONDETUR



**Evaluación de impacto del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá- Fondetur
UT: Economía Urbana - SEI (2022)**

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
1. METODOLOGÍA.....	6
1.1. Componente cuantitativo	6
1.1.1. Metodología	6
1.1.2. Fuentes de información cuantitativas.....	14
1.2. Componente cualitativo.....	17
1.2.1. Metodología	17
1.2.2. Fuentes de información cualitativas.....	19
1.2.3. Muestra cualitativa.....	20
1.3. Triangulación de la información.....	24
2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	26
2.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES CONSULTADOS	26
2.2. PRODUCTIVIDAD.....	34
2.2.1. Hallazgos cuantitativos.....	34
2.2.2. Hallazgos cualitativos.....	38
2.2.3. Conclusiones.....	39
2.3. COMPETITIVIDAD.....	41
2.3.1. Hallazgos cuantitativos.....	41
2.3.2. Hallazgos cualitativos.....	44
2.3.3. Conclusiones.....	47
2.4. SOSTENIBILIDAD.....	49
2.4.1. Hallazgos cuantitativos.....	49
2.4.2. Hallazgos cualitativos.....	52
2.4.3. Conclusiones.....	55
2.5. OTROS MECANISMOS PERCIBIDOS.....	57
2.6. EFECTOS NO ESPERADOS.....	59
2.7. PERCEPCIÓN SOBRE CONTRIBUCIÓN DE FONDETUR AL TURISMO EN LA CIUDAD Y LAS LOCALIDADES.....	60
2.8. PERTINENCIA FONDETUR.....	62
2.8.1. Hallazgos	62
2.8.2. Conclusiones.....	64
3. CONCLUSIONES.....	66
4. REFERENCIAS.....	67

5. APÉNDICE.....	68
------------------	----

Tablas

Tabla 1. Balance pre y post emparejamiento para la muestra de negocios.....	10
Tabla 2. Balance pre y post emparejamiento para la muestra de guías.....	10
Tabla 3. Balance pre emparejamiento para la muestra de organizaciones.....	11
Tabla 4. Características descriptivas de muestras sin emparejar y emparejadas - variables predeterminadas.....	14
Tabla 5. Estructura instrumento cuantitativo	15
Tabla 6. Encuestas distribuidas por grupo de estudio.....	16
Tabla 7. Fuentes de información cualitativa	19
Tabla 8. Muestra cualitativa entrevistas generales.....	20
Tabla 9. Muestra cualitativa instrumentos grupales generales	22
Tabla 10. Actores consultados para el estudio de caso C03-004.....	22
Tabla 11. Actores consultados para el estudio de caso C05-012.....	23
Tabla 12. Actores consultados para el estudio de caso C06-017.....	23
Tabla 13. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Negocios	35
Tabla 14. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Guías turísticos y de Asociaciones.....	38
Tabla 15. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de Negocios	42
Tabla 16. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de guías turísticos.....	43
Tabla 17. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de asociaciones.....	44
Tabla 18. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Negocios.....	51
Tabla 19. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Guías y Asociaciones.....	51

Gráficos

Gráfico 1. Nivel de dificultad para aplicar a las convocatorias a nivel agregado.....	62
Gráfico 2. Nivel de dificultad para aplicar a cada una de las convocatorias.....	62
Gráfico 3. Nivel de dificultad en el proceso de supervisión y seguimiento a nivel agregado	63
Gráfico 4. Nivel de dificultad en el proceso de supervisión y seguimiento en cada convocatoria....	63
Gráfico 5. Nivel de satisfacción con los resultados en cada convocatoria.....	64

INTRODUCCIÓN

El Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá – FONDETUR, creado en el año 2020, reglamentado bajo el Decreto 268 de 2020, es un fondo sin personería jurídica dependiente del Instituto Distrital de Turismo, cuyo propósito es promover, apoyar e impulsar el desarrollo del sector turístico de Bogotá, mediante la gestión, ejecución y administración de proyectos de turismo tanto públicos como privados y de los diferentes sectores asociados (Decreto 268 de 2020).

En este marco, durante el 2021 e inicios de 2022, el fondo realizó 7 convocatorias¹, beneficiando a más de 280 empresas, personas naturales y/u organizaciones de Bogotá. Dichas convocatorias fueron:

- i. Turismo y transformación digital para las agencias de viajes, cuyo objetivo fue fortalecer las capacidades de las Agencias de Viajes de Bogotá, a través de la incorporación de modelos de transformación digital que permitan generar ventajas competitivas para la reactivación y sostenibilidad del sector turístico en la ciudad de Bogotá, por lo que su público objetivo fueron las Agencias de viajes y turismo con domicilio en la ciudad de Bogotá y con RNT activo, que no cuenten con ningún desarrollo tecnológico de página web o suscripción a herramientas colaborativas de Google.
- ii. Reactiva turismo 2021, por su parte buscaba generar estímulos a través del FONDETUR para apoyar a los prestadores de servicios turísticos en el fortalecimiento de su competitividad y a la reactivación de sus empresas y el sector, en tiempos de pandemia. En esta, los beneficiarios fueron personas naturales o jurídicas domiciliados en la ciudad de Bogotá, que cuenten con Registro Nacional de Turismo Vigente (RNT).
- iii. Eventos con interés turístico en las localidades de Bogotá, donde podían aplicar personas jurídicas, públicas o privadas, legalmente constituidas y que acrediten ser los organizadores del evento. Buscaba articular y consolidar eventos conjuntos con interés turístico, públicos y/o privados, que materialicen las apuestas del sector turístico, entendiendo la vocación de cada localidad y sus prioridades en materia turística.
- iv. Turismo comunitario, una oportunidad para la construcción colectiva del territorio, cuyo propósito fue apoyar, por medio de los estímulos del fondo, a las comunidades organizadas en torno al turismo, para aumentar su competitividad y vinculación efectiva a la cadena de valor. En esta convocatoria, los beneficiarios fueron entidades sin ánimo de lucro que desarrollaran actividades de uso turístico, articuladas con las diferentes expresiones culturales y sociales, que apuntaran a procesos de reconocimiento de atractivos culturales y naturales de cada una de las localidades.
- v. Turismo con propósito VIRAR (Visibilizar, Incluir, Revitalizar, Apremiar, Regenerar), la cual buscaba por medio de los estímulos e incentivos el desarrollo del turismo que permita Visibilizar, Incluir, Revitalizar, Apremiar y Regenerar todas aquellas iniciativas- proyectos que puedan preparar a la ciudad para dar respuesta a los retos que impuso la Pandemia además de otros retos como la crisis climática, la inclusión de poblaciones invisibilizadas, y víctimas del conflicto.

¹ Es importante precisar que la evaluación se centra en las 7 primeras convocatorias, pues después de estas el fondo lanzó otras, de manera que actualmente ha lanzado un total de 16 convocatorias

- vi. Destino Bogotá, reactivamos las vacaciones, en la cual se debían conformar grupos por mínimo 5 actores, entre los que podían estar Prestadores de Servicios Turísticos, Gremios del sector turístico, Administradores de Atractivos Turísticos, Organizaciones de artesanos, Centros Comerciales, Galerías de Arte, Zonas gastronómicas y Guías Profesionales de turismo. El objetivo era promover la reactivación turística de la ciudad a través de estrategias de promoción, capacitación, diseño e implementación de experiencias turísticas durante las temporadas comprendidas desde Navidad (2021) hasta Semana Santa (2022).
- vii. Participación en la “vitrina turística ANATO 2022”, que buscaba generar estrategias que facilitaran las relaciones comerciales y la promoción de agencias de viajes de Bogotá, en ella podían participar Agencias de Viajes cuyo portafolio de servicios incluyera la oferta de productos o servicios asociados a Ruta Leyenda El Dorado, Turismo Cultural, Turismo de Naturaleza y Turismo Rural.

Según lo anterior, es preciso mencionar que la presente es una evaluación de impacto, que comprende el año 2021 y los primeros meses de 2022², la cual no solo analiza los resultados de las diferentes convocatorias en términos de la productividad, competitividad y sostenibilidad de los diferentes actores beneficiarios, sino también identifica oportunidades de mejora en cuanto a la focalización de los diferentes estímulos, así como del seguimiento y ejecución de las convocatorias.

Para esto, la evaluación comprende los siguientes objetivos específicos:

1. *Realizar una caracterización de los actores beneficiarios con el fin de establecer sus condiciones de productividad, competitividad y sostenibilidad; y determinar la efectividad de la focalización de FONDETUR.*
2. *Realizar una medición del impacto de FONDETUR en al menos tres componentes: productividad, competitividad y sostenibilidad.*
3. *Identificar cambios en las condiciones de productividad y competitividad de los actores beneficiarios de FONDETUR, frente a las condiciones de los no beneficiarios.*
4. *Identificar impactos sobre las variables de productividad y competitividad de los actores beneficiados por FONDETUR.*
5. *Analizar cómo los programas del fondo contribuyeron al fortalecimiento de la vocación turística y al desarrollo de las localidades/áreas en las cuales se ejecutaron los proyectos.*
6. *Generar recomendaciones orientadas a mejorar el impacto de FONDETUR en el desarrollo del sector turístico en la ciudad de Bogotá.*

Cada uno de los objetivos anteriormente mencionados se abordaron mediante las siguientes preguntas orientadoras:

1. *¿Cuáles el impacto de las distintas convocatorias del FONDETUR sobre el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Bogotá?*
2. *¿Cuáles el impacto del FONDETUR en los diferentes actores beneficiarios sobre las diferentes variables de resultado de productividad, competitividad y sostenibilidad, en el corto y mediano plazo?*

² Periodo que comprende únicamente la ejecución de las primeras 7 convocatorias lanzadas por FONDETUR

3. *¿Hay diferencias en el impacto del programa según: duración del proyecto, monto, tipo y número de estímulos, localidad, ejecutor, tipo de actor, beneficiarios de los proyectos del FONDETUR?*
4. *¿De qué manera el estímulo otorgado por el FONDETUR contribuyó para que los actores beneficiarios se mantuvieran en operación durante la Pandemia del COVID-19?*
5. *¿Qué impactos no esperados generó la intervención en los actores beneficiarios (formalización, bancarización, acceso crédito, cambio de la asociatividad, nuevas auestas o formas de realizar el turismo en la ciudad, etc.)?*
6. *¿Cómo se ha reafirmado la pertenencia, vocación o desarrollo del turismo en las localidades en las cuales se han implementado proyectos del FONDETUR?*
7. *¿Qué tan pertinentes son las convocatorias, el proceso de inscripción, los tipos de estímulos entregados, las formas de seguimiento y la asistencia técnica de acuerdo con las características de los beneficiarios?*
8. *¿Qué tan sostenibles son los impactos encontrados en los beneficiarios y qué tanto incide la asistencia técnica recibida en el FONDETUR con dicha sostenibilidad?*

De esta manera, la evaluación hace uso de métodos mixtos (metodología cuantitativa y cualitativa). Por un lado, en la metodología cuantitativa se utilizó un doble emparejamiento, la cual permitió aprovechar la información secundaria disponible en el Registro Nacional de Turismo (RNT) para encontrar los mejores controles posible. Así, el primer emparejamiento sirvió para establecer la muestra del grupo de control. En particular, con las variables del RNT se buscó 7 prestadores no beneficiarios de las convocatorias de FONDETUR para cada uno de los beneficiarios que contaban con información en el RNT. Posteriormente, el segundo emparejamiento fue utilizado para estimar los impactos, donde se realizó un Emparejamiento Exacto Grueso (CEM por su nombre en inglés Coarsened Exact Matching).

Por su parte, la metodología cualitativa utilizó el *protocolo de evaluación de impacto cualitativa (QuIP* por sus siglas en inglés) como la herramienta que define la estructura para evaluar el impacto en términos cualitativos (a través de las declaraciones narrativas causales) y la etnometodología como marco interpretativo que sustenta y da solidez a esa estructura. Esta combinación orientó el diseño de los instrumentos, la recolección y análisis de datos para responder las preguntas orientadoras.

Como fuentes de información primaria, para los dos componentes de la evaluación se contemplaron instrumentos de recolección. Puntualmente en el componente cuantitativo se aplicaron encuestas para el grupo de beneficiarios y para el grupo de control, encuestas diseñadas por módulos dependiendo la naturaleza del actor a abordar. Mientras que para el componente cualitativo se aplicaron entrevistas semi-estructuradas individuales y grupales, así como grupos focales, tanto con beneficiarios del Fondo, como con actores institucionales vinculados al desarrollo de los proyectos; estos instrumentos se clasificaron en dos grupos: a) instrumentos generales y, b) instrumentos para la construcción de tres estudios de caso³.

³ El desarrollo de los estudios de caso incluyó también la revisión y sistematización de los informes de seguimiento y finales entregados a Fondetur por parte de los beneficiarios de las convocatorias.

La evaluación encontró que FONDETUR tiene **impactos positivos en la productividad, competitividad y sostenibilidad** de los actores beneficiarios. En productividad se evidencia un aumento de las ventas y remuneración de los empleados de las empresas beneficiarias, además la mayoría de los beneficiarios considera que participar de las convocatorias les dio mayor visibilidad. En competitividad se encontró que participar de las convocatorias permitió innovar y mejorar en calidad diferentes procesos, así como una mayor probabilidad en los beneficiarios de celebrar acuerdos comerciales y de participar en eventos comerciales. Y en sostenibilidad, ser beneficiario generó alianzas comerciales y una mayor probabilidad de tener planes de negocios.

Adicionalmente, se encontró que las **convocatorias de FONDETUR son pertinentes**, en el sentido que el proceso de participación y ejecución de los estímulos es práctico, los estímulos se adaptan a las características y necesidades de los proyectos. Además, hay una percepción generalizada de mejora en los productos y servicios gracias a los estímulos.

Finalmente, el informe se encuentra estructurado en cinco (5) capítulos, siendo el primero aquel donde se describe la metodología utilizada en cada uno de los componentes de la evaluación, especificando alcances, limitaciones y fuentes de información. El segundo capítulo corresponde con los resultados de la evaluación, el cual se divide a su vez en términos de productividad, competitividad, sostenibilidad, efectos no esperados del programa, percepción de las convocatorias para el sector turismo en Bogotá y sus localidades y pertinencia del Fondo. En el tercer capítulo se encuentran las conclusiones generales de la evaluación, en el cuarto las referencias bibliográficas y por último se encuentra el apéndice.

1. METODOLOGÍA

A lo largo del documento se hará referencia a distintos actores asociados al sector turismo, para lo cual es importante tener en cuenta las siguientes definiciones propuestas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT, sf)

- Agencias de viaje y de turismo: son empresas comerciales debidamente constituidas, dedicadas profesionalmente a vender planes turísticos. Estas se clasifican a su vez en agencias de viaje operadoras y agencias de viaje mayoristas.
- Operador profesional de congresos, ferias y convenciones: corresponde con personas naturales o jurídicas legalmente constituidas que se dedican a la organización de congresos, convenciones, ferias, seminarios y otros similares.
- Guías de turismo: son personas naturales que prestan servicios profesionales en la guía turística, con funciones como: orientar, conducir, instruir y asistir al turista, viajero y/o pasajero.
- Establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares: se consideran turísticos los bares, restaurantes y similares que se ubican: i) cerca (radio de tres cuadras) a lugares de interés turístico, cultural o histórico; ii) en las zonas turísticas o centros comerciales determinados por el MINCIT; iii) en parques temáticos o de diversiones; iv) en áreas protegidas del Sistema de Parques Nacionales; v) en zonas francas turísticas; vi) en áreas declaradas como Zonas de Desarrollo Turístico Prioritario; vii) en terminales aéreas, terrestres y ferroviarios.
- Establecimiento de alojamiento: los establecimientos hoteleros o de hospedaje son el conjunto de bienes destinados a prestar servicio de alojamiento inferior a 30 días. Estos establecimientos comprenden: albergues, refugios, hostales, apartahoteles, viviendas turísticas, alojamientos rurales, hoteles, posadas turísticas y campamentos o camping.

1.1. Componente cuantitativo

1.1.1. Metodología

La evaluación de impacto permite identificar efectos causales de una intervención. Para identificar estos efectos causales, las evaluaciones de impacto buscan comparar el logro de los objetivos y resultados esperados entre los participantes o beneficiarios de la intervención y la situación hipotética en la que estos beneficiarios no hubieran sido beneficiarios (participantes) de la intervención. Esta situación hipotética se denomina contrafactual y, el principal reto de las evaluaciones de impacto es poder construir un contrafactual que permita realizar esta comparación minimizando el sesgo de autoselección.

El grupo contrafactual para la evaluación de impacto de FONDETUR se construyó utilizando un método observacional, en el que se hizo uso de información recolectada después del tratamiento, específicamente a través de una encuesta que se realizó a los beneficiarios y a no beneficiarios. Concretamente, se hizo un emparejamiento doble para, por un lado, obtener un grupo contrafactual aceptable con base en la información secundaria disponible actualmente en el Registro Nacional de Turismo y, por el otro, estimar los impactos de FONDETUR.

Específicamente, la metodología contó con dos etapas. En la primera se seleccionó, previo a la recolección de información, el grupo de control con base en información del RNT, que incluye características observables de los negocios⁴, organizaciones⁵ y guías turísticos⁶. Con base en dichas características se desarrolló un método de emparejamiento. El objetivo de esta primera etapa fue el de optimizar la recolección de información, enfocándose solo en los beneficiarios y en unidades lo más comparables posible (y por tanto que constituyan un buen contrafactual).

Ahora bien, debido a que el balance obtenido en esta etapa entre el grupo de tratamiento (beneficiarios) y el grupo de control puede verse parcialmente comprometido en la etapa de recolección de información, principalmente por la no respuesta de algunos beneficiarios o controles elegidos, en la segunda etapa se desarrolló nuevamente un emparejamiento para resolver este problema y garantizar la comparabilidad de las unidades tratadas y los controles de la muestra final. Para dicho emparejamiento se tuvo en cuenta la información recolectada en la encuesta sobre atributos del negocio/organización/persona (así como del informante idóneo encuestado) que no fueran afectados por el tratamiento.

Finalmente, con base en la muestra emparejada después de la segunda etapa, se estimaron los impactos de los apoyos otorgados por FONDETUR. Esto se hizo sobre variables de interés relacionadas con los conceptos de productividad, competitividad y sostenibilidad.

Es importante mencionar que, debido a las diferencias estructurales entre las distintas categorías de beneficiarios (negocios, guías turísticos y organizaciones), y a su participación en convocatorias distintas de FONDETUR, la segunda etapa de emparejamiento se realizó de forma independiente para cada categoría. Esto se hace específicamente para negocios y guías. Para el caso de organizaciones no se hizo el segundo emparejamiento porque el tamaño de muestra (N=48 de los cuales 36 son tratados y 12 controles) no lo permitió. Para ese caso se estimaron correlaciones entre el tratamiento y las variables de productividad, competitividad y sostenibilidad, pero no se puede hablar de impactos propiamente dichos.

Además de estimar los efectos promedio de los apoyos de FONDETUR sobre las variables de impacto, se estimaron también efectos heterogéneos. Estos últimos se parametrizaron con base en tres características de los beneficiarios: la convocatoria de la cual se beneficiaron, el monto financiado y la zona de la ciudad en la que se localizan. Para ello se dividió la muestra total en las dimensiones de convocatoria, monto financiado y localidad, y se hizo un nuevo emparejamiento dentro de cada submuestra. Esto asegura que los efectos heterogéneos estimados también pueden interpretarse como impactos causales (para el caso de negocios y guías). En algunos casos, las submuestras resultantes dentro de cada categoría de beneficiarios no son suficientemente grandes para hacer un nuevo emparejamiento, por lo que los efectos heterogéneos en estas dimensiones no siempre pudieron ser estimados.

⁴ Este término se usará para designar y agrupar las agencias de viaje, alojamientos, operadores turísticos a lo largo del documento

⁵ Este término se usará para designar y agrupar las comunidades, asociaciones y fundaciones

⁶ Este término se usará para designar y agrupar las personas naturales dedicadas a la guía turística.

En lo que resta de esta sección se explicará el método de emparejamiento utilizado en la segunda etapa, de estimación de impactos con base en la información recolectada. En caso de requerirse el detalle del método utilizado para la definición de la muestra por favor refiérase al producto 3 – Informe final de trabajo de campo de la consultoría, específicamente a las secciones.3.1. Factores de pérdida de muestra cuantitativa y 6. Algoritmos de selección.

El emparejamiento se hizo sobre las siguientes muestras: 1) la muestra total, compuesta por 442 unidades de las cuales 238 son tratadas y 204 son controles; 2) la submuestra de negocios, compuesta por 284 unidades (el 64% de la muestra total) de las cuales 146 son tratadas y 138 controles; 3) la muestra de guías, compuesta por 110 unidades de las cuales 56 son tratadas y 54 controles. Como se mencionó anteriormente, la submuestra de organizaciones no se emparejó teniendo en cuenta que está constituida por solo 48 unidades (con 36 tratadas y 12 controles).

Es importante aclarar que el emparejamiento no es una metodología de estimación propiamente dicha, sino un procedimiento de preprocesamiento de la información disponible para asegurar la comparabilidad entre unidades tratadas y el grupo de control (o contrafactual) en varias dimensiones que pueden afectar el resultado, a excepción por supuesto de la exposición al tratamiento. En efecto, después del emparejamiento las diferencias existentes entre unidades tratadas y el grupo de control en la muestra original deberían reducirse o desaparecer.⁷ Esto es precisamente lo que permite reducir el sesgo en la estimación de los efectos de las convocatorias de FONDETUR y tener mayor confianza en su interpretación causal.

Entre los distintos métodos de emparejamiento existentes, para la estimación de los impactos de FONDETUR se utilizó el denominado Emparejamiento Exacto Grueso (CEM por su nombre en inglés Coarsened Exact Matching). El CEM parte de la base de que, conceptualmente, el mejor emparejamiento posible es el emparejamiento exacto, que consiste en emparejar una observación tratada con una observación no tratada que tiene exactamente las mismas características en todas las variables de interés. Sin embargo, en la práctica el emparejamiento exacto es muy improbable cuando se considera un conjunto muy amplio de variables. Esto implica que, con suerte, solo unas pocas observaciones serían efectivamente emparejadas y la muestra se reduciría de manera significativa, lo cual hace menos precisa la estimación de los efectos de un tratamiento (Blackwell et al., 2009).

El CEM está diseñado para superar el problema de pérdida de muestra del emparejamiento exacto sin sacrificar la exactitud del emparejamiento (Blackwell et al., 2009). La metodología procede de la siguiente manera:

1. Las variables relevantes para el emparejamiento se dividen en categorías preestablecidas por el investigador, según los valores que cada variable pueda tomar (por ejemplo 0 y 1 en caso de variable dicotómicas, o quintiles en caso de variables continuas).
2. Cada combinación única entre las distintas categorías es un estrato, y cada una de las unidades de la muestra tiene un estrato asignado. Por ejemplo, suponga que hay dos variables de emparejamiento, el sexo (dicotómica) y el ingreso (que el investigador divide

⁷ Esta reducción del desbalance inicial es verificable, al comparar diferencias en medias en características observables de tratados y controles, antes y después del emparejamiento (ver sección de resultados).

en quintiles). La combinación de las dos categorías de sexo y cinco de ingreso genera 10 estratos, y cada unidad pertenece a un único estrato (por ejemplo, mujer en el tercer quintil de ingreso).

3. Se descartan los estratos vacíos (en donde no hay observaciones) así como aquellos donde sólo hay unidades tratadas o unidades no tratadas (estas unidades no tendrán emparejamiento, y serán descartadas).
4. En los estratos que contengan unidades tratadas y no tratadas las unidades se emparejan, y reciben un peso estadístico proporcional al tamaño del estrato (es decir, estratos con muchas unidades reciben una ponderación mayor que estratos con pocas unidades).

Tras el emparejamiento se descartan las unidades no emparejadas y se procede a hacer la estimación de los impactos a través de una regresión lineal ponderada, con las ponderaciones explicadas en el punto 4 de arriba.

Hay evidencia reciente de que CEM tiene un desempeño superior al de otros métodos de emparejamiento (Blackwell, et al., 2009). Uno de los objetivos del emparejamiento es restringir los datos a una submuestra que tenga un soporte empírico común. Esto permite evitar la inferencia basada en la extrapolación. Sin embargo, los métodos tradicionales como el “propensity score” no pueden lograr este objetivo satisfactoriamente. En efecto, este método encuentra el soporte común solo condicional a que la probabilidad de tratamiento sea estimada en forma correcta, lo cual no es corroborable. La única forma de verificar el propensity score es mirando el balance entre unidades tratadas y de control, pero el balance no es confiable si no se ha removido correctamente el área de extrapolación. Mientras muchos métodos de emparejamiento se basan en el propensity score y por tanto tienen el mismo problema, CEM lo evita por construcción: todas las observaciones dentro de un estrato que contenga unidades tratadas y no tratadas están por definición dentro del soporte común. Una limitación de CEM, sin embargo, es que al tratarse de un método de emparejamiento exacto se puede generar una pérdida importante de muestra (aunque, de nuevo, las unidades que se pierden no están dentro del soporte común).

A continuación, se presenta el resumen del resultado del emparejamiento a través de tablas de balance, en las que se muestra el balance de la muestra de negocios (Tabla 1) y la de guías turísticos (Tabla 2), antes y después de la aplicación de la metodología descrita. Para ambos tipos de unidades se utilizan para el emparejamiento indicadores de si la persona encuestada vive en Bogotá, es bilingüe, pertenece a una minoría étnica, o presenta alguna discapacidad o dificultad física (este último indicador incluye dificultades visuales, auditivas, para caminar o para comunicarse). En el caso de guías turísticos, el indicador de minoría étnica no aparece en la Tabla 2 porque ninguna de las unidades emparejadas pertenece a una minoría étnica (como consecuencia, esta categoría está perfectamente emparejada).

Además de las características de quien responde la encuesta, también se usan para el emparejamiento otras variables específicas del cuestionario de negocios (Tabla 1) o de guías turísticos (Tabla 2). En el primer caso, se codifica un indicador de si el encuestado es el creador del negocio en cuestión (que a su vez comprende los negocios creados únicamente por el encuestado, aquellos creados por el encuestado y un familiar, y los creados por el encuestado y un conocido); un indicador de si el negocio fue creado porque se identificó una oportunidad de negocio (en

comparación con otros motivos como por ejemplo la necesidad económica); un indicador de si el negocio fue creado durante o después de la pandemia (en comparación con antes de su inicio, a principios de 2020); un indicador de si la creación del negocio se hizo con ahorros propios de su fundador (en comparación con fuentes alternativas como por ejemplo un crédito o préstamo); y el número de empleados que el negocio tenía a principios del 2020, antes de la pandemia). En el segundo caso, se incluye el tiempo que el guía turístico lleva en esa actividad (una variable categórica igual a 1 si la actividad inició después del inicio de la pandemia, 2 si inició en el quinquenio anterior (2015 a 2020), 3 si lo hizo en quinquenio entre 2010 y 2015, 4 si inició en la primera década de los 2000 y 5 si lo hizo antes del principio del milenio); y un indicador de si el motivo por el encuestado decidió dedicarse a la actividad de guía es porque habla otro idioma y pensó que eso podía ser una oportunidad de negocio o bien lo hizo para ejercer su carrera o profesión.

Tabla 1. Balance pre y post emparejamiento para la muestra de negocios

Variable de emparejamiento	Media Control	Pre-emparejamiento		Post-emparejamiento	
		Diferencia tratado	p-valor	Diferencia tratado	p-valor
<i>Características encuestado</i>					
Vive en Bogotá	0.91	0.03	0.307	0.000	1.000
Bilingue	0.36	0.21	0.000***	0.000	1.000
Minoría étnica	0.05	-0.01	0.699	0.000	1.000
Dificultad física	0.11	-0.006	0.871	0.000	1.000
<i>Características negocio</i>					
Encuestado creador del negocio	0.60	0.14	0.013**	0.000	1.000
Op. de negocio	0.70	-0.004	0.944	0.000	1.000
Negocio creado en pandemia	0.22	0.07	0.175	0.000	1.000
Negocio con ahorros propios	0.61	0.02	0.711	0.000	1.000
Empleo prepandemia	16.8	2.11	0.718	1.91	0.288

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Balance pre y post emparejamiento para la muestra de guías

Variable de emparejamiento	Media Control	Pre-emparejamiento		Post-emparejamiento	
		Diferencia tratado	p-valor	Diferencia tratado	p-valor
Vive en Bogotá	0.93	0.003	0.958	0.000	1.000
Bilingue	0.72	-0.04	0.621	0.000	1.000
Dificultad física	0.13	0.05	0.482	0.000	1.000
Tiempo como guía	2.63	0.13	0.957	0.000	1.000
Motivo ser guía	0.57	0.10	0.312	0.000	1.000

Fuente: Elaboración propia

De las Tablas 1 y 2, se desprende que, si bien el desbalance inicial no es demasiado grande, especialmente para la muestra de guías, el desbalance se reduce de manera importante tras el emparejamiento. De hecho, la mayoría de las diferencias pasan a ser cero, y los p-valores

correspondientes pasan a ser 1. Esto sugiere que la interpretación del impacto que se estima sobre la muestra emparejada podría interpretarse como causal.

Lo mismo no sucede con la submuestra de organizaciones, con un total de 48 observaciones de las cuales solo 12 son controles potenciales, no beneficiarios de FONDETUR. Por su tamaño y proporción de controles, es imposible emparejar esta muestra utilizando la información de la encuesta. En efecto, al encontrar el soporte común, se perderían observaciones y resultaría una muestra demasiado pequeña para hacer inferencia. La inferencia que se hace sobre el efecto de FONDETUR en organizaciones es por tanto de naturaleza correlacional. Más aún cuando las unidades tratadas y controles están desbalanceadas en tres de las seis variables predeterminadas que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Balance pre emparejamiento para la muestra de organizaciones

Característica	Media Control	Pre-emparejamiento	
		Diferencia tratado	p-valor
Vive en Bogotá	0.83	0.17	0.012**
Bilingüe	0.25	0.11	0.490
Minoría étnica	0.83	-0.06	0.415
Dificultad física	0.83	0.14	0.296
Encuestado creador de la asociación	0.50	0.39	0.003***
Fines comunitarios	0.33	0.31	0.067*

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, el análisis de esta submuestra se hará sin emparejar, y controlando en la regresión por las variables especificadas en la Tabla 3. Sin embargo, estos resultados no pueden interpretarse como causales.

Por último, se presenta una tabla de estadísticas descriptivas que se enfoca en características fijas o medidas antes del tratamiento, así como en variables que dan cuenta del tipo de convocatoria de FONDETUR de la cual se beneficiaron las unidades tratadas, el monto recibido y de la zona de la ciudad donde se ubica la localidad donde opera el negocio, guía turístico u organización (ver Tabla 4). La tabla reporta las estadísticas descriptivas tanto para la muestra original (con y sin ajuste censal) de la encuesta como para las muestras emparejadas (para el caso de negocios y de guías, que fueron las unidades para las cuales se llevó a cabo el emparejamiento), así como el tamaño de muestra en cada caso.

Las variables incluidas para cada tipo de unidad dependen de la información disponible en los respectivos módulos de la encuesta. Los indicadores de si la persona encuestada vive en Bogotá, es bilingüe, pertenece a una minoría étnica o presenta alguna limitación física o discapacidad están disponibles para los tres tipos de unidades. De estos se evidencia que la proporción de encuestados que vive en Bogotá es mayor al 90% en los tres tipos de unidades y que la proporción que pertenece a una minoría étnica es menor al 5%, también en los tres tipos de unidades. Los representantes de negocios difieren sin embargo de los guías turísticos y de los representantes de organizaciones en las dimensiones de bilingüismo y en la prevalencia de discapacidades. Como es de esperarse, los

guías turísticas presentan una probabilidad de ser bilingües mucho mayor (aproximadamente 25 puntos porcentuales) que los representantes de negocios y aún mayor (el doble) de los representantes de organizaciones. Por su parte, los representantes de organizaciones tienen una probabilidad mayor de tener una limitación física en comparación con los representantes de negocios o los guías.

Para el caso de negocios, el cuestionario incluye preguntas adicionales a partir de las cuales se crean indicadores de si el negocio fue creado por el encuestado, fue creado porque se identificó una oportunidad de negocio, o fue creado con ahorros propios. En los tres casos, las proporciones oscilan entre el 60% y el 70% en la muestra sin emparejar (independientemente de si se realiza o no el ajuste censal). Para el caso de organizaciones también se puede codificar un indicador de si esta fue creada por el encuestado. En este caso la probabilidad es de casi el 80%, más de 10 puntos porcentuales mayor a la del caso de negocios. Asimismo, para las organizaciones se puede crear un indicador de si la organización se creó con el objetivo de ayudar a la comunidad, encontrando que el 56% de las organizaciones tienen este objetivo altruista.

En el caso de negocios también puede calcularse el empleo que se tenía a principios de 2020, antes del inicio de la pandemia. Por tratarse de una distribución continua y sesgada hacia la izquierda, se crean para las estadísticas descriptivas indicadores que dan cuenta de si el número de empleados es 0, 1 o menos, o 10 o menos. Esto revela que los negocios de la muestra son relativamente chicos: 15% de ellos no tienen empleados (es decir son unipersonales) y cuatro quintas partes son negocios de 10 o menos empleados (es decir micronegocios). Esto en parte puede explicar la magnitud de los impactos sobre productividad que se describen más adelante.

Para los tres tipos de unidades se pueden crear indicadores que dan cuenta de si la antigüedad del negocio es menos de 1 año, de 1 a 3 años, de 3 a 5 años, de 5 a 10 años o mayor que 10 años. La distribución de indicadores de antigüedad difiere entre los tres tipos de unidades, con los negocios siendo relativamente más antiguos y las organizaciones relativamente más recientes.

Finalmente, para los tres tipos de unidades se tiene información sobre la convocatoria de FONDETUR de la que se beneficiaron los tratados, del monto obtenido y de la localidad donde se encuentran. Para el caso de los montos se reporta el primer cuartil del monto obtenido, la mediana y el tercer cuartil. En el caso de los negocios se puede usar el empleo del 2020 como proxy de tamaño para calcular el monto normalizado. Para el caso de localidad se generaron cuatro indicadores correspondientes a la parte de la ciudad donde se encuentra la localidad que hospeda el negocio, guía turístico u organización.

Los negocios se benefician de cinco de las siete convocatorias (las faltantes son la 4 y la 5). Aproximadamente un cuarto de ellos son agencias de viaje que se benefician de la convocatoria 1; un tercio se benefician de la 2; uno de cada 10 de la 3 y de la 7 y 16% de la 6. Los guías turísticos se benefician de las convocatorias 2, 5 y 6, con el grueso de ellos (80%) de la 2 y la mayoría 6 (solo el 2% lo hace de la 5). Las organizaciones se benefician de las 7 convocatorias de FONDETUR, y en particular de la 4 (caso 30%) y de la 6 (25%).

Los negocios que se benefician con montos mayores obtienen más de 5 millones de pesos (equivalente a 1.125.000 por trabajador). Casi todos los guías turísticos obtienen el mismo monto: 2.500.000. Las organizaciones son las que obtienen montos mayores. Las que más obtienen superan

los 35 millones de pesos. Finalmente, la mayoría de los negocios (un tercio) y de las organizaciones (casi 40%) están en el nororiente de Bogotá. En contraste, la mayoría de los guías turísticos se encuentran en el sur de la ciudad.

De la Tabla 4 se desprenden, además tres hechos estilizados importantes. El primero, que se evidencia de la discusión anterior, es que las muestras de las unidades analizadas (negocios, guías y organizaciones) son distintas entre sí. El segundo es que las muestras emparejadas de negocios y guías son, con pocas excepciones, muy parecidas a las muestras sin emparejar. De nuevo, esto puede deberse a la realización de un primer ejercicio de emparejamiento para la selección de controles a encuestar. El tercero es que el ajuste censal no cambia las estadísticas descriptivas en forma significativa.

Tabla 4. Características descriptivas de muestras sin emparejar y emparejadas - variables predeterminadas

	NEGOCIOS			GUÍAS			ASOCIACIONES	
	Sin ajuste N=284	Ajuste censal	Muestra emparejada N=219	Sin ajuste N=110	Ajuste censal	Muestra Emparejada N=82	Sin ajuste N=48	Ajuste censal
Encuestado vive en Bogotá	92%	92%	93%	93%	93%	93%	96%	96%
Encuestado es bilingüe	47%	48%	45%	70%	70%	78%	33%	34%
Encuestado pertenece a minoría	5%	4%	2%	2%	2%	0%	4%	4%
Encuestado presenta alguna limit	11%	10%	5%	15%	16%	4%	19%	20%
Negocio creado por el encuestado	67%	68%	75%				79%	80%
Negocio creado por oportunidad	69%	69%	68%					
Negocio creado con ahorros propios	62%	62%	69%					
Antigüedad								
Menos de un año	2%	2%	2%	2%	2%	1%	40%	41%
Uno a tres años	11%	11%	7%	17%	17%	21%	8%	9%
Tres a cinco años	12%	12%	11%	17%	17%	21%	6%	6%
Cinco a diez años	26%	26%	28%	24%	24%	23%	13%	13%
Más de diez años	49%	49%	52%	40%	40%	34%	33%	31%
Empleo pre-pandemia (2020)								
sin empleados	15%	15%	11%					
0 o 1 empleado	23%	22%	20%					
10 empleados o menos	72%	71%	75%					
Creó la asociación para ayudar a la comunidad							56%	58%
Convocatoria de la que se beneficia								
1	26%	26%	29%	-	-	-	6%	6%
2	35%	34%	30%	80%	79%	83%	3%	3%
3	11%	12%	12%	-	-	-	17%	18%
4	-	-	-	-	-	-	28%	26%
5	-	-	-	2%	2%	-	17%	15%
6	16%	18%	17%	18%	19%	17%	25%	28%
7	12%	11%	12%	-	-	-	6%	5%
Monto recibido								
primer cuartil	1.000	1.000	1.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	10.600.000	8.940.000
mediana	3.500.000	4.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	25.000.000	25.000.000
tercer cuartil	5.000.000	5.000.000	5.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	35.000.000	40.000.000
Monto/empleo 2020								
primer cuartil	333	500	333					
mediana	160.714	200.000	250.000					
tercer cuartil	1.125.000	1.250.000	1.872.000					
Localidad de la unidad en qué parte de la ciudad								
Nororiental de Bogotá	34%	34%	33%	19%	19%	17%	38%	39%
Noroccidental de Bogotá	14%	14%	14%	15%	14%	16%	4%	4%
Suroccidental de Bogotá	25%	26%	27%	32%	32%	32%	27%	27%
Suroccidental Bogotá	21%	21%	21%	29%	28%	30%	25%	24%

Fuente: Estimaciones sobre las muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

1.1.2. Fuentes de información cuantitativas

Para el componente cuantitativo la información primaria fue recopilada mediante una encuesta dirigida a los beneficiarios (tratados) de las 7 convocatorias realizadas a lo largo del 2021 e inicios de 2022 y a actores que no fueron beneficiados en ninguna de las convocatorias (controles). Como se mencionó en la subsección anterior, los segundos fueron identificados a través de un procedimiento de emparejamiento utilizando información contenida en el RNT.

La encuesta tanto para el grupo tratado como para el grupo control se organizó en un mismo formulario, en el cual se independizaron algunos capítulos para cada grupo de estudio (tratamiento y control), además se contó con módulos diferenciados según la naturaleza del actor abordado (negocios, organizaciones y guías de turismo). En la siguiente tabla se resume la estructura final de la encuesta.

Tabla 5. Estructura instrumento cuantitativo

Capítulo	Descripción del capítulo
I	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PRESTADOR
II	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO O EMPRESA
III-A	PERSONAL OCUPADO – NEGOCIOS
III-B	PERSONAL OCUPADO – COMUNIDADES/ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES- TRATAMIENTO
III-B	PERSONAL OCUPADO – COMUNIDADES/ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES- CONTROL
III-C	PERSONAL OCUPADO - GUÍAS PROFESIONALES DE TURISMO
IV-A	FINANZAS DEL NEGOCIO -NEGOCIOS
IV-B	FINANZAS DEL NEGOCIO - COMUNIDADES/ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES
IV-B	FINANZAS DEL NEGOCIO - GUÍAS PROFESIONALES DE TURISMO
V-A	PROTECCIÓN Y GESTIÓN AMBIENTAL DEL NEGOCIO - NEGOCIOS
V-B	PROTECCIÓN Y GESTIÓN AMBIENTAL DEL NEGOCIO - COMUNIDADES/ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES
VI	ASOCIATIVIDAD – GRUPO TRATAMIENTO Y CONTROL
VII-A	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – NEGOCIOS
VII-B	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES - COMUNIDADES/ORGANIZACIONES/ASOCIACIONES
VII-C	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES - GUÍAS PROFESIONALES DE TURISMO
VIII	INNOVACIÓN
IX	PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA- SOLO GRUPO TRATAMIENTO
IX	SOBRE FONDETUR – CONTROL
X	CIERRE

Fuente: Elaboración propia

En el primer módulo, identificación y caracterización del prestador, se indaga por información sociodemográfica de la persona encuestada, preguntando por variables como residencia, bilingüismo, autorreconocimiento étnico y discapacidad. En el segundo módulo, identificación y caracterización de la empresa o negocio, se indaga por temas como el tipo de prestador turístico al que pertenece, constitución formal, registro en RNT, servicios o productos ofrecidos, motivación para la actividad económica, antigüedad. Con dichas variables, los dos primeros módulos de la encuesta buscan dar cumplimiento al primer objetivo específico de la evaluación, relacionado con la caracterización de los actores beneficiarios.

Los módulos III (personal ocupado), IV (finanzas del negocio), V (protección y gestión ambiental), VI (asociatividad), VII (tecnologías de la información y las comunicaciones) y VIII (innovación), de manera articulada buscan dar cumplimiento a los objetivos 2, 3 y 4 de la evaluación. Por su parte, en el módulo III se recopila información de variables como cantidad de personas que laboran y cómo se distribuyen en términos de identidad de género, etnia y discapacidad, nivel educativo de los empleados, bilingüismo, capacitación, salarios u honorarios, afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, pensiones y ARL. En el cuarto módulo, se indagó por ingresos, costos y

activos fijos. El módulo V preguntaba sobre presupuesto para la gestión ambiental, inversiones o gastos incurridos relacionados con la protección o gestión ambiental, actividades realizadas para la protección ambiental, acreditación de calidad en gestión ambiental, materiales usados (sin son o no amigables con el medio ambiente) y programas de uso eficiente de recursos. En el módulo VI, se indago por pertenencia a modelos asociativos, motivaciones para asociarse y planes de negocio, en el séptimo módulo, se obtuvo información relacionada con el suministro de elementos tecnológicos a los empleados, uso de dichos elementos y programas o aplicaciones especializadas, presencia web, redes sociales y uso del internet. Y en el módulo VIII, se preguntó por tipos de innovaciones realizadas y el objetivo de dichas innovaciones.

El módulo IX (participación en el programa, para el caso de los beneficiarios) indagó principalmente por la percepción de los beneficiarios respecto a la forma de aplicación en las convocatorias, manera en la que se enteraron de las diferentes convocatorias, proceso de seguimiento y supervisión, satisfacción con los resultados, asistencia técnica, entrenamiento digital, además de temas como el monto recibido, duración de su participación en el programa y usos de los estímulos. Y con el módulo IX (sobre FONDETUR, para el caso de los controles), se preguntó sobre el conocimiento que tienen de la entidad o las convocatorias, e interés en las diferentes convocatorias.

En total se logró la aplicación de 238 encuestas completas para el grupo de beneficiarios, logrando una cobertura de 83% respecto a las 286 encuestas esperadas. La tasa de no respuesta para los beneficiarios (17%) se debió principalmente a rechazo, ausencias, teléfonos errados, direcciones inexistentes, y a informantes que declaraban estar ocupados⁸. Mientras que para el grupo control, se lograron 204 encuestas, de las 238 esperadas, esto es una cobertura del 88%. La tasa de no respuesta para el grupo control (12%) se explica en mayor medida por el rechazo del encuestado, seguido de la imposibilidad de contacto.

Tabla 6. Encuestas distribuidas por grupo de estudio

Grupo	Grupo tratamiento		Grupo control	
	N° Total de encuestas	Tasa de cobertura	N° Total de encuestas	Tasa de cobertura
Negocios	146	78%	138	97%
Organizaciones	36	84%	12	36%
Guías de turismo	56	98%	54	96%
Total	238	83%	204	88%

Fuente: Elaboración propia

Además de las encuestas aplicadas, como fuente secundaria de información se utilizó el RNT, el cual fue proporcionado por la Cámara de Comercio de Bogotá a corte 2022, el cual fue insumo para la definición de la muestra de controles. El RNT cuenta con 12.664 registros y la información está a nivel de empresa, organización y/o guía turístico y contiene las siguientes variables: código RNT, código CIU, categoría, subcategoría, razón social, matrícula, correo electrónico, dirección comercial, municipio, departamento, fecha inscripción, fecha última renovación, número de teléfono, número

⁸ Para mayor detalle respecto a la tasa de cobertura, remitirse al producto 3 – Informe Final de Trabajo de Campo

de empleados, número de habitaciones y número de camas. Es importante precisar, que al momento de definir los controles se encontraron empresas que, aunque tenían la misma razón social, NIT y dirección tenían asignado más de un código RNT y otras cuya dirección estaba fuera de Bogotá, por lo que, para el primer emparejamiento, luego de la depuración, quedaron 5.234 registros únicos, ubicados en Bogotá.

1.2. Componente cualitativo

1.2.1. Metodología

El componente cualitativo de esta evaluación tuvo como objetivo profundizar en las percepciones y experiencias de los beneficiarios del Fondo en relación con los estímulos otorgados a través de las convocatorias FONDETUR y los posibles efectos que estos recursos generaron en la productividad, competitividad y sostenibilidad de sus proyectos o iniciativas turísticas. Para el desarrollo de este componente se combinaron la *etnometodología* y el *protocolo de evaluación de impacto cualitativa* (**QUIP** por sus siglas en inglés), cada uno de estos enfoques aportó herramientas analíticas y metodológicas para orientar tanto el diseño de los instrumentos de recolección de información como el análisis de la información cualitativa.

Por un lado, la **etnometodología** es una perspectiva sociológica que se propone rastrear y analizar las formas en que la gente construye significados colectivos y actúa sobre la realidad social con base en esos significados. Este enfoque hace énfasis en los hechos, en lo que la gente hace (las prácticas) y en la forma en la que aquello que hace construye una cierta realidad (las experiencias). Su uso se basa en preguntas del tipo: ¿qué acciones se ejecutan?, ¿guiadas por qué significados (sobre las variables centrales de la evaluación)? ¿en qué condiciones y con qué recursos (ej. capacidades, infraestructura, etc.)? En el contexto de esta evaluación la perspectiva etnometodológica fue útil para identificar cuáles son las motivaciones para participar de las convocatorias del Fondo, cómo describen los beneficiarios las características y condiciones de su negocio u organización, qué significó para ellos el estímulo, cómo usaron los recursos, y cuál es su comprensión sobre las variables productividad, competitividad y sostenibilidad. Esos aspectos se indagaron a través de los instrumentos cualitativos con el propósito de obtener información relevante para responder las preguntas orientadoras de la evaluación.

Por otro lado, el **protocolo de evaluación de impacto cualitativa** (Remnant & Avard, 2016) es un enfoque evaluativo que permite identificar y analizar efectos causales de programas, políticas o proyectos a partir de las percepciones sobre los cambios que estas intervenciones produjeron en los beneficiarios y sus contextos —sus empresas, organizaciones, el sector turístico a nivel de las localidades y la ciudad—. La evaluación de impacto cualitativa, a diferencia de los enfoques cuantitativos, no requiere la definición de un contrafactual, pues se basa en descripciones que permiten evidenciar los efectos asociados a la intervención evaluada, en este caso las convocatorias gestionadas por FONDETUR. En términos de los promotores de este enfoque, su objetivo es:

‘generar evidencia sobre si los vínculos entre las actividades de la intervención (X) están contribuyendo causalmente a un conjunto de indicadores de impacto (Y) en condiciones de complejidad organizada (...)

que surge de la presencia de factores de confusión interconectados, inciertos y difíciles de medir (Z)⁹. (Bath Social & Development Research Ltd., 2017)⁹.

El QuIP se basa en el *análisis de contribución* para definir y construir declaraciones narrativas causales, de tal forma que los actores que se han beneficiado del Fondo narren los cambios percibidos y experimentados como consecuencia de los estímulos otorgados a través de FONDETUR. Estas narrativas se caracterizan por encadenar tres elementos: el cambio o efecto que produjo la intervención (resultado), los aspectos de la intervención que posibilitaron ese cambio (mecanismos), y las características del contexto que influyen en la generación de ese efecto (contexto). Este enfoque fue útil para acotar los asuntos de indagación con los beneficiarios del Fondo haciendo énfasis en los efectos percibidos y los aspectos que contribuyeron o no con la generación de los impactos esperados en términos de productividad, competitividad y sostenibilidad. Como se verá, la identificación de estos aspectos permite explicar y situar tanto los hallazgos cuantitativos, como los cualitativos.

En términos prácticos, durante el diseño de los instrumentos de recolección de información se diseñó un banco de preguntas para la construcción de los instrumentos cualitativos (entrevistas e instrumentos grupales) considerando tanto las preguntas orientadoras de la evaluación como los enfoques más apropiados para abordar cada una de estas. Posteriormente, la fase de análisis de la información cualitativa se desarrolló según los siguientes pasos: 1) construcción de un conjunto de categorías analíticas a partir de los enfoques referidos (libro de códigos); 2) codificación de la información en el Software Atlas Ti usando las categorías analíticas; 3) análisis de la información codificada con el fin de identificar tendencias según tipo de actor (empresas o negocios, guías de turismo, organizaciones) y asuntos relevantes para dar respuesta a las preguntas orientadoras de la evaluación según los enfoques propuestos.

Finalmente, vale la pena señalar que la combinación de esos enfoques permite dar cuenta de los efectos del FONDETUR desde la perspectiva de los beneficiarios, sin embargo, como en toda aproximación cualitativa, uno de los retos del uso de este tipo de información tiene que ver con las limitaciones de los informantes para recordar con suficiente detalle algunos aspectos asociados con la intervención evaluada, esto fue así especialmente para los beneficiarios de las convocatorias 2021.

Así mismo, durante la recolección de información cualitativa, se detectó que un mismo actor puede desempeñar múltiples roles¹⁰, así como también es posible que hayan participado y ganado diferentes convocatorias. Esa situación implica que en sus relatos combinan su percepción y experiencia en diferentes roles y convocatorias, lo cual impide aislar de manera más precisa la percepción sobre los efectos del Fondo según esos aspectos. En ese contexto, para dar cuenta de la percepción sobre los impactos del FONDETUR, se presentarán análisis por tipo de actor, aunque no se profundiza en las diferencias en sus percepciones según las diferentes convocatorias. No obstante, vale la pena tener en cuenta que, como se mostrará en el siguiente apartado, hay

⁹ Los factores 'difíciles de medir' en el contexto de esta evaluación hacen referencia a aspectos como: las capacidades de los equipos que ejecutaron los proyectos, las circunstancias económicas de los actores que ejecutaron los proyectos, las dinámicas internas de los equipos, empresas u organizaciones, entre otras.

¹⁰ Por ejemplo, un guía de turismo puede desempeñarse como tal y de manera simultánea ser gerente de una agencia de viajes u operador turístico.

convocatorias para las que fue consultado un único tipo de actor (por ejemplo, para la convocatoria 1 solo se consultaron agencias de viaje).

1.2.2. Fuentes de información cualitativas

La recolección de información cualitativa contempló la aplicación de entrevistas semi-estructuradas individuales e instrumentos de recolección grupal (2 a 5 participantes). Los instrumentos se clasificaron en dos grupos: a) instrumentos generales (32), b) instrumentos para la construcción de tres estudios de caso (12 instrumentos). En el siguiente apartado se presenta de manera detallada la muestra cualitativa definida para la evaluación.

La diferencia entre el grupo *a* y el grupo *b*¹¹, obedece a la forma en la que se abordaron los datos. Las entrevistas e instrumentos grupales del grupo *a* se analizaron con el propósito de identificar percepciones y experiencias compartidas según diferentes tipos de actor (empresas, organizaciones, personas naturales), beneficiarios de diferentes proyectos, en torno a las variables de impacto centrales en la evaluación (productividad, competitividad y sostenibilidad). Por su parte, los instrumentos que se aplican en el grupo *b* se analizan con el propósito de re-construir la historia de proyecto desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados en su ejecución, manteniendo como eje central las variables de impacto consideradas en la evaluación.

En ese contexto, todos los instrumentos de recolección de información dirigidos a beneficiarios del Fondo incluyeron preguntas para abordar las características generales de los proyectos ejecutados, las características de los estímulos recibidos, la percepción sobre los efectos o impactos asociados con la participación en las convocatorias teniendo en cuenta las variables de impacto consideradas en la evaluación, la percepción sobre la pertinencia de FONDETUR para el turismo en Bogotá y la satisfacción con el proceso de ejecución de los estímulos. Con los actores institucionales se abordaron esos mismos aspectos desde su rol como acompañantes durante la ejecución de los proyectos.

Tabla 7. Fuentes de información cualitativa

Grupo	Instrumento	Actores consultados	Cantidad
Instrumentos generales (a)	Entrevistas semi-estructuradas	Líderes de proyecto	29
Instrumentos generales (a)	Instrumento de recolección grupal con negocios	Líderes de proyecto	1
Instrumentos generales (a)	Instrumento de recolección grupal con guías turísticos	Líderes de proyecto	1
Instrumentos generales (a)	Instrumento de recolección grupal con organizaciones	Líderes de proyecto	1
Estudios de caso (b)	Entrevistas semi-estructuradas	Líderes de proyecto	5
Estudios de caso (b)	Entrevistas semi-estructuradas	Actores institucionales	4
Estudios de caso (b)	Instrumentos de recolección grupal	Equipo vinculado al desarrollo del proyecto	3
TOTAL INSTRUMENTOS CUALITATIVOS			44

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Establecidos según los requerimientos del anexo técnico.

Además de los instrumentos que se aplicaron en el marco de cada estudio de los estudios de caso, para cada uno de estos se revisó y sistematizó la información contenida en los informes de seguimiento y finales entregados por FONDETUR. Esta información permitió complementar lo reportado por los actores consultados.

1.2.3. Muestra cualitativa

El diseño de la muestra cualitativa combinó estrategias y tipologías de muestreo cualitativo de acuerdo con las necesidades de la evaluación y la metodología propuesta. Siguiendo la estrategia de muestreo teórico se seleccionaron unidades de observación según su relevancia para responder las preguntas de la evaluación, por lo tanto, se distribuyó la muestra en diferentes convocatorias y se priorizó el diálogo con los líderes de los proyectos o. Por su parte, de acuerdo con el muestreo pragmático, se usaron criterios asociados con la factibilidad de la recolección de datos (ej. facilidad de acceso a los informantes) (Sanz, 2011), esto permitió establecer una selección inicial de actores, la cual, se adoptó, según las necesidades del operativo de campo sin embargo¹², así cuando se requirió reemplazar algún actor de esa selección inicial de estos se hicieron los respectivos reemplazos por otros informantes que cumplieran con las mismas o semejantes características. A continuación, se describen los instrumentos cualitativos que se aplicaron en el marco de la evaluación.

Entrevistas semiestructuradas generales

Se realizaron veintinueve (29) entrevistas semiestructuradas con actores beneficiarios de diferentes convocatorias gestionadas por FONDETUR. La selección de los informantes combinó principalmente dos tipologías de muestreo: por un lado, el de máxima variación al incluir diversas localidades y diversos servicios de turismo dentro de cada convocatoria; y por otro, el muestreo aleatorio de informantes seleccionados al azar entre quienes ya habían diligenciado la encuesta para efectos del censo¹³. Esta combinación de tipologías garantizó la recolección de información de actores con experiencias y perspectivas diversas en términos de su rol en el sector, el producto o servicio de turismo que ofrecen y las convocatorias en las que han participado.

Tabla 8. Muestra cualitativa entrevistas generales

Convocatoria	Tipo de actor	Localidad	Instrumentos aplicados
CO1 Transformación digital para las agencias de viaje	Agencias de viaje	Antonio Nariño	3
		Teusaquillo	
		Suba	
CO2 Reactiva turismo	Agencias de viaje	Chapinero	4
		Fontibón	

¹² Por ejemplo, cuando un actor no logró contactarse o no contaba con disponibilidad de tiempo para atender las entrevistas.

¹³ El operativo de campo cualitativo empezó dos semanas después del inicio de la recolección de la encuesta. Esta decisión se tomó con la intención de garantizar la recolección de información cuantitativa y hacer durante la encuesta un sondeo para identificar los actores dispuestos a participar de la recolección de información cualitativa.

		Suba	
		Engativá	
	Alojamientos	Chapinero	3
		Usaquén x 2	
	Guías de turismo	San Cristóbal	3
		Suba	
		Fontibón	
	Operador turístico	Bosa	3
		Usaquén	
Usme			
CO 3 Eventos con interés turístico en las localidades de Bogotá	Asociaciones	Chapinero	3
		Santa Fe	
		Barrios Unidos	
CO4 Turismo comunitario: una oportunidad para la construcción colectiva del territorio	Organización	Ciudad Bolívar	1
CO5 Turismo con propósito VIRAR (visibilizar, incluir, revitalizar, apreciar, regenerar)	Organización	Bosa	3
		Usaquén	2
	Organización	Usme	
CO6 Destino Bogotá: reactivamos las vacaciones	Organización	Antonio Nariño	6
		Operador turístico	Bosa
		San Cristóbal Sur	
		Usaquén	
	Organización	Antonio Nariño	1
Guía de turismo	Teusaquillo	1	
TOTAL			29

Fuente: Elaboración propia

Aunque se procuró la inclusión de diversidad de actores en la muestra según convocatoria y tipo de actor, como se evidencia en la distribución que se presenta en la tabla anterior, hay algunas convocatorias que tienen más representantes que otras, por ejemplo, para la Convocatoria 2 se consultaron 12 actores de distinto tipo, mientras para la Convocatoria 4 se consultó una organización. Así mismo, hay algunas localidades que tienen más de un proyecto vinculado (por ejemplo: Antonio Nariño, Teusaquillo) y otras solamente uno (Santa Fe).

Esa situación obedece a múltiples factores, pero principalmente a la población beneficiaria de cada convocatoria, que está en sí misma concentrada en algunos contextos y convocatorias, y a las restricciones para contactar a los beneficiarios (siendo sub-muestra de la encuesta). En ese sentido, vale la pena subrayar que los resultados que se presentan tienen ese sesgo propio de la distribución de la muestra y que implica que hay convocatorias y actores cuyas experiencias y percepciones están más representados. Para minimizar esos sesgos se apela a la estrategia de triangulación que se presenta en secciones siguientes.

Instrumentos de recolección grupal generales

La tipología de muestreo predominante para la distribución de los instrumentos de recolección grupal se denomina de tipo homogéneo, esta tipología se caracteriza porque los informantes comparten determinadas características (como ser el mismo tipo de actor: negocio, organización o guía de turismo), lo cual facilita el diálogo entre ellos y por esta vía el análisis de sus experiencias, perspectivas y significados colectivos.

Tabla 9. Muestra cualitativa instrumentos grupales generales

Tipo actor	Convocatorias relacionadas	Número de participantes
Negocios beneficiarios	CO1 Transformación digital para las agencias de viaje CO2 Reactiva turismo	3
Guías de turismo beneficiarios	CO2 Reactiva turismo CO6 Destino Bogotá: reactivamos las vacaciones	5
Organizaciones beneficiarias	CO4 Turismo comunitario CO5 Turismo con propósito	5
TOTAL DE PARTICIPANTES EN INSTRUMENTOS GRUPALES GENERALES		13

Fuente: Elaboración propia

Estudios de caso

Para el desarrollo de los estudios de caso se seleccionaron tres proyectos. Esta selección se realizó en conjunto con el Comité Técnico de Seguimiento y se basó en dos tipologías: la de caso paradigmático, donde la selección de cada proyecto obedece a su desempeño satisfactorio en las convocatorias y la tipología de bola de nieve, pues en cada caso el líder del proyecto refirió otros actores a consultar según su relevancia o involucramiento en el proceso. En este caso, como en la muestra de los demás instrumentos, la selección de los proyectos participantes tiene un sesgo positivo dado el desempeño del proyecto (se priorizaron casos de éxito), sin embargo, incluso en estos proyectos se presentaron retos que pueden derivar en oportunidades de mejora para el Fondo.

A continuación, se presentan los instrumentos aplicados para cada estudio de caso:

Tabla 10. Actores consultados para el estudio de caso C03-004

Estudio de caso C03-004: II Festival gastronómico, artístico y cultural Calle Bonita		
Instrumento	Actor	Participantes IG
Entrevista	Líder de proyecto – Asociación cívica gremial	No aplica
Entrevista	Actor institucional – IDT	No aplica
Entrevista	Actor institucional – IDT	No aplica
Instrumento grupal (IG)	Negocios beneficiarios - Restaurantes	5
TOTAL INSTRUMENTOS APLICADOS		4

Fuente: Elaboración propia

El “Festival gastronómico, artístico y cultural Calle Bonita” fue beneficiario en la convocatoria N°3: Eventos con interés turístico en las localidades de Bogotá en el 2021. Este proyecto involucró como líder a la Asociación Gremial Cívica Internacional San Diego (AsoSandiego) y a varios establecimientos gastronómicos ubicados en la Calle Bonita (Calle 30 entre KR 5 y 7) en la localidad de Santa Fé. El objetivo central del proyecto fue contribuir con la visibilización y posicionamiento de este corredor gastronómico como destino turístico en Bogotá.

Tabla 11. Actores consultados para el estudio de caso C05-012

Estudio de caso C05-012: Ruta de Saberes y Sabores		
Instrumento	Actor	Participantes IG
Entrevista	Líder de proyecto – Corporación campesina	No aplica
Entrevista	Mujer vinculada a la corporación – Guía de turismo	No aplica
Entrevista	Actor institucional - IDT	No aplica
Instrumento grupal (IG)	Mujeres de la corporación campesina	4
TOTAL INSTRUMENTOS APLICADOS		4

Fuente: Elaboración propia

La “Ruta de Saberes y Sabores” es un proyecto beneficiario que pertenece a la convocatoria N°5, Turismo con propósito VIRAR realizada por el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá. La ruta se desarrolla en la localidad de Usme en la ciudad de Bogotá, es liderada por la “Corporación campesina, mujer y territorio” y tiene como objetivo rescatar los saberes y sabores ancestrales campesinos, para ello se realiza un recorrido turístico que incluye actividades en las fincas de algunas de las mujeres vinculadas a la corporación. En este caso, el objetivo del proyecto fue hacer mejoras a los entornos en los que se desarrollan las actividades de turismo.

Tabla 12. Actores consultados para el estudio de caso C06-017

Estudio de caso C06-017: Bogotá: un destino para el turismo y la naturaleza		
Instrumento	Actor	Participantes IG
Entrevista	Líder de proyecto – Grupo conformado	No aplica
Entrevista	Socio del negocio que lideró el proyecto	No aplica
Entrevista	Actor institucional - IDT	No aplica
Instrumento grupal (IG)	Personas del grupo conformado (guía de turismo, representantes ruta agroturística, representante proyecto recorridos en bicicleta)	4
TOTAL INSTRUMENTOS APLICADOS		4

Fuente: Elaboración propia

El proyecto “Bogotá: un destino para el turismo y la naturaleza” fue beneficiario de la convocatoria N°6: Destino Bogotá: reactiva las vacaciones realizadas en el 2021. Este proyecto involucró a Mutar Servicios como el líder, y vinculo a otros prestadores de servicios como “Turismo rural agroparque los Soches” -que se centra en el turismo rural comunitario en Usme, la “Fundación Ruta agroturística la Requilina” que hace agroturismo rural comunitario y el “Colectivo MTB de Sumapaz” que realiza actividades en bicicleta en Usme y en el oriente de Cundinamarca. El objetivo central del proyecto

fue articular estos actores y generar una alianza que permitiera visibilizar el turismo que existe en la localidad de Usme, por ejemplo, a través del desarrollo de una página web.

Finalmente, para complementar y triangular la información reportada por la población beneficiaria, se incluyó en la muestra cualitativa la aplicación de un instrumento grupal con los líderes de las convocatorias desde Fondetur. Este instrumento se aplicó en la fase final de la evaluación y tuvo como objetivo profundizar en las características del proceso de acompañamiento que se hace a cada proyecto.

1.3. Triangulación de la información

En esta evaluación la triangulación se entiende como el medio por el cual diferentes perspectivas y fuentes de información son usadas para validar, desafiar o entender los resultados encontrados (Turner & Turner, 2009). Esta definición se alinea también con la que propone la OCDE (2010) que afirma que la triangulación radica en procurar eliminar los sesgos asociados al uso de una sola fuente de información, un solo método, un único observador o una única teoría.

Para dar respuesta a las preguntas orientadoras y especialmente para lograr que el componente cualitativo complemente y retroalimente a los análisis de impacto cuantitativos, fue necesario sintetizar los hallazgos obtenidos a través de los dos enfoques de evaluación, alrededor de la formulación de una matriz de consistencia. Para esto, se desarrolló una triangulación múltiple (entre métodos, fuentes de información y actores), lo cual permitió robustecer el análisis y validar los resultados al articular e integrar los hallazgos. Específicamente se utilizó, además de **la matriz de consistencia** como instrumento de organización de la información de los dos métodos empleados (cuantitativo – cualitativo), **la matriz de hallazgos, conclusiones y recomendaciones (HCR)**, como estrategia para analizar y dar respuesta a las preguntas orientadoras de manera articulada. A continuación, se desarrollan los tipos de triangulación utilizados en la evaluación:

Triangulación de métodos: este método se implementó en dos momentos claves de la evaluación: el diseño de instrumentos y el análisis de resultados. Durante el primer momento se verificó cuáles preguntas de la encuesta tenían una contraparte en los instrumentos cualitativos, cuáles no y viceversa, según las potencialidades de cada aproximación (cuanti-cuali), esto permitió hacer un balance para identificar qué aspectos de cada pregunta orientadora se abordarían a partir de cada instrumento. Durante el segundo momento, se identificaron coincidencias y diferencias entre los resultados obtenidos a partir de cada enfoque. Teniendo en cuenta lo anterior, la triangulación entre métodos se evidencia en los apartados de resultados según las variables de impacto evaluadas (productividad, competitividad y sostenibilidad), especialmente en los esquemas o figuras que evidencian los principales efectos del Fondo y los mecanismos que favorecen los impactos.

Triangulación entre actores: teniendo en cuenta que en el FONDETUR intervienen y participan múltiples actores, se revisaron las diferencias entre las percepciones de cada uno de ellos frente a los mecanismos que generan los impactos encontrados. Esto permitió identificar cómo funciona la intervención en diferentes contextos y según las características de cada actor, así como encontrar variaciones entre localidades y tipos de servicios turísticos. Este método de triangulación se

evidencia en los capítulos que desarrollan los resultados en términos de las variables de impacto evaluadas, al mostrar si las percepciones de los actores coinciden o no.

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Este capítulo corresponde a la presentación de los resultados de la evaluación. En primer lugar, para situar los hallazgos, se presenta una caracterización de los actores consultados en el proceso, para el caso del componente cuantitativo esto corresponde prácticamente a la totalidad de los beneficiarios del Fondo, sin embargo, para el componente cualitativo se consideran la muestra contemplada en la evaluación. Esta caracterización es importante porque permite tener un panorama sobre el contexto de los beneficiarios del Fondo y por ende valorar la magnitud de los efectos según sus características.

Como parte de este apartado se incluye una aproximación a las motivaciones para participar de las convocatorias, así como los usos que se hacen del estímulo. Posteriormente se presentan los resultados en términos de las principales variables de la evaluación: productividad, competitividad y sostenibilidad y resultados para otros aspectos considerados en las preguntas orientadoras.

2.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES CONSULTADOS

Perfil de los actores consultados

En términos de nacionalidad es importante resaltar que el 97% del total de personas abordadas, en relación con el grupo tratamiento, son colombianas y el 3% restante extranjeras. Respecto a su lugar de residencia, el 93% viven en Bogotá y el 7% en municipios aledaños, como La calera, Mosquera, Fresno, Tenjo, entre otros. En lo referente con la identificación étnica, el 1% de las personas abordadas se reconoce como indígena, el 3% como negro o mulato o afrodescendiente y el 96% no pertenecen a ningún grupo étnico en particular.

En cuanto al manejo de un idioma diferente al español, el 42% saben un idioma diferente, el 9% saben más de dos idiomas adicionales al español y el 49% de las personas consultadas, no tienen manejo de ningún idioma diferente al español. Dentro de las personas que manejan un segundo o tercer idioma, el idioma más común es el inglés, seguido del francés y del italiano.

En relación con condiciones de discapacidad, el 7% presenta dificultad para ver incluso al usar gafas, mientras que el 4% tiene dificultad para caminar y/o subir escalones y el 2% presenta algún tipo de dificultad para comunicarse con los demás.

Respecto a su promoción profesional, al menos para el componente cualitativo casi todas las personas entrevistadas tienen formación como tecnólogos(as) (principalmente en turismo) o son profesionales que provienen de carreras diversas (administración, arquitectura, ingeniería, relaciones internacionales, son las más recurrentes), algunos incluso han realizado postgrados a nivel de especialización o maestría¹⁴. Varias de las personas entrevistadas se identifican como líderes en sus comunidades, especialmente en temas ambientales. Este es un rasgo característico de quienes están vinculadas a organizaciones comunitarias, que para el caso de los proyectos

¹⁴ Es probable que en las organizaciones comunitarias se encuentren algunos perfiles con menos años de escolaridad, aunque esta información no puede corroborarse a partir de las entrevistas.

seleccionados y beneficiados por FONDETUR, son en su mayoría mujeres, quienes también se autodefinen como campesinas.

A propósito del perfil de los beneficiarios, es importante tener en cuenta que durante el desarrollo del trabajo de campo cualitativo se detectó que un mismo actor puede ejercer múltiples roles en el sector turístico. Así, por ejemplo, al indagar con cada persona entrevistada por su perfil, se presentan como guías de turismo certificados(as) y al mismo tiempo ejercen como operadores turísticos (por ejemplo, de parques agroecológicos) o son gerentes de agencias de viajes. Este hallazgo es importante para situar los impactos, porque si bien se indagó con cada actor por su experiencia según el rol con el que se presentó a la convocatoria, y por la cual fue seleccionado en la muestra cualitativa, en la práctica estas personas describen su experiencia con FONDETUR desde esa multiplicidad de roles. Así mismo, varias de las personas consultadas participaron en más de una convocatoria de FONDETUR, e incluso han sido beneficiarios de múltiples de estas.

Generalidades de las empresas, organizaciones y guías de turismo beneficiarias

Más del 99% de las empresas o negocios se encuentran constituidas legalmente, además, el 4% no se encuentran registrados en el RNT, donde la razón más repetitiva para no estar en el RNT es que no lo ven necesario. En cuanto al tiempo que lleva funcionando la empresa o negocio, el 49% lleva diez años o más de funcionamiento, el 26% lleva entre cinco y menos de diez años, el 12% lleva entre tres y menos de cinco años, el 11% entre un año y menos de tres años y el 2% lleva funcionando menos de 1 año. Esta información coincide con lo identificado a través de los instrumentos cualitativos, pues todas las personas entrevistadas tienen amplia trayectoria en el sector turístico, la mayoría acumula al menos 10 años de experiencia, algunos empezaron a desenvolverse en el sector desde su adolescencia, ejerciendo su actividad económica de manera informal y formalizándose con el tiempo.

Por su parte, el 95% de las comunidades, organizaciones o asociaciones se encuentran legalmente constituidas, el 5% restante no tiene planes de constituir formalmente la comunidad, organización o asociación. Además, el 40% de las comunidades, organizaciones o asociaciones encuestadas no cuentan con registro en RNT, de dicho porcentaje, el 26% no tiene conocimiento de cómo realizar el registro y otro 27% no lo ve necesario.

Respecto a los guías de turismo encuestados, el 94% se encuentra constituido formalmente como guía de turismo. Del 6% que no se encuentra constituido formalmente, todos tienen planes a futuro de constituirse formalmente como guías de turismo. En cuanto al registro en RNT, el 100% de los guías encuestados cuentan con el respectivo registro.

En concordancia con lo anterior, todos los actores consultados a través de las entrevistas reportan que actualmente ejercen su actividad en el sector turismo de manera formal, bien sea porque tienen una empresa u organización legalmente constituida, o porque son guías turísticos acreditados con Tarjeta Profesional. No obstante, algunas personas no viven o hacen del turismo su actividad económica principal, viéndose obligadas a alternar sus labores en el sector con otras actividades económicas. Esto fue más notorio para las personas vinculadas a las organizaciones comunitarias.

A partir de los instrumentos cualitativos se evidencia que las empresas o negocios que se han beneficiado de los estímulos son muy diversas, aunque algunas de ellas comparten ciertas características. La mayoría de las empresas, negocios u organizaciones promueven el turismo de naturaleza, en zonas rurales de Bogotá, y hay una relación directa entre la vocación de su negocio y el compromiso por desarrollar prácticas turísticas cuidando el medio ambiente. Además, estas empresas buscan incentivar el consumo de productos y servicios locales de turismo, a través de actividades como el avistamiento de aves, el senderismo, el biciturismo y el desarrollo de talleres en entornos agroecológicos.

Otras empresas están enfocadas en el fortalecimiento del turismo urbano, y por esta vía la promoción de la ciudad de Bogotá como destino turístico, tanto para extranjeros como para los locales. Para ello desarrollan actividades orientadas a la construcción de la memoria histórica a través del patrimonio cultural asociado con la arquitectura y gastronomía de la ciudad, así como recorridos que incluyen la aproximación a oficios tradicionales y visitas a museos y/o parques en el entorno urbano. Por su parte, las organizaciones comunitarias buscan promover el desarrollo del turismo en localidades como Usme, Bosa, Barrios Unidos, que en principio no tienen vocación turística porque no suelen reconocerse como destinos turísticos.

Finalmente, para efectos de la caracterización de las empresas o negocios, se indagó con las personas entrevistadas por las herramientas con las que cuentan para evaluar su desempeño, en términos de productividad, conectividad y sostenibilidad. La información recolectada evidencia que la mayoría de las y los entrevistados no cuentan con estrategias o herramientas que les permitan evaluar sus actividades desde esas dimensiones. Sin embargo, señalan que el flujo de caja y el análisis financiero de fin de año les permite determinar su rentabilidad, así como el seguimiento a la satisfacción de sus clientes (a través de encuestas o visitas a sus redes sociales) les permite tener una aproximación sobre la calidad de sus productos y servicios. Para algunas personas, las herramientas de medición informal, como el reconocimiento y referencia por parte de los taxistas con “*el voz a voz*” que hacen de las experiencias y servicios turísticos, es también un indicador valioso.

Otros actores involucrados en el desarrollo de los proyectos

El componente cualitativo de la evaluación evidenció que los proyectos suelen involucrar equipos multidisciplinarios, desde profesionales de diferentes disciplinas como diseño, realización audiovisual, mercadeo y publicidad, guías de turismo, artistas, trabajadoras sociales, psicólogos, cocineras, entre otros perfiles vinculados a las empresas u organizaciones que ejecutan los estímulos. Además de esos perfiles, varios de los proyectos involucran otros actores que, aunque no participan directamente en el desarrollo del proyecto si se relacionan a través de alianzas, tal es el caso de restaurantes, comerciantes y artesanos.

Las personas de la comunidad o del entorno inmediato en el que se desarrollan los proyectos tienen también un rol en estos procesos. Entre estos los más referidos son los residentes de las zonas donde se desarrollan los proyectos. Las personas entrevistadas mencionaron tanto a personas

específicas de la comunidad como a grupos poblacionales con o para quienes trabajaron, como son las mujeres o adultos mayores o personas con discapacidad¹⁵.

Motivaciones para participar de las convocatorias FONDETUR

Sobre este asunto se indagó a través de los instrumentos cualitativos. El análisis de estos datos permitió identificar que la principal motivación de los actores entrevistados para participar de las convocatorias es fortalecer las iniciativas de turismo que desarrollan las empresas, organizaciones o guías turísticos. Por un lado, está la **intencionalidad de fortalecerlas a nivel económico**, bien sea al obtener los recursos para mejorar los productos y servicios que ofrecen (experiencias de turismo) o porque los estímulos impulsaron la reactivación de su actividad económica durante la pandemia por Covid-19. Por otro lado, las personas beneficiarias buscan **hacer más visibles sus iniciativas** en el sector turismo, especialmente las organizaciones comunitarias y la labor de los guías turísticos.

Hacer de Bogotá un destino turístico, tanto para los habitantes de la ciudad, como para extranjeros nacionales e internacionales, es otra de las motivaciones referidas de manera más frecuente. La mayoría de las personas entrevistadas que comparten esta motivación tienen también el interés de **visibilizar barrios o localidades que no son reconocidos como referentes turísticos**.

Otra motivación de las personas que obtuvieron estímulos de FONDETUR, es **beneficiar a las comunidades a las que pertenecen**, o que se involucran en el desarrollo de los proyectos, bien sea divulgando y promoviendo sus saberes, sus productos, o contribuyendo con dotación que garantice la continuidad de los procesos, o promoviendo actividades que transformen estereotipos sobre los entornos en los que se desarrollan los proyectos.

Finalmente, aunque no es una tendencia porque se trata de un hallazgo particular de uno de los estudios de caso (C05-12), la motivación de algunas participantes fue iniciar acciones y apuestas en el sector turismo a través de las convocatorias de FONDETUR. Para algunas de las personas entrevistadas, **el desarrollo del proyecto turístico era compatible** con sus necesidades, pues les garantizaba un ingreso económico que **les permitía al mismo tiempo cuidar de sus hijos e hijas** desde el lugar de residencia y desarrollar otras labores de cuidado de manera simultánea. Así lo afirma una de las participantes:

“(…) el hecho de simplemente salir a la ciudad a trabajar, pues implica más tiempo, inseguridades, implica también con quien dejar de pronto a nuestros hijos, entonces, el hecho de trabajar dentro de nuestras fincas y dentro de nuestras parcelas, pues como que mejora nuestra calidad de vida y pues, sin descuidar (...) nuestros roles (...) dentro de nuestras viviendas” (Participante de instrumento grupal en Estudio de Caso, 13 de mayo de 2023).

¹⁵ El efecto de los proyectos sobre los entornos en los que se desarrollan los proyectos y las comunidades que allí residen, puede ser un asunto relevante para indagar en evaluaciones futuras sobre el impacto de las convocatorias gestionadas por FONDETUR, teniendo en cuenta que beneficiar a las comunidades es una de las motivaciones para participar de las convocatorias, en efecto los proyectos involucran otros actores además de la empresa u organización que los ejecuta.

Percepción sobre los atributos de los proyectos ganadores

Uno de los asuntos que se abordó en las entrevistas es la percepción de los beneficiarios sobre los atributos de sus proyectos que fueron claves para obtener los estímulos. Esa percepción es indicativa tanto de aquello que cada actor considera el valor agregado de sus proyectos e iniciativas turísticas, pero también de su percepción sobre lo que es valorado por FONDETUR para otorgar los estímulos. Así, hay quienes consideran que **el valor agregado de su propuesta fue el objetivo y apuestas del proyecto**, pero también quiénes identifican que la forma en la que se plantea el proyecto —**su estructura**— fue determinante para ser seleccionado como beneficiario en las convocatorias. Al respecto, el Reglamento operativo del Fondo, establece como criterios de calificación de los proyectos tanto la estructura técnica, como la pertinencia según la realidad turística de la zona y grupos a beneficiar (FONDETUR, 2021. Pg. 26), por lo tanto hay una coincidencia entre la perspectiva de los beneficiarios y las expectativas del Fondo sobre los proyectos.

Varias de las personas entrevistadas consideran que sus proyectos fueron seleccionados porque **promueven experiencias turísticas innovadoras** en el entorno urbano y las zonas rurales de Bogotá, esa percepción está estrechamente relacionada con el hecho que los proyectos beneficiarios promueven actividades turísticas en localidades o entornos (calles particulares) que en principio no tienen esa vocación. Para otras de las personas entrevistadas, la clave del éxito estuvo en **plantear proyectos realizables**, realistas y con indicadores de resultado claros, lo cual es garantía para FONDETUR en cómo serán usados los recursos públicos. En ese sentido, hay quienes consideran que aquellos proponentes que tienen **capacidades y experiencia en la formulación de proyectos tienen mayores posibilidades de ganar**.

Adicionalmente, las y los proponentes consideran que las **propuestas que incentivan el fortalecimiento de las economías locales**, que integran diversos actores del sector turístico, que promueven la inclusión social, o que incluso involucran actores que no están en la cadena de valor del turismo, tienen más probabilidades de ser seleccionados como beneficiarios de las convocatorias.

Principales usos del estímulo recibido a través de las convocatorias

Desde la perspectiva de las personas beneficiarias sobre los estímulos recibidos a través de las convocatorias, es importante aclarar que estos se entregan principalmente en efectivo¹⁶, de tal forma que los beneficiarios pueden usarlo según las necesidades de sus proyectos, aunque para cada convocatoria se establecen requerimientos sobre lo que se puede o no adquirir con los recursos otorgados. En ese contexto lo que se presenta en este apartado corresponde a los usos de los estímulos por parte de los beneficiarios. Esta aproximación es importante porque las percepciones sobre los efectos de FONDETUR en las variables de impacto (productividad, competitividad, sostenibilidad) están basadas en esos usos¹⁷.

¹⁶ Para la convocatoria 1 "Turismo y transformación digital para las agencias de viajes", el desarrollo de las páginas web fue realizado por un operador contratado directamente por FONDETUR.

¹⁷ Durante las entrevistas, cada moderador(a) tenía en la guía de entrevista un anexo que contenía información sobre las características de los estímulos entregados en el marco de cada convocatoria. En principio se indagaba con el entrevistado por aquello que había recibido y posteriormente se profundizaba en esa información usando el anexo señalado.

Para las **agencias de viaje** el estímulo se usó principalmente para el **desarrollo o fortalecimiento de estrategias digitales de mercadeo** (a través de redes sociales, página web, videoclips, entre otros). En el caso particular de las agencias, reportan que la implementación de estos desarrollos tecnológicos incluyó procesos de capacitación como arte del estímulo otorgado por FONDETUR. Una de las entrevistadas así lo describe:

“eran unas sesiones donde te enseñaban todo lo de marketing digital, entonces todo el manejo, por ejemplo, de Facebook, Instagram, de todo esto que a veces uno realmente no tiene ninguna herramienta y yo personalmente estaba nula en el tema (...) ya pues luego (...) se iba trabajando el tema de la página web y luego nos hicieron la capacitación específica para el manejo y la implementación de la página” (Entrevista general, agencia de viajes – CO1¹⁸, 29 de abril de 2023).

Varias agencias de viaje también han usado los recursos del estímulo para **adquirir equipamiento** que permita mejorar la calidad de los servicios turísticos, esto incluye artefactos tan diversos como binoculares especializados para el avistamiento de aves, libros especializados, bicicletas, vestuario para actores o dotación de uniformes para empleados, celulares, kit de primeros auxilios, entre otros. En algunos casos el estímulo ha permitido financiar el **alquiler o compra de mobiliario** para participar en ferias o eventos turísticos o incluso financiar una experiencia de turismo de tal forma que resulte gratuita para el público, es decir que con los recursos del estímulo se financia tanto el desarrollo de la experiencia como su costo para los turistas o visitantes¹⁹.

Los **operadores turísticos** también asocian el estímulo con el desarrollo y fortalecimiento de estrategias digitales de mercadeo (principalmente página web). Además de eso reportan la inversión en mejoras a los entornos en los que tiene lugar el proyecto turístico, por ejemplo, arreglos en baños y cocinas de fincas en las que se hace senderismo, se prestan servicios asociados a alimentación, y se requieren facilidades sanitarias. Así, la adquisición de carpas o mesas para atender a los visitantes, equipamiento como menaje de cocina, binoculares, radios de comunicación, indumentaria, entre otros, y la implementación de baños secos, les permite mejorar la calidad de las experiencias turísticas propuestas en los proyectos. Las personas entrevistadas también reportaron que el estímulo permitió invertir en logística y merchandising para la producción de eventos turísticos, aspecto en los que coinciden con **fundaciones o asociaciones beneficiarias** de las convocatorias.

Para los **alojamientos y las organizaciones comunitarias** el estímulo se traduce principalmente en la compra de equipamiento para mejorar la calidad de los servicios turísticos (uniformes de empleados en hoteles, parasoles, mesas, sillas, canecas) y para mejorar los entornos en los que tiene lugar el proyecto turístico (carpas y baños secos, por ejemplo). Las **organizaciones comunitarias**, en particular, destacan el acompañamiento y asesoría técnica de parte de FONDETUR para la implementación de los proyectos como un aspecto clave del estímulo recibido. Así lo expresa una de las personas entrevistadas al preguntarte en qué consistió el estímulo:

“Primero los apoyos, una persona que te hace el seguimiento, es una persona que ayuda, que da consejos, que da apoyo, aclara en qué se puede y en qué no se puede. Ese tipo de cosas muy pocas

¹⁸ El identificador CO#, corresponde a la convocatoria en la que participó el actor que se cita.

¹⁹ Por ejemplo, una agencia de viajes puede desarrollar un recorrido turístico en determinado sector de Bogotá y los turistas o personas de la comunidad pueden participar de este sin pagar ningún costo

convocatorias lo hacen, ese seguimiento y más diciéndole esto es mejor que esto, metámonos por acá, hagamos esto, que es importante porque uno está empezando y no sabe, porque hay unos rubros que se pueden, otros que no, pero para nosotros realmente fue beneficioso en todo sentido” (Entrevista general, representante de organización comunitaria – CO5, 25 de abril 2023)

Finalmente, en el caso de los **guías de turismo** consultados, el estímulo se ha usado para el aprendizaje de una segunda lengua, para adquirir equipamiento que facilite su labor (trajes impermeables) y también para desarrollar o fortalecer estrategias digitales de mercadeo, así lo expresa uno de los guías entrevistados para esta evaluación:

“...me gradué en pandemia, yo no tenía nada (...) entonces yo lo enfoqué más a lo que yo necesitaba (...) dos pares de botas de esas que son impermeables, que nos sirven mucho porque uno va caminando, llueve y todo eso (...) son cómodas para andar.... Compré una muda de ropa térmica, (...) compré una chaqueta impermeable, me compré una capa también... que, como una carga su maleta, entonces uno tiene el problema que siempre [que llueve se moja] ¿no? y la maleta siempre se moja o toca comprarle forro a la maleta, entonces esa es una capa como un estilo gabardina. Entonces la compre más ancha, más grande, y entonces yo me pongo la maleta y me puedo poner la capa encima y la cierro y la amarró y me queda la maleta y quedó yo toda cubierta” (Entrevista general, Guía de turismo – CO2, 8 de mayo de 2023).

Acompañamiento durante la ejecución de los proyectos

Durante la recolección de información con los beneficiarios, se identificó que el acompañamiento técnico recibido de FONDETUR es valorado positivamente. Con la intención de profundizar en las características de ese proceso se realizó un grupo focal con los líderes de convocatoria, quienes son profesionales vinculados a FONDETUR que tienen la responsabilidad de supervisar y acompañar la ejecución de los estímulos.

El objetivo del acompañamiento es que los beneficiarios fortalezcan sus propuestas y mejoren sus capacidades operativas, para ello los líderes de convocatoria se esfuerzan por construir una relación de confianza y han incorporado como lema que “FONDETUR es la cara humana del IDT” de tal forma que sus acciones reflejen y generen credibilidad en los beneficiarios. En general el acompañamiento consiste en guiar a los líderes de proyecto durante el proceso de ejecución de los estímulos teniendo en cuenta las siguientes fases: formulación de la propuesta (ajustes al proyecto según sugerencias del comité evaluador), ejecución (cumplimiento cronograma e inversión del estímulo según lo propuesto en el proyecto), cierre (verificación de cumplimiento de metas e indicadores) y evaluación post.

Para garantizar el seguimiento, al inicio del proyecto se acuerda un calendario de tareas con los líderes de proyecto y con base en esa herramienta se establece comunicación constante entre FONDETUR y los beneficiarios. En estos encuentros se resuelven inquietudes y se orienta a los líderes sobre decisiones que pueden traer beneficios para el proyecto (por ejemplo, selección de proveedores, diligenciamiento de formatos).

Desde la perspectiva de los líderes de convocatoria, los principales retos del acompañamiento se asocian con el cumplimiento de fechas y ejecución de actividades en cada proyecto, así como con el reporte de informes de parte de los líderes de proyecto. Esto se explica porque la ejecución de recursos públicos y el diligenciamiento de formatos asociados es, en muchos casos, una experiencia nueva para los beneficiarios del Fondo. En ese mismo sentido, como se mostrará en otras secciones

del informe, para los líderes de proyecto el desarrollo de estas actividades con acompañamiento supone aprendizajes en términos de la gestión de proyectos.

De acuerdo con los líderes de convocatoria, el acompañamiento para cada convocatoria ha sido diferente con la intención de adaptarse a las características de los proyectos, de tal forma para el desarrollo del trabajo de campo de esta evaluación (primer semestre de 2023) FONDETUR no contaba con lineamientos formales, documentados y estandarizados para el desarrollo de ese acompañamiento, en cambio, cada líder de convocatoria adaptaba el proceso según su experticia, experiencia y las características de los proyectos. Hacer el proceso de esta manera, les ha permitido una consolidar una curva de aprendizaje de tal forma que durante el segundo 2023 se FONDETUR tiene proyectado formalizar los lineamientos para el proceso de acompañamiento.

2.2. PRODUCTIVIDAD

En esta sección se presentan los hallazgos en relación con el componente de productividad, dando respuesta a la pregunta orientadora N° 2 ¿Cuáles es el impacto de FONDETUR en los diferentes actores beneficiarios sobre las diferentes variables de resultado de productividad, competitividad y sostenibilidad, en el corto y mediano plazo?, haciendo énfasis en la variable productividad. En primer lugar, se da cuenta de los hallazgos cuantitativos, luego se presentan los hallazgos del componente cualitativo y finalmente se presentan las conclusiones de la sección, triangulando los hallazgos de los dos enfoques metodológicos.

En términos generales, el término productividad en esta evaluación se entiende como el resultado de mejorar u optimizar la capacidad de producción, bien sea porque se produce más o mejor (más o mejores experiencias turísticas), o porque se produce con menos insumos, lo cual por supuesto trae consecuencias en términos financieros (más ingresos), pero también en otros aspectos como el crecimiento del negocio (más clientes) (Colombia Productiva, sf).

2.2.1. Hallazgos cuantitativos

En los instrumentos cuantitativos se incluyeron varias preguntas cuyo análisis puede dar luces sobre los impactos de las convocatorias de FONDETUR en la productividad de los beneficiarios. En primer lugar, el instrumento indaga sobre la remuneración promedio de los empleados en 2022 (que puede interpretarse como un proxy de productividad laboral). También se pregunta sobre el valor promedio de las ventas en el mismo año, lo que también puede interpretarse como un proxy de productividad en la medida en que la mejora de procesos productivos y la compra de equipos e insumos financiados con recursos de las convocatorias puede mejorar el producto final del beneficiario y por tanto sus ventas.

Algunas variables adicionales relacionadas con la productividad que se incluyeron en el instrumento cuantitativo, específicamente para el caso de negocios, son las relacionadas con la adopción de tecnologías de información y comunicación. Por ejemplo, si el negocio provee a sus empleados computadores de escritorio, computadores portátiles, tabletas o celulares inteligentes. También se indaga sobre si el negocio utiliza programas informáticos especializados, si tiene un departamento o persona encargada para el área de informática, si tiene presupuesto para tecnologías información y comunicación, presencia en la web, o si usa internet para el desarrollo de sus actividades.

Si bien el primer conjunto de variables está más asociado a manifestaciones de mejoras en la productividad en negocios, el segundo tipo puede interpretarse como herramientas que con una probabilidad alta pueden redundar en mejoras en productividad. Por tanto, los impactos encontrados en cuanto a la adopción de tecnologías digitales pueden ser considerados como mecanismos de lo encontrado en las variables de remuneración, ventas y ganancias.

La Tabla 12 resume las estimaciones que se reportan a continuación para el caso de negocios. Los coeficientes reportados en la tabla provienen de un modelo de mínimos cuadrados ordinarios estimado sobre la muestra emparejada. Cada celda reporta el efecto de tratamiento proveniente de un modelo distinto. Los nombres de las columnas se refieren a la variable dependiente y a cómo se mide (en logaritmos o como variable dicotómica o dummy). Dependiendo de la medición de la

variable dependiente, el coeficiente reportado es una semi-elasticidad (para el caso de variables en logaritmo) o un efecto en puntos porcentuales (para el caso de las dummies).

La Tabla A1 del apéndice reporta los efectos heterogéneos, estimados sobre submuestras (también emparejadas) que dependen de las convocatorias de las cuales se beneficiaron los tratados (Paneles A y B), del monto recibido (Paneles C y D), o de la localización geográfica de los negocios (Paneles E, F y G).

En cuanto a los impactos promedio estimados (a partir de regresiones lineales sobre la muestra emparejada), se encontró que los empleados de negocios que recibieron apoyo de FONDETUR recibieron en 2022 una remuneración en promedio 190% mayor a la que recibieron los empleados de negocios muy similares, pero que no se beneficiaron. La remuneración de los empleados (salarios y prestaciones) es una buena medida de productividad laboral bajo el supuesto de que los mercados son competitivos y las firmas maximizan su beneficio. Cabe aclarar, además, que, en el caso de esta variable, por estar medida en logaritmo, el coeficiente estimado es una semi-elasticidad y por tanto el efecto porcentual es igual al coeficiente multiplicado por 100.

Tabla 13. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Negocios

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	(Log) Remuneración Empleados	(Log) Ventas 2022	Acceso Comp. Escritorio (Dummy)	Acceso Comp. Portatil (Dummy)	Acceso Tableta (Dummy)	Acceso Tel Inteligente (Dummy)	Uso Soft. Especializado (Dummy)	Departamento Informática (Dummy)	Presupuesto TIC (Dummy)	Presencia Web (Dummy)	Uso Internet (Dummy)
Tratamiento	1.894* (0.983)	2.871** (1.256)	-0.0702 (0.0656)	0.0586 (0.0675)	0.187*** (0.0475)	-0.0638 (0.0679)	-0.00344 (0.0749)	0.0555 (0.0760)	0.0113 (0.0764)	-0.0265 (0.0309)	0.00718 (0.0256)
Mean cont.	11.46	12.28	0.77	0.63	0.12	0.70	0.60	0.48	0.45	0.94	0.94
Obs.	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
R2	0.023	0.030	0.006	0.004	0.065	0.005	0.000	0.003	0.000	0.003	0.000

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Los negocios beneficiarios de la muestra participaron de las convocatorias 1, 2, 3, 6 y 7 de FONDETUR, respectivamente "Turismo y transformación digital para agencias de viajes", "Reactiva Turismo", "Eventos con interés turístico", "Destino Bogotá" y "Vitrina turística Anato". Ningún negocio fue beneficiario de las convocatorias 4 y 5, de la que participaron primordialmente las asociaciones. Debido a la imposibilidad de calcular efectos heterogéneos causales (es decir sobre submuestras emparejadas) para cada convocatoria por separado debido a que los tamaños de muestra serían demasiado chicos, fue preciso hacer una agregación de las mismas. En particular, se agregaron las convocatorias 2, 3, 6 y 7 y las separamos de la 1. Esto porque las primeras tienen en común la reactivación del turismo en la ciudad a través de eventos primordialmente, mientras la convocatoria 1 lo hace indirectamente a través de la transformación digital de un actor específico como lo son las agencias de viaje.

Se encontró que las agencias de viajes beneficiarias de la convocatoria 1 aumentaron la remuneración de sus empleados en 48% con respecto a agencias parecidas del grupo de control (aunque este efecto no es estadísticamente significativo, ver Panel A de la Tabla A1 del apéndice). Por su parte, los empleados de negocios que participaron de las otras cuatro convocatorias vieron

un aumento de su remuneración promedio de 237% en promedio (Panel B), con respecto a sus pares de negocios no beneficiarios. La magnitud del efecto puede deberse a que la mayoría de los negocios beneficiarios son más bien pequeños (el 75% de los negocios de la muestra emparejada tiene 10 empleados o menos, ver tabla de estadísticas descriptivas), por lo que el beneficio de la convocatoria puede redundar en aumentos sustantivos en las remuneraciones. Evidencia sugestiva de esto es que los mayores incrementos ocurren en los negocios que reciben montos mayores de beneficio (ver discusión abajo).

También se dividió el beneficio obtenido en cuartiles para investigar efectos heterogéneos de acuerdo con la cuantía obtenida por el negocio tratado. Como es de esperarse, el aumento en la productividad laboral es creciente en el monto recibido. Mientras las empresas que recibieron cuantías en el primer cuartil del beneficio (hasta un millón de pesos) incrementaron la remuneración de sus empleados en 21% con respecto al control (aumento no significativo), las que recibieron incentivos en el cuartil superior (más de 5 millones) lo hicieron en más de 400% (Ver Paneles C y D de la Tabla A1). Si se normaliza el monto obtenido por el tamaño del negocio (en términos del número de empleados que tenía en 2020, antes de ser beneficiado), las heterogeneidades mencionadas son robustas a este ajuste (resultados no reportados pero disponibles por parte del equipo consultor).

En cuanto a las localidades que presentan un mayor aumento en este proxy de productividad, la remuneración aumenta significativamente solo en los negocios ubicados en localidades del Nororiente de Bogotá, con un aumento de 580% (Panel E de la Tabla A1).

Consistente con el resultado de productividad laboral, se encontró que las ventas aumentaron en 287% en promedio (Tabla 13), lo cual está explicado fundamentalmente por los negocios que fueron beneficiarios por convocatorias distintas de la 1, es decir por las convocatorias 2, 3, 6 y 7 (aumento del 395% con respecto al control, ver Panel B de Tabla A1). Como en el caso de la remuneración a empleados, el aumento en las ventas es creciente en el monto recibido, y va desde 176% para los beneficiarios de montos en el primer cuartil (Panel C de Tabla A1) hasta 500% para los beneficiarios de los montos en el cuartil más alto (Panel D).

Sobre la incorporación de tecnologías de información y comunicación en los negocios beneficiarios de FONDETUR relativo al grupo de control en la muestra emparejada, se encuentra que, en promedio, ser un negocio beneficiario hace que los empleados tengan acceso a tabletas con una probabilidad de 19 puntos porcentuales mayor que la de los negocios no beneficiarios. Debido a que la media del grupo de control es 0.12 (es decir 12% de los negocios del control proveen acceso a tabletas para sus empleados) este efecto se traduce en un aumento de 156% en la probabilidad de proveer a los empleados con tabletas (es decir $[0.187/0.12] \times 100 = 156$). Este es el único resultado estadísticamente significativo respecto de las variables que dan cuenta de la incorporación de tecnologías de información y comunicación (Tabla 13).

El aumento en la probabilidad de proveer a los empleados del negocio con tabletas ocurre en los negocios beneficiados tanto por la convocatoria 1 como por las convocatorias 2, 3, 6 y 7 (Paneles A y B de la Tabla A1), y en los negocios beneficiados tanto con montos en el cuartil inferior de la distribución de beneficios como en el cuartil superior (Paneles C y D). En cuanto a las localidades donde se ubican los negocios que aumentan el acceso de sus empleados a tabletas, estas se concentran en el Suroccidente de Bogotá (Panel G).

Como ejercicio de robustez, se estimó el efecto de FONDETUR sobre las variables de productividad controlando por dos indicadores que dan cuenta de la antigüedad de la empresa, especialmente con relación a la pandemia del COVID19. El primer indicador identifica si la empresa fue creada durante la pandemia (2020 y 2021), y el segundo si fue creada después de la pandemia (2022). Por supuesto, es indicador omitido (que no puede incluirse para no incurrir en colinealidad perfecta) es igual a uno si la empresa fue creada antes de la pandemia. Por tanto, los coeficientes asociados a los dos indicadores mencionados deben interpretarse como el efecto diferencial sobre la variable dependiente de las empresas creadas en ese momento relativo a las empresas creadas antes de la pandemia (y que sobrevivieron a la pandemia en el momento de la encuesta)²⁰

En comparación con la Tabla 13, que da cuenta de los efectos promedio de FONDETUR sobre las variables de productividad, la Tabla A2 del Apéndice sugiere que controlar por la edad de la empresa relativa a la ocurrencia de la pandemia no cambia significativamente el efecto del tratamiento sobre la productividad. Esto aun cuando la variable dummy que identifica si la empresa fue creada en la postpandemia (durante el último año antes de la encuesta) es significativa en algunos casos (lo que indica que las empresas recientemente creadas tienen valores medios distintos de las empresas creadas antes del 2020 en algunos proxies de productividad).

En cuanto al efecto de las convocatorias de FONDETUR sobre las variables de productividad asociadas a la operación de los guías turísticos, en la Tabla 14 se observa que, en promedio, beneficiarse de las convocatorias de FONDETUR aumenta en acceso de los guías a computadores de escritorio, a tabletas, y aumenta la probabilidad de contar con un presupuesto destinado específicamente al uso de tecnologías de información y comunicación. El aumento en el acceso a computadores de escritorio es de 25 puntos porcentuales, equivalente a un aumento de 54% con respecto a la media del grupo de control. Por su parte, el acceso a tabletas aumenta en 21 puntos porcentuales, o 173%. La probabilidad de contar con un presupuesto para tecnologías de información y comunicación aumenta en 22 puntos porcentuales, o 112%. Si bien no se alcanza la significancia estadística, vale la pena mencionar que los guías beneficiarios aumentan la probabilidad de tener presencia en la web en 16 puntos porcentuales, 28% con respecto a la media del grupo de control.

La Tabla A3 del Apéndice presenta los efectos heterogéneos estimados para la muestra de guías turísticos. Esto solo se pudo estimar en lo relativo al monto recibido, ya que las muestras emparejadas en lo relativo a convocatoria y localidad no resultaron con suficientes observaciones para estimar la regresión de mínimos cuadrados. La separación de monto obtenido no se hizo por cuartiles como en el caso de negocios. Esto porque la moda del monto obtenido es 2.500.000 pesos, y los tres primeros cuartiles corresponde a este monto. Por tanto, la separación se hizo entre los guías turísticos que recibieron esta cifra y aquellos que recibieron un monto superior.

La tabla indica que los efectos promedio significativos, reportados para el caso de acceso a computadores de escritorio, acceso a tabletas y probabilidad de tener un presupuesto destinado a tecnologías de información y comunicación ocurren tanto en los montos inferiores (2.500.000 pesos) como en los mayores a 2.500.000. Sin embargo, los impactos son más grandes para el caso

²⁰ Este último punto es importante. Dado que la encuesta se realizó a comienzos de 2023 el efecto de la pandemia del COVID19 sobre la supervivencia de las empresas no puede estimarse.

de guías que recibieron montos mayores. Note que, en la Tabla A3, muchas de las estimaciones no son estadísticamente significativas. Esto porque el número de observaciones de la muestra emparejada es chico (70 para montos de 2.500.000 y 21 para montos superiores), lo que compromete el poder estadístico. Pero las magnitudes son grandes.

Finalmente, para el caso de organizaciones o asociaciones, la última columna de la Tabla 14 reporta la única variable asociada a productividad para esta submuestra. Se trata de la remuneración a los trabajadores, un proxy de productividad laboral. En este caso, recuerde que el coeficiente debe interpretarse como una correlación ya que no proviene de una estimación sobre una muestra emparejada. La asociación entre el tratamiento y la remuneración es de 287%, pero no es estadísticamente significativa (solo hay 48 observaciones en la muestra de asociaciones). Por su parte, la Tabla A4 del apéndice reporta la estimación de los efectos heterogéneos. Estos se estiman solamente para el caso de localidades ya que las variables de convocatoria y monto obtenido solo están disponibles para unidades tratadas y en este caso no hay un emparejamiento anterior. Además, para no dividir una muestra chica (de 48 observaciones), las heterogeneidades se estiman interactuando el tratamiento con indicadores que capturan la zona de la ciudad donde se encuentra la localidad en la que se localiza la organización. La correlación del tratamiento con la remuneración de los trabajadores es más alta en las localidades del Nororiente de Bogotá y, en menor medida, en las del Suroriente.

Tabla 14. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Guías turísticos y de Asociaciones

	(1) (Log) Ventas 2022	(2) Acceso Comp. Escritorio (Dummy)	(3) Acceso Comp. Portatil (Dummy)	(4) Acceso Tableta (Dummy)	(5) Acceso Tel Inteligente (Dummy)	(6) Presupuesto TIC (Dummy)	(7) Presencia Web (Dummy)	(8) (Log) Remuneración Empleados
Tratamiento	-0.212 (1.150)	0.248** (0.119)	0.00871 (0.120)	0.208** (0.0888)	0.0244 (0.0245)	0.223* (0.112)	0.159 (0.120)	2.872 (3.417)
Mean cont.	13.50	0.46	0.68	0.12	0.98	0.20	0.56	10.74
Obs.	82	82	82	82	82	82	82	48
R2	0.000	0.062	0.000	0.065	0.012	0.056	0.025	0.268

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

2.2.2. Hallazgos cualitativos

En los instrumentos cualitativos se incluyeron preguntas sobre la percepción del concepto de productividad, así como por la forma en que este aspecto ha cambiado en sus empresas, negocio o actividad económica como consecuencia del estímulo recibido a través de las convocatorias de FONDETUR. Así, para los beneficiarios consultados, la productividad como concepto se asocia principalmente con la efectiva relación entre tiempo y recursos invertidos para el desarrollo de su actividad económica, de tal forma que la gestión de esos aspectos genere rentabilidad financiera y beneficios a nivel social y ambiental. Desde esa perspectiva, el desarrollo de productos innovadores y un uso intensivo de tecnologías son aspectos que contribuyen, así como se presentó en la sección cuantitativa, para que sus empresas o negocios sean más productivos.

Ahora bien, para identificar la percepción sobre los impactos del estímulo en términos de productividad, se indagó con las personas beneficiarias si esos recursos les permitieron o no mejorar sus procesos y por ende su productividad.

Especialmente para las agencias de viaje, aunque también para algunas organizaciones comunitarias, las mejoras más significativas están relacionadas con el marketing digital, esto incluye principalmente el desarrollo de páginas web y en menor medida la publicidad en redes sociales (Instagram, Facebook, Tik tok). Según la percepción de los entrevistados, el desarrollo y fortalecimiento de estrategias de marketing digital es efectivo en dos sentidos, por un lado, está enfocado en las necesidades de los negocios y también generó una mayor captura de clientes. Así lo expresa uno de los actores consultados:

“es evidente que uno viene de, pues de productos mínimos viables (sic) en temas de páginas web, donde uno tiene su página, muestra algunas cositas, algunas fotos de pronto, son páginas meramente informativas y con esto pues logra de alguna manera captar clientes, pero cuando le dicen a uno ¡venga que tengo una empresa experta en construir páginas web para agencias de viajes!, pues uno dice ¡ah caramba! Entonces ahí ya la experiencia del usuario, el enfoque como tal del diseño de la página fue, pues fue muy dirigido a agencias, entonces positivo” (Entrevista general, agencia de viajes – CO6, 18 de mayo de 2023).

Respecto al aumento de ingresos, solamente las agencias de viaje y operadores turísticos son quienes reportaron cambios en este aspecto como consecuencia de su participación en las convocatorias, pero incluso dentro de las agencias hay algunas que no han percibido ese efecto. Al respecto, durante las entrevistas hubo reflexiones sobre la dificultad de reportar cambios en la productividad dado que **los procesos son prematuros y cambios en este aspecto suelen reflejarse mejor en el mediano y largo plazo**. Así mismo, sobre este hallazgo, los estudios de caso evidenciaron que cuando un mismo proyecto se desarrolla a través de grupos conformados, las experiencias entre los integrantes del proyecto pueden ser diversas. Esta fue la experiencia de dos de los casos desarrollados en esta evaluación, donde solo algunos de los actores consultados (especialmente los líderes de los proyectos) reportaron una percepción positiva sobre el aumento de ingresos, la cual fue posteriormente fue controvertida por los demás integrantes del grupo.

Finalmente, para las **organizaciones comunitarias un aspecto que influyó de manera muy significativa en el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios** fue el acompañamiento y asesoramiento técnico que recibieron de parte de FONDETUR durante la ejecución del proyecto. Y para los guías turísticos el mejoramiento de la calidad de sus servicios se asocia también con el desarrollo de capacidades, en particular el aprendizaje de una segunda lengua.

2.2.3. Conclusiones

Una vez analizada la información tanto cuantitativa como cualitativa, se puede concluir que **FONDETUR tiene impactos positivos sobre la productividad**. En primer lugar, se evidencia un **aumento de las ventas de los negocios beneficiarios y de la remuneración de los empleados**, aumento que es mayor en los beneficiarios que recibieron un mayor estímulo. Esto va de la mano con lo manifestado por algunas personas en las entrevistas, donde se percibe aumentos en sus ingresos.

En relación con la remuneración de los empleados, se encontró que los empleados de los negocios beneficiarios recibieron una remuneración 190% mayor respecto a los no beneficiarios, pero fue bastante heterogénea: por ejemplo, empleados de negocios beneficiarios de la convocatoria 1 recibieron una mayor remuneración en 48%, los empleados de negocios de las convocatorias 2, 3, 6 y 7 recibieron una mayor remuneración en 237%. Finalmente, los negocios con estímulos en el primer cuartil tuvieron una remuneración 21% mayor, mientras los negocios con estímulos en el cuarto cuartil incrementaron aumentos en la remuneración en más de 400%.

Las ventas en los negocios beneficiarios por su parte aumentaron 287%. En negocios de las convocatorias 2, 3, 6 y 7 las ventas aumentaron en 395%, en los negocios con estímulos en el primer cuartil aumentan las ventas 176% y en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil aumentan las ventas en 500%.

Los mecanismos identificados en relación con el aumento de las ventas y la remuneración de los empleados desde el componente cuantitativo tienen que ver con la adopción de tecnologías, especialmente con la **mayor probabilidad (19pp) de haber incorporado innovaciones a través del uso de tabletas**, y desde el componente cualitativo aunque los beneficiarios mencionan una mayor captura de clientes, la cual no necesariamente la ven como un aumento en las ventas, los mecanismos tienen que ver con el fortalecimiento de estrategias de marketing digital como el desarrollo de páginas web y publicidad en redes sociales.

Así mismo, los guías de turismo tuvieron aumento en las ganancias, resultado que va de la mano con la percepción de mayores ingresos sin poder afirmar causalidad. El mecanismo relacionado con el aumento de las ganancias de los guías, identificado desde el componente cuantitativo, tiene que ver con el mayor uso de tecnologías de la información y con tener un presupuesto destinado a invertir en tecnologías. Mientras que, desde lo cualitativo, se encontró que el aprendizaje de una segunda lengua permite mejorar la calidad de los servicios prestados por los guías turísticos.

Como se puede ver a lo largo del capítulo, y a manera de resumen, FONDETUR tiene impactos positivos en la productividad. Los mecanismos que explican estos impactos son la adopción de tecnologías, especialmente aumento en el uso de tabletas; el uso de tecnologías de la información y presupuesto destinado a invertir en tecnologías; el acompañamiento y asesoramiento técnico de FONDETUR durante la ejecución del proyecto; y finalmente el aprendizaje de segunda lengua.

Lo anterior, muestra resultados similares a los encontrados por ejemplo por Aboal, Crespi y Perera (2017) quienes identificaron, con una metodología de control sintético, que el impacto estimado del programa del clúster turismo en Colonia, Uruguay fue de 14.000 turistas por trimestre entre 2008 y 2015, lo que supuso un aumento del 24% en el número de turistas en el periodo. Cabe indicar que este programa incluía fondos públicos para el desarrollo de inversiones identificadas como prioritarias por la agrupación. En esta línea, los autores señalaron dos posibles mecanismos que explicaban sus resultados, el primero era que, dado que algunas inversiones se realizaron en bienes del clúster, se fortalecieron y aumentaron los vínculos de los miembros de forma que disminuyeron las fallas de comunicación y mejoraron la difusión de la información y la puesta en común de la mano de obra (Aboal, Crespi y Perera, 2017). El segundo mecanismo era que la financiación debía aumentar la inversión privada, al tiempo que eliminaba algunas restricciones financieras, de modo

que la inversión total aumentaría, lo cual, a su vez, debía aumentar la productividad y competitividad (Aboal, Crespi y Perera, 2017).

2.3. COMPETITIVIDAD

De manera similar al apartado anterior, esta sección dará respuesta a la segunda pregunta orientadora. Presentando primero los hallazgos cuantitativos relacionados con la competitividad, luego los hallazgos cualitativos y finalmente las conclusiones.

Antes de iniciar el apartado, es importante precisar que en esta evaluación se entiende competitividad como la capacidad de competir con otros a través de personal más capacitado, mejores productos o servicios, bien sea más innovadores, con mejores precios, o más visibles; la proporción de empleados que hablan una segunda lengua, y finalmente, si el negocio u organización tiene acuerdos comerciales (Mercado Covo et al. 2019)

Así mismo, en los instrumentos cualitativos se incluyeron preguntas para identificar si la participación en las convocatorias permitió generar innovaciones²¹ o desarrollar productos y servicios muy diferentes o mucho mejores, y sobre todo, cuáles eran los mecanismos para que se dieran estos cambios.

2.3.1. Hallazgos cuantitativos

En los instrumentos cuantitativos se incluyeron varias preguntas cuyo análisis puede dar luces sobre los impactos en la competitividad de los beneficiarios. En particular, para el caso de negocios, se con base en información sobre cuántos empleados hay por cada nivel educativo se construyeron indicadores del número de empleados con educación terciaria o con posgrado. También se utilizó el instrumento cuantitativo para construir la proporción de empleados que hablan inglés, así como un indicador de si el negocio u organización tiene acuerdos comerciales. Como posibles mecanismos para los hallazgos de competitividad se investiga, con base en el instrumento, si el negocio, institución o guía hace parte de una asociación de empresas y si participa en eventos comerciales. Finalmente, se indaga sobre si el negocio hace innovaciones en tecnologías de información y comunicación.

Los resultados se resumen en la Tabla 15. Enfocándonos en las variables cuyos impactos son estadísticamente significativos, encontramos que los negocios beneficiarios de FONDETUR aumentan la proporción de empleados que hablan inglés en 8 puntos porcentuales, equivalente a 38% de la media del grupo de control. Así mismo, la probabilidad de tener acuerdos comerciales aumenta en 12 puntos porcentuales, equivalente a 16%. También aumentan la probabilidad de

²¹ En el contexto de esta evaluación la innovación se entiende como un proceso que permite transformar formas de hacer o producir, o bien los productos y servicios. La innovación es relativa al contexto en el que se produce, esto significa que determinado cambio puede ser percibido como una innovación según el contexto (por ejemplo, porque antes no se habían ejecutado procesos de esa manera) pero ese mismo cambio puede no ser innovador en otros contextos.

participar en acuerdos comerciales y la probabilidad de hacer innovaciones en tecnologías de información y comunicación. La primera variable aumenta en 25% y la segunda en 38%.

La Tabla A5 del apéndice presenta los efectos heterogéneos de estos resultados en términos de grupo de convocatoria de la que se benefició el negocio, cuartil de monto recibido y zona de la ciudad donde se encuentra la localidad donde se localiza el negocio. Estas heterogeneidades siguen los mismos criterios reportados en la sección de productividad. Los efectos encontrados acerca del aumento en la proporción de empleados que hablan inglés están explicados por las agencias de viaje que se beneficiaron de la convocatoria 1 (Panel A) y son independientes del monto obtenido (Paneles C y D). Este aumento también ocurre en mayor proporción (143% con respecto a la media del control) en los negocios del Suroccidente de Bogotá (Panel G). El aumento en la probabilidad de celebrar acuerdos comerciales ocurre principalmente en las agencias de viajes que se beneficiaron de la convocatoria 1 (Panel A), y es independiente de la magnitud del monto obtenido pero mayor para montos superiores (Panel D). El aumento en la probabilidad de participar de eventos comerciales es independiente de la convocatoria de la cual se benefician los negocios (paneles A y B) y se concentra en los negocios que recibieron un monto superior a cinco millones de pesos (Panel D) y están ubicados en el Suroccidente de la ciudad (Panel G). Finalmente, el aumento en la probabilidad de hacer innovaciones en tecnologías de información y comunicación se concentra en los negocios que participaron de las convocatorias 2, 3 6 y 7 (Panel B), y recibieron un monto alto (panel D)

Tabla 15. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de Negocios

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	(Log) Empleados Educ. Terciaria	(Log) Empleados con Posgrado	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
Tratamiento	0.147 (0.124)	0.137 (0.0836)	0.0827** (0.0417)	0.120** (0.0583)	0.0563 (0.0762)	0.171*** (0.0634)	0.164** (0.0762)
Mean cont.	1.53	0.29	0.22	0.73	0.34	0.68	0.43
Obs.	219	219	219	219	219	219	219
R2	0.007	0.014	0.021	0.024	0.003	0.041	0.027

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

En cuanto a los efectos de FONDETUR en las variables asociadas a la competitividad de los guías turísticos, con base en la información de encuesta realizada es posible construir cuatro variables de resultado: la probabilidad de celebrar acuerdos comerciales con clientes y/o proveedores, la probabilidad de hacer parte de una asociación de guías, la probabilidad de participar en eventos comerciales y la probabilidad de hacer innovaciones en tecnologías de información y comunicación. Los resultados promedio se reportan en la Tabla 16, en la que se puede ver que la única variable sobre la cual hay un impacto estadísticamente significativo es la probabilidad de hacer parte de una asociación. Esta aumenta en 29 puntos porcentuales, lo que es equivalente a un aumento de 117% con respecto al control. Cabe resaltar, no obstante, que el coeficiente asociado a las demás variables, si bien no estadísticamente significativo, es positivo y de magnitud importante, lo cual sugiere que la falta de significancia puede estar explicada por un bajo poder estadístico (la regresión tiene 82 observaciones de la muestra emparejada). En particular, la probabilidad de celebrar

acuerdos comerciales aumenta en 68%, la de participar en eventos comerciales en 25, y la de hacer innovaciones en tecnologías de información y comunicación en 59%.

Los efectos heterogéneos se reportan en la Tabla A6 del apéndice, y se definen como se reportó en la sección de productividad para el caso de guías turísticos. El aumento en la probabilidad de asociarse ocurre para los guías que se beneficiaron del monto moda en la distribución, es decir 2.500.000 pesos (Panel A). La magnitud de todos los otros efectos es mayor para los guías que obtienen un monto superior a ese, y es estadísticamente significativa para el caso de la probabilidad de celebrar acuerdos comerciales, que aumenta en más de 400%.

Tabla 16. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de guías turísticos

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
Tratamiento	0.183 (0.112)	0.292*** (0.0897)	0.128 (0.120)	0.159 (0.115)
Mean cont.	0.27	0.25	0.51	0.27
Obs.	82	82	82	82
R2	0.037	0.116	0.016	0.028

Fuente: Estimaciones sobre las muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios

En el caso de las asociaciones y organizaciones, el instrumento cuantitativo permite analizar impactos sobre cinco variables asociadas a la competitividad: la proporción de los empleados de la organización que hablan inglés, y las probabilidades de celebrar acuerdos comerciales, hacer parte de una asociación (distinta de la conformada para la convocatoria), participar en eventos comerciales o hacer innovaciones en tecnologías de información y comunicación. Las estimaciones se reportan en la Tabla 17. Como en el caso de guías, la ausencia de significancia estadística en varias de las variables refleja más un insuficiente poder estadístico que una falta de asociación (recuérdese que en este caso no se puede hablar de impacto). Las únicas variables para las cuales la asociación es significativa es la probabilidad de participar en eventos comerciales (96% mayor para tratados) y la de hacer innovaciones (124% mayor para tratados).

Los efectos heterogéneos, que como en el caso de las variables de productividad solo pueden ser estimados para la zona geográfica dentro de Bogotá y esto se hace interactuando las dummies de zona con el tratamiento, se reportan en la Tabla A7 del apéndice. La asociación positiva y significativa entre el tratamiento y la probabilidad de participar en eventos comerciales se explica principalmente en las asociaciones ubicadas en localidades al Nororiente y Suroccidente de Bogotá. La asociación entre el tratamiento y las innovaciones en tecnologías de información y comunicación se explica principalmente por las asociaciones ubicadas en el Suroccidente de la capital.

Tabla 17. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de asociaciones

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
Tratamiento	-0.0635 (0.121)	0.219 (0.196)	0.294 (0.202)	0.479** (0.184)	0.410** (0.182)
Mean cont.	0.17	0.42	0.33	0.50	0.33
Obs.	48	48	48	48	48
R2	0.078	0.223	0.165	0.263	0.229

Fuente: Estimaciones sobre las muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios

2.3.2. Hallazgos cualitativos

Para los beneficiarios de las convocatorias FONDETUR, la competitividad se asocia principalmente con ofrecer servicios y productos de mejor calidad que sus competidores e incluso crear nuevas necesidades en los clientes. En ese sentido, un producto competitivo en el sector turismo es aquel que logra diferenciarse de los demás y puede posicionarse como el mejor o uno de los mejores.

Todas las agencias de viaje, alojamientos, operadores turísticos y organizaciones comunitarias coinciden en la percepción de que el estímulo les permitió fortalecer los productos y servicios turísticos que ofrecen, como consecuencia del equipamiento adquirido con los recursos (binoculares, vestuario o indumentaria, libros, radio teléfonos o celulares, entre otros). Incluso, en algunos casos, el equipamiento adquirido les permitió a las agencias, guías turísticos y organizaciones comunitarias desarrollar e implementar nuevos productos y servicios (recorridos o experiencias turísticas), además de fortalecer aquellos con los que ya contaban.

En particular **para las organizaciones comunitarias hay una relación entre el equipamiento adquirido a través del estímulo, la mejora en la calidad de sus productos y servicios gracias a ese equipamiento**, y la forma en que esos cambios en la calidad redundan en que sean más competitivas en el sector. Así mismo, consideran que la diversificación de clientes gracias a la mayor visibilidad de experiencias turísticas les obliga a continuar mejorando la calidad del servicio, de tal forma que, desde esta perspectiva **se genera un triángulo virtuoso entre calidad, visibilidad y competitividad**.

Ahora bien, desde la perspectiva de los beneficiarios, la competitividad, así como la productividad, tiende a relacionarse con la innovación, pero también con buenas prácticas en el manejo del talento humano y los recursos ambientales, así como con la capacidad de las empresas para desarrollar capacidades en todos sus colaboradores que redunden en beneficios para las empresas, negocios u organizaciones. Para identificar la percepción sobre los impactos del estímulo en términos de competitividad, se indagó con las personas beneficiarias si esos recursos les permitieron o no mejorar la calidad de los servicios y/o productos que ofrecen, diversificar los clientes o identificar los clientes potenciales.

Frente a la pregunta por la relación entre el uso de los estímulos y la innovación, **las percepciones de las personas entrevistadas coinciden al afirmar que la participación en las convocatorias sí les ha permitido innovar.** Estos cambios pueden clasificarse según el ámbito en el que se produjo la innovación: en los procesos (por ejemplo, las formas de vender y comercializar los productos) o en los productos y servicios (cambios en las características de un recorrido turístico).

Las agencias de viaje, los guías de turismo, operadores turísticos y organizaciones comunitarias reportan que han experimentado cambios en los procesos o formas de hacer las cosas en sus empresas o negocios como consecuencia de la participación en las convocatorias FONDETUR. **Especialmente para las agencias de viaje y operadores turísticos, el principal cambio innovador es comercializar sus productos y servicios a través de canales digitales (WhatsApp, página web y redes sociales)**²². Como se mostró en el apartado de productividad, el uso de esas herramientas generó una mayor visibilidad para sus empresas y negocios. Por su parte, para las organizaciones comunitarias, la innovación a nivel de procesos está relacionada con implementar actividades como la elaboración de presupuestos para el desarrollo de sus experiencias turísticas e implementar otras estrategias de comunicación y mercadeo (principalmente a través de redes sociales).

Respecto a la innovación como un eje clave de competitividad para el sector, las agencias de viaje, alojamientos, organizaciones comunitarias y asociaciones reportan cambios de ese tipo a nivel de productos. Para las agencias de viaje esta forma de innovar se traduce en crear nuevas rutas turísticas o productos aprovechando las potencialidades del patrimonio histórico y arquitectónico de Bogotá, o bien promoviendo otras formas de experimentar el turismo en la ciudad, por ejemplo, implementando narrativas transmedia (combinación de teatro y podcast en un recorrido turístico)²³, desarrollando experiencias gastronómicas disruptivas²⁴, o implementando otras formas de recorrer Bogotá (turismo en bicicleta en la ciudad). En ese contexto, algunas agencias de viaje consideran

²² Es importante tener en cuenta que esta innovación pudo estar impulsada también por la necesidad de fortalecer los procesos virtuales que trajo consigo la pandemia, asunto que reconocen los actores consultados en el marco de esta evaluación.

²³ Directo Memoria es uno de los proyectos beneficiados de los estímulos otorgados por el Fondo y combina una puesta en escena teatral acompañada por un guía turístico, con la escucha de audio-guías que cuentan relatos sobre las calles que se recorren. Noticia relacionada: <https://www.larepublica.co/ocio/directo-memoria-la-propuesta-de-casa-reflector-que-recorrera-el-centro-de-bogota-3582461>

²⁴ Alimento Futuro es otro de los proyectos beneficiarios del Fondo. Se trata de una experiencia gastronómica propuesta por el Hotel Click Clack y consistió en combinar la degustación del menú con conversaciones sobre el medio ambiente y la conciencia respecto a la alimentación. Noticia relacionada: <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/alimento-futuro-una-cena-multisensorial-sobre-la-comida-del-manana-687857>

que las convocatorias de FONDETUR incentivan y promueven la innovación en el sector, así lo expresan algunos actores:

“uno de los grandes beneficios de FONDETUR es que nos retan a la innovación ¿sí? de eso se trata esto, no se trata (...) como te decía de hacer lo mismo de siempre (...) [En] la convocatoria 6 de reactivamos las vacaciones (...) innovamos en un tema de cambiar nuestra forma de hacer recorridos, enfocarlos un poco más a otro tipo de personas, nos dimos cuenta y pudimos crear un tour en Bogotá que es capaz de recorrer en bicicleta lugares que ni siquiera los bogotanos conocemos” (Entrevista general, agencia de viajes – CO6, 18 de mayo de 2023).

“lo que veo muy importante es que el incentivo da la oportunidad de crear, ¿sí? Y crear esas experiencias que muchas veces por el costo de las iniciativas, pues las empresas tradicionales se ven atadas a lo común, ¿sí? Al llegar esos incentivos, pues como empresas podemos dar una oportunidad, como te digo, de crear, de innovar, y dar a conocer estos nuevos productos...” (Entrevista general, agencia de viajes – CO2, 16 de mayo de 2023).

Por su parte, para los guías turísticos, el factor que determina su competitividad es el aprendizaje de una segunda lengua usando los recursos adquiridos a través del estímulo, así lo refiere uno de los actores consultados:

*“Moderador: ¿Participar de la convocatoria del fondo le ha permitido innovar en algún aspecto?
Participante: Pues de pronto que, ya que en el gremio dicen, ay sí, =participante= habla francés, las diferentes empresas de turismo lo saben, entonces ya me llaman más”* (Entrevista general, guía de turismo – CO2, 8 de mayo de 2023).

Además de lo anterior, durante las entrevistas surgieron otros asuntos asociados con la participación en las convocatorias y su relación con la competitividad. Para los operadores turísticos y las asociaciones, ser seleccionados y beneficiarios de las convocatorias de FONDETUR puede darles cierto reconocimiento en el sector y generar confianza con proveedores, de alguna manera, esto se convierte en un sello que contribuye a garantizar que sus productos y servicios son de calidad y que sus empresas y negocios son confiables al haber recibido recursos públicos.

En contraposición con esa perspectiva, los representantes de una agencia de viajes y un operador turístico comparten la percepción de que el Instituto Distrital de Turismo se convierte en una competencia para el sector, pues ellos han escuchado que esta entidad replica los proyectos o iniciativas²⁵; sin embargo, estas fueron menciones aisladas y que no tuvieron mayor profundidad por parte de los dos entrevistados. Aunque es claro que no es una percepción recurrente es importante considerar que su reproducción podría generar efectos en el relacionamiento entre los actores del sector y la entidad.

Finalmente, un tema muy importante para la competitividad fue que se generó una mayor visibilidad de los productos y servicios, lo que trae dos consecuencias principales. Por un lado, **en algunos casos, como ocurre con las agencias de viaje, las organizaciones comunitarias, los**

²⁵ La agencia de viajes expresó esta opinión así: *“cuando yo entré al sector turístico lo primero que me dieron es cuidado con el IDT ¿por qué? porque si ya va el IDT a proponer sus proyectos turísticos y se los copia”* (Entrevista general, agencia de viajes - CO1, 10 de mayo de 2023).

operadores turísticos y los guías de turismo, se traduce en el aumento y posible diversificación de clientes, pues esa visibilidad permite que sus negocios tengan un mayor alcance y por ende sean más competitivos²⁶. La percepción sobre este efecto fue muy evidente para las agencias de viaje, cuyos representantes reportaron que, como consecuencia del desarrollo del proyecto ganador de las convocatorias, empezaron a ofrecer sus productos y servicios a nuevos clientes, entre estos turistas internacionales, turistas nacionales de otras regiones y turistas locales que antes no tenían identificados. Respecto a la diversificación de clientes, un guía de turismo relató así su experiencia:

“Anteriormente, nosotros solamente hacíamos recorridos para los locales, porque éramos visibles localmente. Con el proyecto de la página web (...) nos están llegando turistas de España, de Argentina, de Alemania y uno que otro Estados Unidos. Nuestro nivel inglés no es que sea el mejor, pero digamos que nos damos a entender (...). Sé que es una falla de nosotros, pero ya poder decir, ya tenemos, no en cantidades, pero sí ya están llegando personas a conocer nuestro proceso, pues creo que sí, ya se ha diversificado bastante” (Entrevista general, guía de turismo – CO6, 03 de mayo de 2023).

Por otro lado, los cambios en la visibilidad de los negocios empiezan a operar como un incentivo para continuar mejorando la calidad de los productos y servicios, y viceversa, si los productos mejoran (más allá del marketing digital) esto también se asocia con mayor reconocimiento y visibilidad en el sector, así lo expresa el representante de una de las agencias de viaje participantes²⁷.

“...en la medida que se montan [los productos y servicios] en una plataforma o que se empiezan a distribuir de otra manera, tienes que mejorarlos, ¿sí? es diferente cuando tú le entregas un papelito aquí a la persona y le explicas, a cuando tienes que dejarlo en una plataforma donde ya cualquiera lo puede mirar, entonces debes trabajar en elaborar mejor tu producto, en pensarlo un poco más, en manejar la imagen como tal, entonces yo creo que sí” (Entrevista general, agencia de viajes – CO1, 29 de abril de 2023).

2.3.3. Conclusiones

En cuanto a los hallazgos relacionados con la **competitividad**, se puede concluir que ser beneficiario de las convocatorias de FONDETUR tiene un **impacto positivo**. Lo cual se evidencia en que los negocios beneficiarios, tienen una probabilidad de participar en eventos comerciales **17pp** mayor a los negocios no beneficiarios y los guías beneficiarios una probabilidad **18pp** superior para celebrar algún tipo de acuerdo comercial. Lo anterior, se acompaña de lo relatado por las personas entrevistadas, donde afirmaban que participar de las convocatorias de FONDETUR permitió innovar y mejorar en calidad en diferentes procesos.

Así como en el caso de productividad FONDETUR tiene efectos sobre la competitividad de las empresas. Estos impactos se dan sobre los proyectos con mayor probabilidad de pertenecer o

²⁶ Aunque los establecimientos gastronómicos no fueron representativos en la muestra cualitativa, uno de los estudios de caso desarrollado en la evaluación evidenció que estos actores también percibieron la diversificación de clientes como consecuencia de la participación en una de las convocatorias del Fondo. No obstante, no es posible afirmar que esta es una experiencia compartida por otros establecimientos gastronómicos beneficiarios del Fondo.

²⁷ Desde la perspectiva de las agencias de viaje y algunas asociaciones, las ferias tipo Anato también han contribuido con una mayor visibilidad de sus negocios, productos y servicios.

constituir una asociación y sobre aquellos que tienen una mayor probabilidad de participar en eventos comerciales.

En términos generales las personas que trabajan en los negocios beneficiarios del Grupo Tratamiento están mejor calificadas, por lo que tienen mejores herramientas para ser más competitivos. En general, tienen 14% más empleados con postgrado y tienen una probabilidad 8pp mayor a los controles de hablar inglés.

Por su parte, los guías beneficiarios tienen una probabilidad 18pp mayor de celebrar acuerdos comerciales. Aquellos con estímulos mayores a \$2.5 millones tienen una probabilidad 63pp mayor para celebrar acuerdos. Así mismo, los negocios tienen una mayor probabilidad mayor (12pp) de tener acuerdos comerciales, lo que los ayuda a abrir mercados y ser más competitivos.

Así mismo fueron claves el equipamiento adquirido con los estímulos y el uso de herramientas de marketing digital. En relación con el equipamiento, todas las agencias de viaje, alojamientos, operadores turísticos y organizaciones comunitarias afirman que esto les permitió fortalecer los productos y servicios turísticos que ofrecen, así como desarrollar e implementar nuevos productos y servicios; mientras que con el uso de herramientas de marketing digital les permitió comercializar productos a través de canales digitales, dándoles una mayor visibilidad.

Los hallazgos en términos de competitividad tienen congruencia con lo encontrado por Haryana en el componente turístico del Plan de Desarrollo a medio plazo de Indonesia 2015-2019, donde se presentó un aumento de la competitividad del sector con unidades de negocio con beneficios positivos y sostenibles, al tiempo que animó a un creciente número de turistas extranjeros a visitar el país, lo cual hizo que el sector creciera y aportara al crecimiento de la economía nacional (2020).

2.4. SOSTENIBILIDAD

El presente apartado, junto con el 2.2. Productividad y 2.3. está relacionado con la segunda pregunta orientadora, ¿cuál es el impacto de FONDETUR en los diferentes actores beneficiarios sobre las diferentes variables de resultado de productividad, competitividad y sostenibilidad, en el corto y mediano plazo?, puntualmente se hace énfasis en la variable de sostenibilidad. También da respuesta a la pregunta orientadora No. 4 ¿De qué manera el estímulo otorgado por FONDETUR ayudó para que los actores beneficiarios se mantuvieran en operación durante la pandemia del Covid-19? Se encuentra organizado de la siguiente manera: i) hallazgos cuantitativos en términos de sostenibilidad; ii) los hallazgos cualitativos y iii) conclusiones.

De manera general, la sostenibilidad en el sector turístico es aquel que considera las repercusiones económicas, socioculturales y ambientales, tanto actuales como futuras, con el fin de desarrollar las actividades que satisfagan las necesidades de los visitantes, de los destinos, de las diferentes comunidades anfitrionas y de la industria turística en general (UNWTO & EU, 2013; UNWTO, ITC & EIF, 2017).

De manera similar, para las personas entrevistadas, la sostenibilidad en esta evaluación se entiende como el equilibrio entre la dimensión económica, ambiental, y social en el desarrollo de actividades de turismo²⁸. Aunque se refieren esas tres dimensiones, predominan las referencias al cuidado del medio ambiente a través de modelos de economía circular²⁹ y el desarrollo de capacidades que permitan avanzar en esa dirección. Otra aproximación al concepto de sostenibilidad está relacionada con la continuidad en el tiempo de los negocios y empresas, lo cual implica para las personas encuestadas y entrevistados contar con recursos suficientes para invertir en el equipamiento y visibilidad de sus proyectos e iniciativas turísticas. Así mismo, se encuentra que para que un negocio permanezca en el tiempo, sus empleados se capacitan constantemente o si cuentan con un plan de negocios definido.

2.4.1. Hallazgos cuantitativos

En los instrumentos cuantitativos se incluyeron varias preguntas cuyo análisis puede dar luces sobre los impactos de las convocatorias de FONDETUR en la sostenibilidad de la actividad económica y profesional de los beneficiarios. Por ejemplo, para el caso de negocios el instrumento indaga sobre el porcentaje de empleados que se capacitan periódicamente por parte de la empresa, o si esta promueve que los empleados reciban capacitaciones en entidades externas como el SENA o la Cámara de Comercio. La capacitación frecuente de los empleados es clave para la sostenibilidad de los negocios en un contexto de cambios recurrentes y de crecientes oportunidades tecnológicas.

²⁸ Esta noción sobre la sostenibilidad está muy asociada con la de 'turismo sostenible'. Para los entrevistados, el turismo sostenible se traduce en tener conocimiento sobre el impacto que genera el turismo en los entornos y comunidades e implementar prácticas que minimicen ese impacto, a través por ejemplo del manejo de residuos, el cuidado del agua, el respeto a la capacidad de carga de los territorios, el consumo de productos locales, entre otras.

²⁹ "La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende". Definición tomada del Portal de Noticias del Parlamento Europeo de: <https://shorturl.at/cgAYZ>

El instrumento también indaga sobre la gestión ambiental de los negocios beneficiarios y no beneficiarios, y en particular sobre si la empresa destina presupuesto a la gestión ambiental, si en su funcionamiento utilizan materiales biodegradables o amigables con el medio ambiente. Como mecanismo de estos resultados potenciales tomamos las respuestas a la pregunta de la encuesta sobre si el negocio recibe asesorías para la gestión ambiental. Una última variable asociada con posibles mejoras en la sostenibilidad de los beneficiarios de FONDETUR es si el negocio ha desarrollado un plan de negocios que le permita identificar potenciales clientes y proveedores.

Las estimaciones de los impactos promedio asociados a estos proxis de sostenibilidad para los negocios se reportan en la Tabla 18. Enfocándonos solamente en las variables estadísticamente significativas encontramos que el tratamiento aumenta la probabilidad de que el negocio capacite el menos a la mitad de sus empleados de forma periódica, en la probabilidad de que el negocio permita que sus empleados se capaciten en instituciones externas como el SENA o la Cámara de comercio, un aumento en la probabilidad de que el negocio acceda a asesorías ambientales y un aumento en la probabilidad de que se desarrolle un plan de negocios. En cuanto a las magnitudes de estos efectos, la probabilidad de capacitar a al menos el 50% de los empleados aumenta en 31% con respecto a la media del control, la probabilidad de permitir capacitaciones externas aumenta en 27%, la probabilidad de acceder a asesorías ambientales aumenta en 177% y la probabilidad de tener un plan de negocio aumenta en 17%. Por otro lado, la probabilidad de utilizar materiales amigables con el medio ambiente en el negocio (por ejemplo, insumos biodegradables disminuye en una magnitud chica: 7,5%.

Los efectos heterogéneos se reportan en la Tabla A8 del Apéndice. El aumento en la probabilidad de capacitar a los empleados se concentra en los negocios beneficiarios de las convocatorias, 2, 3, 6 y 7 (Panel B), en los que recibieron montos altos (Panel D), y en los negocios ubicados en el Nororiente y Suroccidente de Bogotá (Paneles E y G). En estos últimos también aumenta la probabilidad de capacitar al 100% de los empleados. Por su parte, el aumento en la probabilidad de permitir capacitaciones externas está explicado por los negocios que participan en cualquiera de los grupos de convocatorias analizados (Paneles A y B), es independiente del monto obtenido, y ocurre principalmente en los negocios de las localidades del Suroccidente (aunque esta heterogeneidad no alcanza a ser estadísticamente significativa). El efecto sobre el aumento en el acceso a asesorías ambientales se concentra en los negocios beneficiarios de las convocatorias 2, 3, 6 y 7 (panel B), en los que recibieron montos altos (Panel D) y en el Nor y Suroriente de la capital (paneles E y F). Finalmente, la probabilidad de tener un plan de negocios aumenta sobre todo en los negocios beneficiarios de las convocatorias 2, 3, 6 y 7 (Panel B), y en las localidades del Suroccidente de Bogotá (Panel G).

Tabla 18. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Negocios

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Capacita 100% Empleados (Dummy)	Capacita min 50% Empleados (Dummy)	Permite Capacit. Externa (Dummy)	Tiene Presupuesto Ambiental (Dummy)	Usa Materiales Medio Ambiente (Dummy)	Acceso Asesorías Ambientales (Dummy)	Tiene Plan Negocios (Dummy)
Tratamiento	0.120 (0.0763)	0.211*** (0.0735)	0.183*** (0.0534)	0.0995 (0.0775)	-0.0688* (0.0390)	0.106** (0.0418)	0.125** (0.0603)
Mean cont.	0.58	0.67	0.69	0.32	0.91	0.06	0.74
Obs.	219	219	219	219	219	219	219
R2	0.015	0.051	0.061	0.010	0.014	0.031	0.025

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

En lo que respecta a los impactos en proxis de sostenibilidad para el caso de guías turísticos, por limitaciones de información en el instrumento cuantitativo estos solo pueden analizarse para la variable dummy de si el guía tiene plan de negocios, y el impacto no es significativo (Columna 1 de la Tabla 19). Los efectos heterogéneos se reportan en la Tabla A9 del Apéndice y el coeficiente tiene una magnitud importante (pero no es significativo porque la muestra emparejada tiene 21 observaciones), para el caso de los guías que reciben montos superiores a 2.5 millones de pesos (Panel B). Para ellos, la probabilidad de tener un plan de negocios aumenta en 81%.

La Tabla 19 también reporta (Columnas 2 y 3) las asociaciones entre el tratamiento y las variables de sostenibilidad de las asociaciones, en este caso un indicador de si se planea asociarse para futuras convocatorias y uno de si la organización tiene plan de negocios. En ninguno de los dos casos la correlación es estadísticamente significativa. Los efectos heterogéneos se reportan en la Tabla A10 del apéndice. La correlación entre el tratamiento y la dummy de si planea asociarse es positiva y significativa para las asociaciones ubicadas en el suroriente de Bogotá. Aquella entre el tratamiento y la dummy de si la asociación presenta un plan de negocios es positiva y significativa para las asociaciones ubicadas en el Nororiente de la capital.

Tabla 19. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Guías y Asociaciones

	(1)	(2)	(3)
	Tiene Plan Negocios (Dummy)	Planea Asociarse para Convocatorias (Dummy)	Tiene Plan Negocios (Dummy)
Tratamiento	-0.0287 (0.123)	-0.133 (0.0814)	-0.256 (0.168)
Mean cont.	0.49	0.92	0.83
Obs.	82	48	48
R2	0.001	0.218	0.088

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

2.4.2. Hallazgos cualitativos

Para explorar los efectos de los estímulos FONDETUR sobre la sostenibilidad de las empresas o negocios, se indagó a través de los instrumentos cualitativos por la forma en que participar en las convocatorias y desarrollar los proyectos posibilitó el desarrollo de capacidades³⁰ y la construcción de alianzas entre actores del sector, entendiendo que ambos aspectos contribuyen a garantizar la continuidad y supervivencia de las iniciativas turísticas. Así mismo, atendiendo esa comprensión de la sostenibilidad en un marco de turismo sostenible, se incluyeron preguntas para explorar cómo los proyectos lo promueven.

Para las agencias de viaje, organizaciones comunitarias y guías de turismo, participar de las convocatorias **FONDETUR ha generado efectos positivos sobre su sostenibilidad** porque el estímulo les permitió adquirir **equipamiento para darle continuidad a su actividad económica**. En particular para las organizaciones comunitarias y las agencias de viaje, la oportunidad de adquirir insumos con los que antes no contaban es bien valorada, pues también les permite generar nuevos productos y servicios para darle continuidad a la misma organización. En palabras de sus representantes:

“...para nuestro desarrollo ya pudimos contar con una cámara para grabaciones profesional, con un trípode profesional para poder hacer las grabaciones... pudimos imprimir material, pudimos desarrollar material didáctico para trabajar con la gente en los recorridos. Entonces eso fue una ganancia, porque tenemos un valor agregado para ponerle a la ruta no cierto (sic), entonces todo lo que es diseño de productos y adquisición de elementos tecnológicos, para sobre todo para edición audiovisual que no teníamos...” (Entrevista general, organización comunitaria – CO5, 25 de abril de 2023).

En ese contexto, la posibilidad de usar el estímulo para invertir en equipamiento que no sea útil únicamente para el proyecto ganador de la convocatoria, sino también para otras actividades que se desarrollan en la empresa o negocio, garantiza que los beneficios percibidos (como por ejemplo el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios) sean sostenibles en el mediano o largo plazo.

De acuerdo con la percepción sobre **una mayor visibilidad de las empresas o negocios gracias a la participación en las convocatorias de FONDETUR, los beneficiarios perciben que ese efecto también supone beneficios en términos de la sostenibilidad de sus empresas o negocios**. Esa percepción es compartida por las agencias de viaje, las organizaciones comunitarias, operadores turísticos y guías de turismo. Así, para algunos guías, las convocatorias han significado una oportunidad para que su labor sea mejor reconocida y valorada en el sector y esto por supuesto contribuye a garantizar la continuidad de sus actividades y a mejorar sus condiciones. Así lo expresa uno de los entrevistados:

“digamos que nuestra profesión no estaba en el estatus que está ahorita ¿sí? (...) pero uno es la cara de la agencia... y si uno lo hace bien a la agencia le va bien, y si uno lo hace mal a la agencia le va mal, ¿si me entiendes? (...) a las agencias de viaje les falta un poquito más de... tener esa visualización con los guías de turismo, de la profesión que nosotros hacemos, que eso no es tan fácil ¿sí?, entonces

³⁰ De acuerdo con PNUD, “el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2009, pg.3), esas capacidades tienen que ver con conocimientos o habilidades, pero también con la posibilidad de involucrarse o asociarse con otros a través de redes o alianzas.

ahí, en eso ayudó mucho [las convocatorias del Fondo]. Para que de pronto ya le pagaran lo que es [al guía de turismo], uno tampoco dice págume una millonada, pero si lo que es, lo que debe ser.”
(Entrevista general, guía de turismo – CO2, 8 de mayo de 2023).

El desarrollo de capacidades es otro de los cambios percibidos por los actores del sector. Al respecto, las agencias de viaje destacan el asesoramiento técnico y capacitaciones en marketing digital, aunque en algunos casos ese beneficio se ha perdido cuando el personal que fue capacitado se retira de la empresa. Por su parte, para las organizaciones comunitarias³¹, guías de turismo y asociaciones, señalan que la principal capacidad que desarrollaron como beneficiarios del Fondo está asociada con la formulación y ejecución de los proyectos en sí mismos, es decir, habilidades relacionadas con el diseño de propuestas, presupuestos, cronogramas y cumplimiento de estos e incluso el trabajo en equipo. Hay quienes mencionan que adquirir esas habilidades los habilita para concursar en otras convocatorias (de FONDETUR u otras entidades), y por esta vía obtener recursos que redunden en la sostenibilidad de sus negocios. Esos aprendizajes los vinculan directamente con el acompañamiento técnico recibido de parte de FONDETUR.

Respecto a la construcción o consolidación de redes o alianzas, aunque todos los actores reconocen que participar de las convocatorias ha facilitado de alguna manera esos procesos (especialmente a través de la participación en la Feria Anato), también **señalan que no ha sido explícita la intencionalidad del Fondo por promover ese relacionamiento en las convocatorias**, sino más bien algo que surge en la dinámica del proceso (por ejemplo en las reuniones de socialización de los términos de referencia). Para quienes han tenido la oportunidad de generar alianzas, esto se ha traducido en algunos casos en mejores ingresos

Ahora bien, algunos de los actores consultados a través de las entrevistas y estudios de caso hacían parte de grupos conformados exclusivamente para participar en las convocatorias. Los estudios de caso pusieron en evidencia que esas asociaciones para el desarrollo de los proyectos son retadoras para los beneficiarios y no todos logran consolidar alianzas que perduren en el tiempo. Desde su perspectiva, se requiere un mejor seguimiento de FONDETUR para mediar ese relacionamiento.

Las respuestas a las preguntas sobre sostenibilidad pusieron en evidencia algunos aspectos que es importante considerar para hacer una lectura sobre los efectos de FONDETUR en esa variable. En primer lugar, las dinámicas del mercado propias del sector que se caracteriza por tener temporadas altas y bajas en diferentes momentos del año, de tal forma que ese asunto está muy presente al indagar por la sostenibilidad. En segundo lugar, el reconocimiento de que la sostenibilidad depende, además de los recursos de los estímulos, de la inversión propia o contrapartida de parte de las empresas o negocios para ejecutar los proyectos, pues esos recursos permitirán consolidar, potenciar y/o mantener los logros del estímulo. Así, una página web no puede funcionar sin dominio y con esto puede perderse la visibilidad ganada, y aunque el objeto del estímulo no es financiar el sostenimiento del dominio, para los beneficiarios puede ser una sorpresa asumir ese costo, lo cual supone un riesgo para la sostenibilidad de los cambios logrados a partir del estímulo.

Finalmente, en el desarrollo de las entrevistas se identificaron algunas referencias a la forma en que las convocatorias de FONDETUR han promovido el desarrollo del turismo sostenible. Para las

³¹ Otra de las capacidades que refieren las organizaciones comunitarias y que asocian con su participación en las convocatorias es el desarrollo de guiones para la implementación de recorridos turísticos.

agencias de viaje, los alojamientos y los guías de turismo, eso ha ocurrido porque sus proyectos involucran actividades como el turismo en bicicleta y charlas o talleres sobre el cuidado ambiental.

Percepción sobre la contribución de FONDETUR para mantener la operación durante la pandemia por Covid-19

Más de la mitad de las personas entrevistadas señalaron que el desarrollo de capacidades, así como la mejora o implementación de productos y servicios, fueron las contribuciones más evidentes de parte de FONDETUR para mantener sus actividades económicas durante la reactivación económica post-pandemia. La mitad de estas intervenciones explican que entre los nuevos conocimientos que contribuyeron a la reactivación de sus labores se encuentra aprender sobre: transformación digital, marketing, el manejo de redes sociales para promocionar su proyecto. La otra mitad citaron el desarrollo de nuevos productos o servicios como desarrollar una página web, ofertar capacitaciones en línea u ofrecer un Check-in certificado en bioseguridad como contribución del Fondo al proceso de reactivación.

Otra parte de los participantes refirieron que el Fondo contribuyó con la reactivación económica de sus negocios a través de la financiación de los proyectos, lo cual les permitió adquirir dotación para cubrir necesidades asociadas con las particularidades de ese momento (por ejemplo, adquirir kits de bioseguridad). Así mismo, hay quienes señalan que la participación en eventos o ferias gestionados por FONDETUR, también contribuyó con la reactivación de sus actividades económicas.

Sostenibilidad de los efectos

En el componente cualitativo se indagó qué aspectos contribuirían a garantizar la continuidad de los efectos en materia de productividad, competitividad y sostenibilidad. Las respuestas a esta pregunta permitieron identificar que la sostenibilidad de los impactos es independiente del monto del estímulo, pero sí depende de la inversión que se haga con esos recursos. Así, si el estímulo se invierte en la implementación de una experiencia turística (por ejemplo, un festival gastronómico o un evento puntual)³² se hace más complejo percibir si los efectos fueron o no son sostenibles.

En cambio, si el estímulo se usó para invertir en equipamiento o en el desarrollo de capacidades³³, los cambios logrados se percibirán como más sostenibles en el mediano plazo³⁴. En ese sentido, se percibe que la sostenibilidad de los efectos depende también de qué tan 'estratégico' sea el proponente y de la 'visión de futuro' que tenga para su negocio, de tal forma que pueda invertir el estímulo en activos tangibles, en palabras de un entrevistado "Si yo quiero sostenibilidad de resultados a largo plazo, pues tengo que hacer proyectos que se puedan mandar a largo plazo" (Entrevista general, operador turístico - CO2, 10 de mayo de 2023). En ese sentido, también hay

³² Esto también dependerá de qué tan posicionado está el evento en el sector. Por ejemplo, si el estímulo se usó para apoyar el desarrollo de un evento muy posicionado se percibe que el estímulo garantizó la sostenibilidad del evento y por lo tanto sus resultados. En cambio, si el estímulo es no tiene esa trayectoria, entonces no se valora de manera significativa la contribución.

³³ Para los guías de turismo esto se asocia directamente con el aprendizaje de una segunda lengua, mientras para las agencias de viaje está más relacionado con el aprendizaje de estrategias y herramientas para el marketing digital.

³⁴ Que sea en el mediano y no en el largo plazo, se explica porque, en cualquier caso, el equipamiento adquirido a través del estímulo (como binoculares, bicicletas, libros, etc. que es en últimas lo que posibilita los efectos percibidos tienen un tiempo de vida útil limitado.

quienes consideran que la sostenibilidad de los efectos está directamente relacionada con las características del negocio o empresa y con las capacidades con las que ya contaba (por ejemplo, estabilidad financiera, buen posicionamiento en el mercado, entre otros factores).

Otros asuntos que también se considera podrían ayudar con la sostenibilidad de los efectos son: que los proyectos obtuvieran algún tipo de calificación según su desempeño en las convocatorias y que esto sumara puntos para participar de otros procesos, de tal forma que un mismo proyecto tenga mayores probabilidades de continuar en el tiempo, o también la consolidación de alianzas entre los actores que participan de las convocatorias como grupos conformados.

Finalmente, aunque en general hay una valoración positiva sobre el acompañamiento técnico de FONDETUR al desarrollo de los proyectos, para los actores consultados no hay una asociación entre este elemento y la sostenibilidad de los proyectos. No obstante, como se señaló en este mismo apartado, la asesoría técnica sí ha sido clave para el desarrollo de capacidades y este aspecto contribuye a garantizar la sostenibilidad de las iniciativas turísticas.

2.4.3. Conclusiones

La sostenibilidad, como ya se contó en el inicio del capítulo, presenta varios enfoques. El primero, que tiene que ver con un enfoque de capacidades (las cuales quedan una vez se va FONDETUR) Así, los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 12 pp mayor de capacitar a todos sus empleados periódicamente, probabilidad que es de 15 pp mayor en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil.

Así mismo, los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 21 pp mayor de capacitar al menos a la mitad de sus empleados, probabilidad que es 30 pp mayor en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil. Además, los negocios tratados tienen una probabilidad 18 pp mayor de permitir que sus empleados se capaciten en una institución externa, probabilidad que nuevamente es mayor (27 pp) en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil

Otro elemento para captar los impactos en la sostenibilidad tiene que ver con el tema ambiental. En particular, los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 10 pp mayor de tener un presupuesto para la gestión ambiental, probabilidad que se triplica (31 pp) en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil. Por su parte, en cuanto el hecho de haber recibido asesorías para la gestión ambiental, los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 10pp mayor de haber recibido asesorías para la gestión ambiental, probabilidad que sube nuevamente en los negocios con estímulos en el cuarto cuartil (18 pp mayor). Lo anterior va de la mano con lo percibido en los instrumentos cualitativo donde las prácticas sostenibles como hacer parte de las actividades turísticas como el turismo en bicicleta, cobran valides.

Finalmente, pensando en la continuidad de los negocios, se encuentra una probabilidad 12 pp mayor de tener un plan de negocios, lo cual es un buen resultado para la sostenibilidad. Esto se cotejó con el trabajo cualitativo, donde los beneficiarios mencionan que participar en las convocatorias, especialmente en los encuentros durante la fase de socialización de los términos de

referencia de las convocatorias, les ayudo con el desarrollo de habilidades relacionadas con el diseño de propuestas, presupuestos, cronogramas y trabajo en equipo.

Adicionalmente, gran parte de los actores consideran que el equipamiento adquirido a través de los estímulos permitió dar continuidad a los servicios turísticos, de forma que participar en las convocatorias incidió positivamente en su sostenibilidad. Junto al equipamiento, el uso de herramientas de marketing digital, contribuyó con la reactivación económica.

De igual manera, la literatura señala que hay un impacto positivo en la sostenibilidad. Este es el caso del programa de estabilización de la costa en Barbados, el cual buscaba estimular la demanda turística y el desarrollo inmobiliario (Corral et al, 2016). De acuerdo con los autores, la financiación de obras de infraestructura permitió mejorar el acceso general y la calidad de acceso público a las playas de Barbados (Corral et al, 2016). Bajo este mecanismo y una metodología de control sintético, los autores encontraron que las obras realizadas no solo ayudaban potencialmente a preservar las frágiles condiciones geográficas del lugar, también contribuían a un crecimiento sostenible de la economía local (Corral et al, 2016).

2.5. OTROS MECANISMOS PERCIBIDOS³⁵

Además de los mecanismos que operan como facilitadores de los efectos en las variables de competitividad, productividad y sostenibilidad. La aproximación cualitativa a los beneficiarios permitió identificar otros aspectos que promueven o dificultan los cambios esperados en los proyectos beneficiarios.

En términos de mecanismos facilitadores, los beneficiarios de las convocatorias de FONDETUR consideran que la misma experiencia de ejecutar los proyectos en el marco de las convocatorias, es decir desarrollando las actividades y cumpliendo los requisitos establecidos por el Fondo, es una garantía de que los proyectos cumplirán criterios de calidad, lo que significa que hay una valoración positiva sobre el criterio técnico de FONDETUR. Esa confianza en el Fondo opera en dos sentidos: por un lado, impulsa a los proponentes a formular proyectos competitivos, y por otro lado les obliga a cumplir determinados requisitos que de por sí contribuyen a garantizar la calidad de sus productos y servicios, lo cual los hace más competitivos. Así lo expresa uno de los actores consultados:

“el hecho de tener que cumplir unos objetivos muy claros (...) tener que lograr esos objetivos, tanto específicos como generales, hace que uno sea mucho mejor en su trabajo, se concentre realmente en lo que planteó y en los objetivos que planteó, entonces participar en los proyectos de FONDETUR ha hecho que nuestra empresa crezca, ha hecho que nuestra empresa haga las cosas mejor y que las quiera hacer cada día mejor porque hemos encontrado apoyo y pues ese apoyo hay que valorarlo” (Entrevista general, agencia de viajes – CO6, 18 de mayo de 2023).

En esa misma dirección, hay quienes perciben que FONDETUR, a través de las convocatorias, da pautas sobre las necesidades del mercado, por lo tanto, participar de estos procesos dinamiza los negocios y los motiva a actualizarse e innovar según esas demandas. Esta percepción está muy ligada a aquellos actores que a través de las convocatorias fortalecieron o desarrollaron estrategias de marketing digital que no habían implementado antes en sus negocios.

En cuanto a la ejecución de los proyectos, la gran mayoría de los actores consultados perciben que, tanto el proceso de presentación de los proyectos como la ejecución de los estímulos una vez son seleccionados en las convocatorias, es un proceso muy práctico y fácil de llevar a cabo. Este es un mecanismo muy relevante, sí se considera que esa percepción garantiza la adherencia al proceso, más allá de la responsabilidad que implica el uso de recursos públicos. En ese sentido, dos aspectos se destacan positivamente: la plataforma³⁶ en la que deben cargarse todos los documentos e informes asociados al proyecto y el acompañamiento de parte del equipo técnico que hace seguimiento a las convocatorias. En palabras de representantes de las agencias:

“la plataforma es muy amigable, es muy fácil de utilizar y pues el asesor que está siempre con uno en todo el proceso del antes, el durante y el después de la ejecución del proyecto, pues es experto en el manejo y le dice uno haga esto, ahora haga esto, ahora esto por favor por este lado suba tal cosa, entonces creo que esa barrera se ha quitado y FONDETUR ha logrado ser mucho más amigable esa

³⁵ Esta sección complementa las secciones 2.2, 2.3 y 2.4, respondiendo a las características de los enfoques usados en la evaluación, aunque como tal no tiene pregunta orientadora relacionada.

³⁶ En varias entrevistas se hace una comparación entre la plataforma que se usó en 2021 y la que se empezó a usar en 2022. Las experiencias con la primera no fueron positivas, y se valoran significativamente los cambios implementados a partir de 2022.

manera como de presentar el proyecto.” (Entrevista general, agencia de viajes – CO6, 18 de mayo de 2023)

“creo que es importante el continuo seguimiento que realiza FONDETUR a las empresas porque a veces uno está muy ocupado y dice uno ¡lo hago mañana, hago esto mañana!, (ríe) entonces es muy importante el seguimiento que realiza FONDETUR empresas, escribir, llamar cómo van y ha sido muy bonito porque las personas que nos han hecho seguimiento son muy receptivas, son amables y nos llevan paso a paso de manera muy bonita y eso da confianza a que [para que] uno también trabaje de manera como productiva, si hay algún retraso, pues uno lo comunica a la persona que está haciendo el seguimiento, pero no es ¡ay pero porque usted no lo está haciendo no sé qué! no sin regaños ni nada, sino más bien con soluciones.” (Entrevista general, agencia de viajes – CO2, 17 de mayo de 2023).

Finalmente, para los guías de turismo, operadores turísticos y organizaciones comunitarias, la inexperiencia en el desarrollo de proyectos de esta naturaleza (que implican el uso de recursos públicos) puede ser muy retador. El desconocimiento de algunos requisitos o procesos asociados a la ejecución del estímulo puede generar frustración si no se cuenta con un buen acompañamiento de parte de la entidad. Aunque ese reto genera aprendizajes y no llega a desincentivar la participación, si es un asunto que podría requerir un abordaje diferencial con algunos actores, especialmente las organizaciones comunitarias. Algunas relatan su experiencia así:

“...la documentación de facturación, pues que obviamente tiene que ir en regla y pues nosotros (...) como campesinos y por cultura, pues no tenemos como ese tema de estar llevando una facturación que tiene que ser legal y, pues no sabíamos mucho tampoco el tema y entonces, pues como digamos que fue como un poco complejo eso, pero, pues (...) se pudo llevar a cabo y se dio, se terminó a feliz término gracias a Dios.” (Entrevista general, organización comunitaria – CO4, 15 de mayo de 2023).

“...a nosotros lo primero que hicieron fue pedirnos declaración de renta...no teníamos nos tocó ponernos a hacer eso, nos tocó casi que contratar a una contadora que nos pudiera ayudar con el proyecto (...) otra de las cosas que era toda esa vaina que el ICA, que la retención del ICA, que la retención del Fuente, no ni idea a nos tocó eso, eso fue un reto, todo lo administrativo fue pesadísimo” (Entrevista general, organización comunitaria – CO5, 25 de abril de 2023).

En definitiva, las dinámicas de operación del Fondo funcionan como mecanismos que favorecen su credibilidad entre los actores del sector y la adherencia al proceso de parte de los beneficiarios. Sin embargo, para quienes tienen menos experiencia en estos procesos, puede ser un reto la ejecución de las convocatorias, estos actores podrían requerir un mayor acompañamiento de parte del Fondo para garantizar el éxito de los proyectos.

2.6. EFECTOS NO ESPERADOS

En este apartado, se indagan aspectos relacionados con efectos no esperados de FONDETUR y la participación en las diferentes convocatorias, dando respuesta a la pregunta orientadora N° 5 ¿Qué impactos no esperados generó la intervención en los actores beneficiarios (formalización, bancarización, acceso crédito, cambio de la asociatividad, nuevas apuestas o formas de realizar el turismo en la ciudad, etc.)?

En la aproximación cuantitativa no se encontraron ni nuevos o efectos contrarios a los asociados a la teoría de cambio del Fondo. Por su parte, los instrumentos cualitativos tuvieron la intención de identificar oportunidades de mejora, donde se incluyó una pregunta por si la participación en las convocatorias del Fondo generó efectos, resultados o impactos negativos o no deseados, al respecto, las opiniones son diversas entre los entrevistados. Por un lado, algunas personas pertenecientes a agencias de viaje y a organizaciones comunitarias reportaron que su participación no produjo ningún cambio negativo o no deseado. Por otro lado, algunas personas pertenecientes a agencias de viajes relacionaron la extensión del proceso administrativo y no haber recibido certificados o recursos acordados como razones para no presentarse de nuevo a la convocatoria. Adicionalmente, algunas personas pertenecientes a agencias de viaje y guías de turismo señalaron efectos negativos relacionados con el requerimiento de asociatividad de la convocatoria³⁷, toda vez que conformar grupos, llegar a acuerdos y mantener la armonía durante la ejecución de los procesos se torna un reto.

Sumado a lo anterior, una asociación y un operador turístico reportaron que un resultado no deseado de la convocatoria fue la insuficiencia de los recursos del estímulo para desarrollar las actividades propuestas, por esa razón vieron afectados sus ingresos. Adicionalmente, uno de estos actores señaló que para él no estuvo claro desde el inicio del proceso, que los recorridos turísticos implementados en el marco del proyecto debían hacerse de manera gratuita. Finalmente, el mismo operador turístico reportó también efectos negativos relacionados con la extensión del proceso, la falta de continuidad del mismo y la proliferación de la competencia en el sector.

En definitiva, a partir del componente cualitativo no son frecuentes las percepciones a efectos no esperados o negativos. Este hallazgo evidencia tanto el cumplimiento de las expectativas de los beneficiarios respecto a las convocatorias y puede ser un indicativo del buen desempeño de los procesos asociados con la ejecución de los proyectos.

³⁷ Algunas convocatorias del Fondo condicionan la participación a través de “grupos conformados” que deben vincular 5 actores de la cadena de valor del sector turismo.

2.7. PERCEPCIÓN SOBRE CONTRIBUCIÓN DE FONDETUR AL TURISMO EN LA CIUDAD Y LAS LOCALIDADES

En las entrevistas se incluyeron preguntas para indagar sobre la percepción del impacto del Fondo en el desarrollo del turismo en las localidades y en general en la ciudad de Bogotá.

Para todos los entrevistados FONDETUR ha contribuido de manera significativa con la visibilidad de algunas localidades y las actividades turísticas que allí se desarrollan, este es el caso de localidades como Ciudad Bolívar, Usme, Suba, Bosa, que no suelen reconocerse como entornos con vocación turística. Esa mayor visibilidad ha permitido que en esos territorios se fortalezca la economía entorno al turismo, con lo cual se benefician empresas, emprendedores, familias y habitantes de estos sectores. En ese sentido, hay quienes consideran que FONDETUR ha contribuido con la descentralización del turismo en la ciudad, en palabras de los actores consultados:

“(...) ellos [FONDETUR] descentralizaron el turismo, anteriormente el turismo Bogotá, es (sic) Candelaria, Monserrate y ahora, pues se puede hacer turismo en otras localidades.” (Entrevista general, operador turístico - CO6, 28 de abril de 2023).

“(...) [con] FONDETUR se ha diversificado la oferta a nivel Bogotá, ya no estamos aquí centrados en el Park Way (...) y no solamente estamos en Monserrate, Centro Histórico, y bueno, ya, paremos de contar, vámonos para Chía, o vámonos para Zipaquirá o Guatavita, sino que ya con este proceso es diversificar la oferta, democratizar un poco el proceso de turismo.” (Entrevista general, guía de turismo – CO6, 3 de mayo de 2023).

En sintonía con esa percepción, FONDETUR también ha permitido impulsar el turismo en las zonas rurales de la ciudad, promoviendo de esta manera el posicionamiento del turismo de naturaleza en la ciudad. Un atributo de esos proyectos, beneficioso para el desarrollo del turismo local, ha sido la implementación de prácticas que promueven el cuidado del medio ambiente y las comunidades que habitan estos territorios. En definitiva, los actores entrevistados perciben que FONDETUR ha contribuido con el fortalecimiento del turismo en la ciudad y su reconocimiento a nivel nacional e internacional como un destino turístico.

Con el fin de indagar sobre la vocación o motivaciones para iniciar el negocio, organización o ser guía de turismo, en el instrumento cuantitativo se incluyeron las siguientes preguntas: ¿cuál fue el motivo principal por el que se inició este negocio o actividad económica?, ¿cuál fue el motivo principal por el que se inició la comunidad, organización o asociación? y ¿cuál fue el motivo principal por el que usted se inició como guía de turismo?

En relación con la primera pregunta, motivación en los negocios, se encontró que el principal motivo por el que los beneficiarios iniciaron los negocios fue porque lo identificaron como una oportunidad de negocio en el mercado (68,8%), seguido de para ejercer su oficio, carrera o profesión (18,3%), mientras que las motivaciones menos recurrentes fueron que no tenía otra alternativa de ingresos (0,7%) y no tenía la experiencia requerida, la escolaridad o capacitación para un empleo (0,7%).

En el caso de las organizaciones, las dos principales motivaciones son: i) para reconstruir el tejido social de la comunidad (37,9%), ii) para visibilizar el turismo comunitario (26,2%), aspectos que

tienen una fuerte relación con los hallazgos mencionados en los capítulos anteriores, donde se mencionó que FONDETUR tuvo impactos positivos en relación con la visibilidad de localidades que no son percibidas en el común como turísticas.

Y para los guías, se encontró que el 64,3% se dedican a esta actividad económica para ejercer su oficio, carrera o profesión y el 8,7% lo hace porque hablan otro idioma y lo identificaron como una oportunidad de trabajo.

A nivel zonas de la ciudad (nororiente, noroccidente, suroriente y suroccidente) las proporciones antes mencionadas no presentan mayores cambios, es decir, en cada una de estas zonas la motivación principal de los negocios para ejercer su actividad económica es porque lo identificaron como una oportunidad³⁸, para las organizaciones es para reconstruir el tejido social³⁹ y para los guías para ejercer su oficio⁴⁰.

³⁸ La proporción de esta motivación en cada zona oscila entre 66,2% (en el suroriente) y 73,9% (en el suroccidente).

³⁹ En las organizaciones del suroccidente está proporción es mayor a las demás zonas, siendo del 55,9%.

⁴⁰ La mayor proporción se encuentra en el noroccidente, donde el 74,5% de los guías ubicados en dicha zona afirman que esa es la motivación para ser guías.

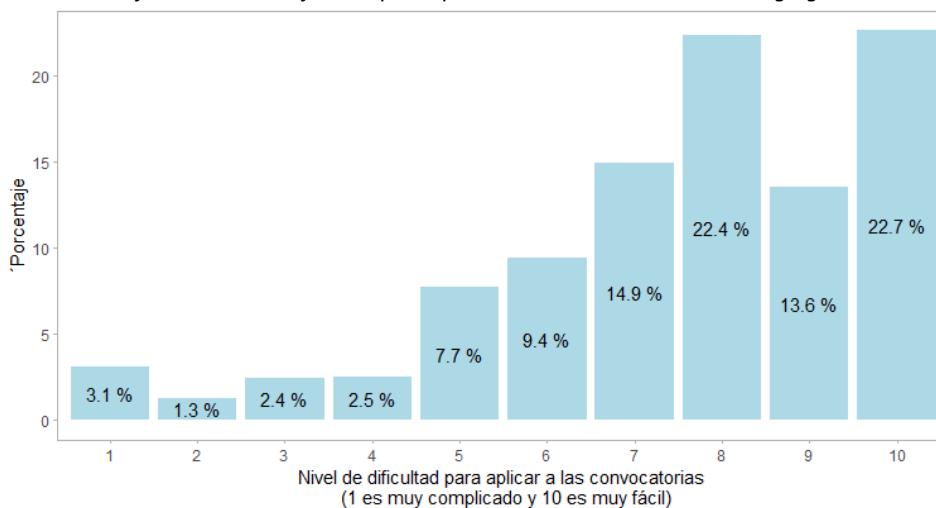
2.8. PERTINENCIA FONDETUR

2.8.1. Hallazgos

En este apartado se realiza una aproximación a la pregunta orientadora N° 7 ¿qué tan pertinentes son las convocatorias, el proceso de inscripción, los tipos de estímulos entregados, las formas de seguimiento y la asistencia técnica de acuerdo con las características de los beneficiarios? Para ello, en el componente cuantitativo, se incluyeron preguntas como: ¿cómo le pareció el proceso para aplicar a la convocatoria?, ¿cómo le pareció el proceso de supervisión y seguimiento en el programa? y ¿cuál es el nivel de satisfacción con los resultados del programa?

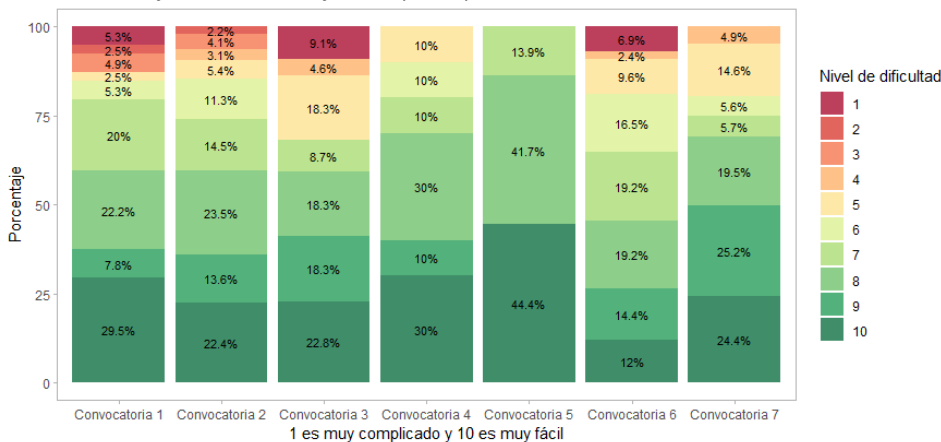
En relación con la facilidad o dificultad del proceso para aplicar a las convocatorias, el 58,3% de los beneficiarios consideran que es fácil aplicar a las convocatorias³⁸, mientras que el 6,8% consideran que el proceso es complicado³⁹. Al desagregar por convocatoria, los resultados mantienen las proporciones (ver gráfico 2), esto es, una percepción generalizada de que es fácil aplicar a cada convocatoria.

Gráfico 1. Nivel de dificultad para aplicar a las convocatorias a nivel agregado



Fuente: Elaboración propia

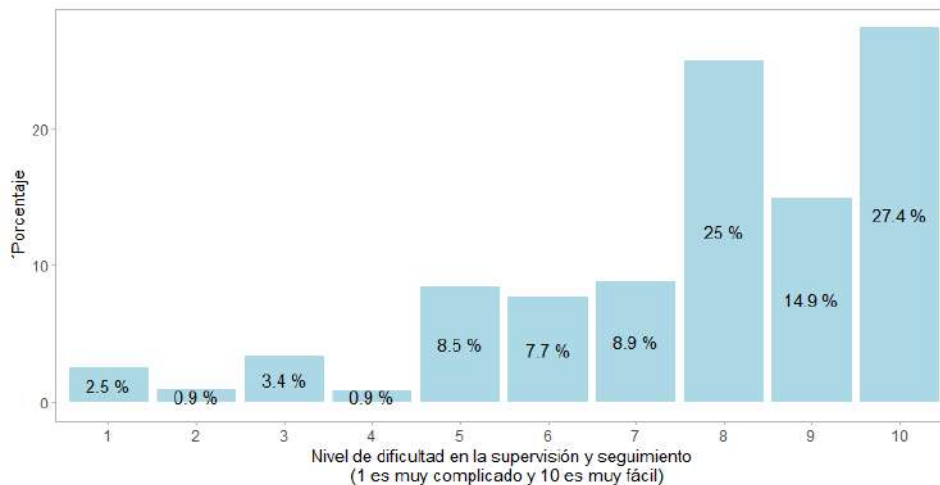
Gráfico 2. Nivel de dificultad para aplicar a cada una de las convocatorias



Fuente: Elaboración propia

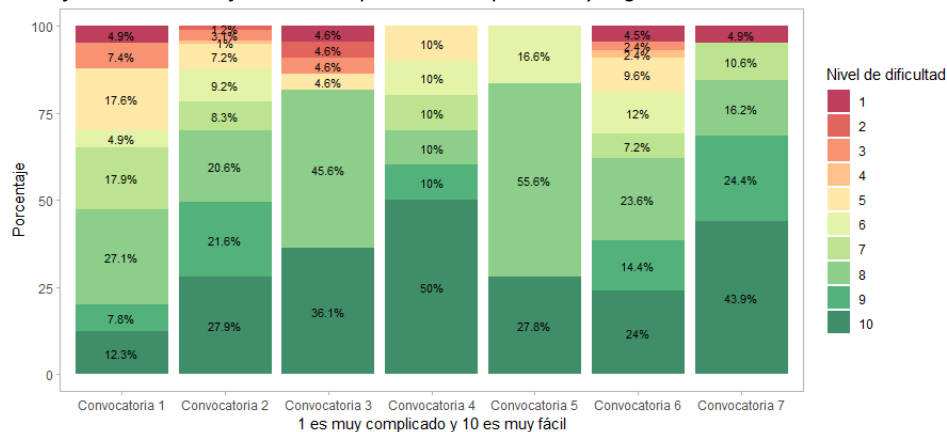
En cuanto al proceso de supervisión y seguimiento, se evidencia una buena percepción por parte de los beneficiarios, el 67,3% consideran que es un proceso fácil y el 6,8% lo consideran complicado. Por su parte, las convocatorias 4 y 7 son las que tienen una percepción más favorable, mientras que la convocatoria 1 es la que tiene mayor percepción de dificultad en cuanto a la supervisión y seguimiento (ver gráfico 4).

Gráfico 3. Nivel de dificultad en el proceso de supervisión y seguimiento a nivel agregado



Fuente: Elaboración propia

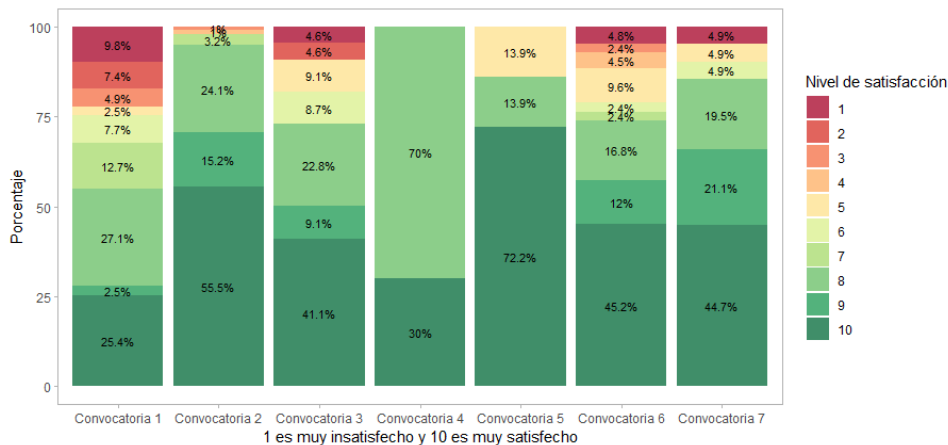
Gráfico 4. Nivel de dificultad en el proceso de supervisión y seguimiento en cada convocatoria



Fuente: Elaboración propia

En el nivel de satisfacción con los resultados del programa, el 45,8% de los beneficiarios manifiestan estar muy satisfechos, contra un 3,4% que indica todo lo contrario. A nivel de convocatoria, el mayor nivel de satisfacción se da en la convocatoria 5, donde el 72,2% de los beneficiarios se sienten muy satisfechos, mientras que la convocatoria 1 es aquella con el menor nivel de satisfacción.

Gráfico 5. Nivel de satisfacción con los resultados en cada convocatoria



Fuente: Elaboración propia

De forma complementaria, en el componente cualitativo se identificó que los actores consultados consideran de manera casi unánime que las convocatorias FONDETUR son muy pertinentes. Esa valoración se sustenta fundamentalmente en dos aspectos: por un lado, cerca de la mitad de los entrevistados considera que el Fondo es pertinente para el sector porque impulsa el mercado al promover el desarrollo de actividades turísticas en la ciudad, lo cual fue muy pertinente durante la reactivación económica post-pandemia por Covid-19, y también porque los estímulos pueden ser apoyos significativos para pequeñas empresas o negocios.

Por otro lado, como se señaló en otros apartados, la mayoría de los actores consultados coinciden en que el proceso de participación y ejecución de los estímulos es práctico, así como opinan que los diferentes estímulos se adaptan a las características y necesidades de los proyectos. En ese sentido valoran positivamente la autonomía que tienen los beneficiarios para invertir el estímulo, que haya convocatorias con diferentes montos y que incluyan diversidad de temáticas relevantes para el sector. Aunque esa es una opinión generalizada, también hay quienes consideran que algunos estímulos podrían ser de mayor cuantía o que podrían generarse con convocatorias para el desarrollo de proyectos de más largo aliento.

Así mismo, como se señaló en otros apartados de este informe, FONDETUR se percibe como muy pertinente porque el estímulo otorgado a través de las convocatorias permite mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen los actores del sector. Así como acreditarse como beneficiario de los estímulos se considera un sello de calidad entre los actores del sector turismo, lo cual genera tanto visibilidad como confianza en las iniciativas.

2.8.2. Conclusiones

Dado lo anterior, en relación con la pertinencia de las convocatorias, el proceso de inscripción, los tipos de estímulos entregados, las formas de seguimiento y la asistencia técnica, desde los dos enfoques metodológicos de la evaluación se encontró una percepción generalizada de que FONDETUR y sus convocatorias son pertinentes en cada uno de los aspectos a indagar en la pregunta orientadora.

Por ejemplo, lo encontrado desde el componente cuantitativo relacionado con que la aplicación a las convocatorias es considerada como fácil (cerca del 60% de beneficiarios así lo perciben), se complementa con los hallazgos de los instrumentos cualitativos donde los beneficiarios consideran prácticos los procesos de ejecución de los estímulos y participación. También se hallaron coincidencias en cuanto al alto nivel de satisfacción con los resultados del programa encontrados en la encuesta cuantitativa y la percepción de que el fondo permitió impulsar el sector y mejorar los productos y servicios ofrecidos.

3. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan los principales hallazgos y conclusiones de la evaluación de impacto del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá, en sus variables de interés principales (productividad, competitividad y sostenibilidad), así como efectos no esperados, percepción relacionada con la contribución del fondo al turismo de la ciudad y las localidades y la pertinencia.

En relación con la productividad, competitividad y sostenibilidad FONDETUR tiene impactos positivos. Para la productividad se encontró un aumento en las ventas de 287% en los negocios beneficiarios, este aumento se ve principalmente explicado por el aumento en las ventas de aquellos negocios que participaron en las convocatorias 2, 3, 6 y 7 y aquellos con estímulos ubicados en el cuarto cuartil (aumento de 500%). Por otro lado, la remuneración de los empleados de los negocios beneficiarios del fondo creció 190%, donde nuevamente los impactos más grandes se dieron en aquellos que en las convocatorias 2, 3, 6 y 7 (con un incremento de 237%) y los del mayor valor del estímulo (incremento de 400%).

En cuanto a la competitividad, los impactos están relacionados con la mayor probabilidad que tienen los beneficiarios de pertenecer o constituir una asociación, por ejemplo, en el caso de los guías que recibieron los estímulos de FONDETUR, tienen una probabilidad 18pp mayor de celebrar acuerdos comerciales y en los negocios, esta probabilidad es 12pp superior a los no beneficiarios. Adicionalmente, todas las agencias de viaje, alojamientos, operadores turísticos y organizaciones comunitarias coinciden en la percepción de que el estímulo les permitió fortalecer los productos y servicios turísticos que ofrecen.

En el componente de sostenibilidad se encontró que los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 12 pp mayor de capacitar a todos sus empleados periódicamente, con una probabilidad aún mayor en aquellos que recibieron estímulos más altos. Y en relación con la sostenibilidad ambiental, los negocios beneficiarios tienen una probabilidad 10 pp mayor de haber recibido asesorías para la gestión ambiental. El fondo también permitió el desarrollo del turismo sostenible al apoyar al mejoramiento de actividades turísticas que promueven prácticas asociadas (ej. Turismo en bicicleta).

Adicionalmente, se encontró de manera generalizada que las convocatorias de FONDETUR son pertinentes, pues impulsa el mercado al promover el desarrollo de actividades turísticas en la ciudad. Además, los beneficiarios consideran que los procesos de participación, ejecución y seguimiento son prácticos.

Finalmente, en relación con los efectos no esperados, estos están ligados principalmente con los requerimientos de asociatividad, pues conformar los grupos y llegar a acuerdos resultaba complicado. Y en cuanto a la contribución del fondo al turismo de la ciudad y las localidades, existe la percepción de que el Fondo contribuye en la visibilidad en algunas localidades que no son tradicionalmente conocidas como turísticas, como es el caso de Ciudad Bolívar, Usme, Suba y Bosa.

4. REFERENCIAS

- Bath Social & Development Research Ltd. (2017). Qualitative Impact Assessment Protocol.
- Colombia Productiva (sf). Productividad. Tomado de: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-proyectos/colombia-productiva/ejes/aumentar-la-productividad-le-permite-ahorrar-en-co>
- Decreto 268 de 2020. Por el cual Se reglamenta el funcionamiento del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá – Fondetur. 10 de diciembre de 2020.
- Dirección de Análisis Sectorial y Promoción, Registro Nacional de Turismo (s.f). Definiciones y actividades de prestadores de servicios turísticos.
- FONDETUR (2021). Reglamento operativo del Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá – Fondetur. Manual para la presentación de proyectos. Bogotá.
- Instituto Distrital de Turismo. (2021). Sostenibilidad turística, una mirada desde Bogotá.
- Mercado Covo, T., Vilorio Sequeda, A., & Mercado Covo, L. (2019). Competitividad de los recursos turísticos: una propuesta de indicadores para su medición en la región Caribe colombiana. *Revista Económica del Caribe*, 24, 95–113. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n24/2145-9363-ecoca-24-95.pdf>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2020). Política de Turismo Sostenible.
- Remnant, F., & Avar, R. (2016). Protocolo de Evaluación del Impacto Cualitativo (QUIP). BetterEvaluation. <https://www.betterevaluation.org/es/approach/protocolo-de-evaluación-del-impacto-cualitativo-quip>
- Sanz, J. (2011). Guía práctica 8 La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas. institut catala d'avaluació polítiques publiques.
- UNWTO (sf). Desarrollo sostenible. Tomado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20turismo,naturales%20y%20la%20diversidad%20biol%C3%B3gica>.

5. APÉNDICE

Tablas adicionales

Productividad

Tabla A.1. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Negocios – Efectos Heterogéneos

	(1) [Log] Remuneración Empleados	(2) [Log] Ventas 2022	(3) Acceso Comp. Escritorio (Dummy)	(4) Acceso Comp. Portátil (Dummy)	(5) Acceso Tableta (Dummy)	(6) Acceso Tel Inteligente (Dummy)	(7) Uso Soft. Especializado (Dummy)	(8) Departamento Informática (Dummy)	(9) Presupuesto TIC (Dummy)	(10) Presencia Web (Dummy)	(11) Uso Internet (Dummy)
PANEL A: Convocatoria 1											
Tratamiento	0.475 (1.402)	-0.0364 (1.951)	-0.0148 (0.0935)	-0.0151 (0.0926)	0.123* (0.0724)	-0.191* (0.102)	-0.104 (0.113)	0.00258 (0.112)	-0.0529 (0.112)	-0.0270 (0.0575)	-0.00443 (0.0346)
Mean cont.	10.95	11.78	0.71	0.69	0.08	0.68	0.54	0.46	0.43	0.92	0.96
Obs.	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
R2	0.001	0.000	0.000	0.000	0.037	0.038	0.009	0.000	0.002	0.002	0.000
PANEL B: Convocatorias 2, 3, 6, 7											
Tratamiento	2.372** (1.094)	3.950*** (1.333)	-0.0927 (0.0751)	0.0891 (0.0773)	0.212*** (0.0562)	-0.00922 (0.0759)	0.0520 (0.0815)	0.0836 (0.0841)	0.0448 (0.0844)	-0.0259 (0.0325)	0.0120 (0.0313)
Mean cont.	11.38	12.27	0.77	0.63	0.13	0.70	0.61	0.48	0.46	0.94	0.94
Obs.	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
R2	0.032	0.055	0.010	0.009	0.081	0.000	0.003	0.007	0.002	0.003	0.001
PANEL C: Cuartil Inferior del Monto Obtenido											
Tratamiento	0.208 (1.444)	1.757 (1.816)	-0.0729 (0.0957)	0.00720 (0.0857)	0.208*** (0.0754)	-0.160 (0.0973)	0.00582 (0.108)	0.0585 (0.109)	0.00331 (0.110)	-0.0367 (0.0488)	-0.0664 (0.0454)
Mean cont.	10.64	11.79	0.73	0.68	0.10	0.68	0.58	0.49	0.48	0.94	0.97
Obs.	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
R2	0.000	0.009	0.006	0.000	0.088	0.027	0.000	0.003	0.000	0.006	0.029
PANEL D: Cuartil Superior del Monto Obtenido											
Tratamiento	4.111*** (1.463)	5.021*** (1.869)	-0.126 (0.105)	0.187* (0.111)	0.239** (0.0916)	-0.0253 (0.101)	0.0808 (0.119)	0.109 (0.120)	-0.0185 (0.121)	0.0120 (0.0441)	0.0916** (0.0445)
Mean cont.	10.45	11.58	0.77	0.63	0.11	0.71	0.62	0.48	0.51	0.93	0.93
Obs.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
R2	0.069	0.058	0.017	0.030	0.105	0.001	0.005	0.009	0.000	0.001	0.027
PANEL E: Localidades del Nororiente											
Tratamiento	5.815** (2.450)	6.521* (3.440)	-0.0500 (0.104)	0.222 (0.169)	0.128 (0.0775)	-0.0556 (0.111)	0.111 (0.175)	-0.128 (0.130)	-0.0833 (0.137)	-0.0333 (0.0576)	0.0667 (0.0488)
Mean cont.	11.39	11.06	0.84	0.52	0.06	0.74	0.68	0.71	0.61	0.97	0.94
Obs.	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
R2	0.171	0.120	0.004	0.052	0.045	0.005	0.013	0.019	0.008	0.006	0.034
PANEL F: Localidades del Suroriente											
Tratamiento	0.842 (2.958)	6.835* (3.325)	0.0556 (0.217)	0.333* (0.185)	0.0833 (0.124)	0.111 (0.216)	0.250 (0.213)	-0.167 (0.203)	-0.0833 (0.153)	0.0556 (0.172)	0.111 (0.194)
Mean cont.	10.54	4.95	0.50	0.60	0.10	0.50	0.40	0.40	0.20	0.90	0.80
Obs.	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
R2	0.004	0.138	0.003	0.177	0.013	0.012	0.059	0.032	0.013	0.006	0.017
PANEL G: Localidades del Suroccidente											
Tratamiento	3.064 (1.942)	-1.505 (3.735)	-0.278 (0.171)	-0.148 (0.157)	0.528*** (0.176)	-0.213 (0.184)	-0.185 (0.258)	0.00926 (0.259)	0.259 (0.229)	-0.0833 (0.114)	-
Mean cont.	11.50	13.71	0.85	0.85	0.08	0.77	0.62	0.46	0.46	0.92	1.00
Obs.	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	-
R2	0.095	0.009	0.133	0.046	0.365	0.067	0.034	0.000	0.068	0.029	-

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.2. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Negocios – Control por edad de la empresa

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
	(Log)		Acceso Comp.	Acceso Comp.		Acceso Tel	Uso Soft.	Departamento		Presencia Web	Uso Internet
	Remuneración Empleados	(Log) Ventas 2022	Escritorio (Dummy)	Portatil (Dummy)	Acceso Tableta (Dummy)	Inteligente (Dummy)	Especializado (Dummy)	Informática (Dummy)	Presupuesto TIC (Dummy)	(Dummy)	(Dummy)
PANEL A: Efectos Promedio											
Tratamiento	1.954** (0.987)	3.059** (1.317)	-0.0827 (0.0648)	0.0691 (0.0683)	0.174*** (0.0481)	-0.0633 (0.0685)	0.0184 (0.0755)	0.0157 (0.0766)	-0.0286 (0.0767)	-0.0202 (0.0318)	0.00782 (0.0266)
Fundado en pandemia	-0.610 (1.968)	-2.027 (2.599)	-0.250* (0.146)	0.0499 (0.131)	-0.137*** (0.0375)	-0.0657 (0.138)	0.114 (0.137)	-0.0667 (0.151)	-0.0387 (0.151)	0.0358 (0.0317)	-0.00330 (0.0360)
Fundado pospandemia	0.992 (3.984)	3.181* (1.714)	-0.0202 (0.228)	0.0961 (0.229)	-0.0897*** (0.0267)	0.0381 (0.229)	0.195 (0.230)	-0.426*** (0.0730)	-0.442*** (0.0732)	0.0548*** (0.0210)	0.00901 (0.0452)
Mean cont.	11.46	12.28	0.77	0.63	0.12	0.70	0.60	0.48	0.45	0.94	0.94
Obs.	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219	219
R2	0.024	0.041	0.030	0.007	0.077	0.007	0.010	0.032	0.031	0.007	0.000

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.3. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Guías – Efectos Heterogéneos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	(Log) Ventas 2022	Acceso Comp. Escritorio (Dummy)	Acceso Comp. Portatil (Dummy)	Acceso Tableta (Dummy)	Acceso Tel Inteligente (Dummy)	Presupuesto TIC (Dummy)	Presencia Web (Dummy)
PANEL A: Percentil 75 del Monto Obtenido							
Tratamiento	-0.829 (1.317)	0.237* (0.130)	-0.0397 (0.130)	0.173* (0.0917)	0.0303 (0.0304)	0.196 (0.125)	0.117 (0.132)
Mean cont.	13.66	0.43	0.70	0.14	0.97	0.19	0.57
Obs.	70	70	70	70	70	70	70
R2	0.006	0.056	0.002	0.050	0.015	0.044	0.014
PANEL B: Cuartil superior del Monto Obtenido							
Tratamiento	2.336* (1.317)	0.292 (0.231)	0.208 (0.225)	0.354 (0.212)	.	0.333 (0.210)	0.333 (0.222)
Mean cont.	12.93	0.38	0.62	0.15	1.00	0.23	0.38
Obs.	21	21	21	21	.	21	21
R2	0.079	0.081	0.043	0.146	.	0.126	0.108

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.4. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a productividad para el caso de Asociaciones y Organizaciones – Efectos Heterogéneos

	(1) (Log) Remuneración Empleados	(2) (Log) Remuneración Empleados	(3) (Log) Remuneración Empleados
Tratamiento	1.633 -3.743	1.751 (3.831)	4.658 (4.038)
Nororiente	-12.46** (5.559)		
Nororiente x Tra	12.12* (6.610)		
Suroriente		-1.291 (4.675)	
Suroriente x Tratamiento		4.961 (5.412)	
Surorccidente			4.391 (3.846)
Suroccidente x Tratamiento			-5.517 (5.774)
Mean cont.	10.74	10.74	10.74
Obs.	48	48	48
R2	0.299	0.288	0.282

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Competitividad

Tabla A.5. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de Negocios – Efectos Heterogéneos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	(Log) Empleados Educ. Terciaria	(Log) Empleados con Posgrado	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
PANEL A: Convocatoria 1							
Tratamiento	0.0994 (0.214)	0.196 (0.138)	0.163** (0.0708)	0.147* (0.0760)	-0.0650 (0.104)	0.139* (0.0718)	0.165 (0.111)
Mean cont.	1.48	0.27	0.23	0.72	0.31	0.67	0.47
Obs.	105	105	105	105	105	105	105
R2	0.003	0.026	0.067	0.030	0.004	0.027	0.023
PANEL B: Convocatorias 2, 3, 6, 7							
Tratamiento	0.170 (0.136)	0.110 (0.0907)	0.0466 (0.0451)	0.106 (0.0662)	0.120 (0.0847)	0.183** (0.0738)	0.174** (0.0841)
Mean cont.	1.53	0.31	0.23	0.74	0.35	0.68	0.44
Obs.	181	181	181	181	181	181	181
R2	0.010	0.010	0.007	0.017	0.015	0.041	0.030
PANEL C: Cuartil Inferior del Monto Obtenido							
Tratamiento	0.0104 (0.205)	0.0870 (0.128)	0.130** (0.0623)	0.141** (0.0687)	0.0650 (0.112)	0.0345 (0.0869)	0.0366 (0.112)
Mean cont.	1.51	0.29	0.23	0.72	0.33	0.68	0.47
Obs.	117	117	117	117	117	117	117
R2	0.000	0.005	0.050	0.030	0.004	0.001	0.001
PANEL D: Cuartil Superior del Monto Obtenido							
Tratamiento	0.382* (0.204)	0.204 (0.124)	0.121** (0.0556)	0.235** (0.0919)	0.213* (0.118)	0.291*** (0.0840)	0.275** (0.113)
Mean cont.	1.51	0.26	0.23	0.73	0.33	0.68	0.48
Obs.	100	100	100	100	100	100	100
R2	0.043	0.033	0.043	0.059	0.038	0.089	0.060
PANEL E: Localidades del Nororiente							
Tratamiento	0.357 (0.236)	0.174 (0.262)	0.0948 (0.0681)	0.1000 (0.0750)	0.439*** (0.128)	0.117 (0.105)	0.267 (0.168)
Mean cont.	1.88	0.32	0.25	0.84	0.42	0.74	0.45
Obs.	61	61	61	61	61	61	61
R2	0.040	0.017	0.036	0.032	0.193	0.025	0.074
PANEL F: Localidades del Suroriente							
Tratamiento	-0.216 (0.367)	-0.273 (0.229)	0.0923 (0.161)	0.222 (0.198)	-0.0556 (0.217)	-0.0833 (0.214)	0 (0.216)
Mean cont.	1.39	0.35	0.17	0.60	0.50	0.70	0.50
Obs.	28	28	28	28	28	28	28
R2	0.023	0.061	0.018	0.061	0.003	0.007	0.000
PANEL G: Localidades del Suroccidente							
Tratamiento	0.805 (0.494)	0.332 (0.208)	0.257* (0.138)	0.231 (0.221)	0.185 (0.151)	0.491** (0.194)	-0.176 (0.241)
Mean cont.	1.07	0.32	0.18	0.69	0.08	0.54	0.38
Obs.	22	22	22	22	22	22	22
R2	0.147	0.112	0.167	0.069	0.083	0.283	0.030

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.6. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de Guías – Efectos Heterogéneos

	(1)	(2)	(3)	(4)
	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
PANEL A: Percentil 75 del Monto Obtenido				
Tratamiento	0.0761 (0.123)	0.348*** (0.0955)	0.0736 (0.132)	0.122 (0.129)
Mean cont.	0.30	0.14	0.54	0.27
Obs.	70	70	70	70
R2	0.007	0.165	0.005	0.016
PANEL B: Cuartil superior del Monto Obtenido				
Tratamiento	0.625*** (0.184)	0.0625 (0.195)	0.354 (0.222)	0.312 (0.216)
Mean cont.	0.15	0.23	0.38	0.23
Obs.	21	21	21	21
R2	0.398	0.006	0.119	0.108

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.7. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a competitividad para el caso de Asociaciones y Organizaciones – Efectos Heterogéneos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)	Proporción Emp. Hablan Inglés	Acuerdos Comerciales (Dummy)	Parte de Asociación (Dummy)	Participa Eventos Comerciales (Dummy)	Innovaciones en TIC (Dummy)
Tratamiento	0.0126 (0.0963)	0.257 (0.239)	0.113 (0.271)	0.426* (0.223)	0.497** (0.240)	-0.105 (0.162)	0.125 (0.224)	0.344 (0.218)	0.717*** (0.134)	0.448** (0.203)	-0.110 (0.147)	0.205 (0.246)	0.412* (0.231)	0.265 (0.222)	0.277 (0.242)
Noriente	0.835*** (0.126)	-0.639** (0.250)	-0.386 (0.318)	-0.533** (0.238)	-0.322 (0.245)										
Noriente x Tra	-0.798*** (0.148)	0.451 (0.347)	0.609 (0.417)	0.517* (0.292)	0.116 (0.370)										
Suroriente						0.0175 (0.156)	0.00608 (0.269)	0.133 (0.344)	0.703*** (0.179)	0.0941 (0.338)					
Suroriente x Tratamiento						0.196 (0.175)	0.427 (0.302)	-0.159 (0.397)	-0.703*** (0.212)	-0.120 (0.390)					
Suroroccidente											-0.180 (0.126)	-0.0401 (0.268)	0.251 (0.312)	-0.514** (0.211)	-0.254 (0.213)
Suroroccidente x Tratamiento											-0.0810 (0.143)	0.0208 (0.359)	-0.486 (0.372)	0.687*** (0.219)	0.655** (0.266)
Mean cont.	0.17	0.42	0.33	0.50	0.33	0.17	0.42	0.33	0.50	0.33	0.17	0.42	0.33	0.50	0.33
Obs.	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
R2	0.230	0.276	0.203	0.289	0.268	0.168	0.328	0.169	0.396	0.231	0.209	0.223	0.201	0.356	0.315

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Sostenibilidad

Tabla A.8. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Negocios – Efectos Heterogéneos

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Capacita 100% Empleados (Dummy)	Capacita min 50% Empleados (Dummy)	Permite Capacit. Externa (Dummy)	Tiene Presupuesto Ambiental (Dummy)	Usa Materiales Medio Ambiente (Dummy)	Acceso Asesorías Ambientales (Dummy)	Tiene Plan Negocios (Dummy)
PANEL A: Convocatoria 1							
Tratamiento	0.0389 (0.112)	0.0451 (0.113)	0.228*** (0.0654)	0.0750 (0.110)	-0.185** (0.0809)	0.000367 (0.0543)	0.136 (0.0898)
Mean cont.	0.51	0.63	0.72	0.32	0.93	0.06	0.72
Obs.	105	105	105	105	105	105	105
R2	0.001	0.002	0.074	0.005	0.072	0.000	0.022
PANEL B: Convocatorias 2, 3, 6, 7							
Tratamiento	0.153* (0.0840)	0.278*** (0.0777)	0.162*** (0.0590)	0.115 (0.0860)	-0.0316 (0.0396)	0.162*** (0.0502)	0.118* (0.0623)
Mean cont.	0.58	0.68	0.69	0.33	0.91	0.07	0.75
Obs.	181	181	181	181	181	181	181
R2	0.023	0.088	0.043	0.013	0.004	0.064	0.023
PANEL C: Cuartil Inferior del Monto Obtenido							
Tratamiento	0.0852 (0.110)	0.131 (0.109)	0.138** (0.0694)	-0.0339 (0.111)	-0.0654 (0.0557)	0.0698 (0.0621)	0.121 (0.0810)
Mean cont.	0.57	0.67	0.73	0.35	0.94	0.09	0.75
Obs.	117	117	117	117	117	117	117
R2	0.006	0.016	0.029	0.001	0.016	0.014	0.019
PANEL D: Cuartil Superior del Monto Obtenido							
Tratamiento	0.149 (0.120)	0.304*** (0.0976)	0.267*** (0.0914)	0.306*** (0.114)	-0.0225 (0.0705)	0.185** (0.0835)	0.105 (0.0942)
Mean cont.	0.55	0.66	0.67	0.34	0.90	0.07	0.77
Obs.	100	100	100	100	100	100	100
R2	0.017	0.082	0.072	0.079	0.001	0.084	0.012
PANEL E: Localidades del Nororiente							
Tratamiento	0.250 (0.166)	0.367** (0.161)	0.0444 (0.0742)	0.111 (0.173)	-0.128 (0.0775)	0.161** (0.0799)	0.0222 (0.0518)
Mean cont.	0.74	0.77	0.81	0.39	0.94	0.06	0.90
Obs.	61	61	61	61	61	61	61
R2	0.065	0.155	0.006	0.012	0.045	0.062	0.003
PANEL F: Localidades del Suroriente							
Tratamiento	-0.0556 (0.208)	0.111 (0.212)	-0.0278 (0.114)	-0.139 (0.204)	0 (0.178)	0.222** (0.102)	-0.0278 (0.167)
Mean cont.	0.50	0.60	0.90	0.50	0.90	0.00	0.80
Obs.	28	28	28	28	28	28	28
R2	0.003	0.012	0.002	0.020	0.000	0.093	0.001
PANEL G: Localidades del Suroccidente							
Tratamiento	0.472* (0.241)	0.435** (0.182)	0.176 (0.122)	0.509** (0.189)	..	-0.139 (0.222)	0.398* (0.223)
Mean cont.	0.23	0.38	0.77	0.31	1.00	0.15	0.54
Obs.	22	22	22	22	..	22	22
R2	0.216	0.240	0.080	0.270	..	0.030	0.169

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.9. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Guías – Efectos Heterogéneos

	(1) Tiene Plan Negocios (Dummy)
PANEL A: Percentil 75 del Monto Obtenido	
Tratamiento	-0.0963 (0.133)
Mean cont.	0.51
Obs.	70
R2	0.009
PANEL B: Cuartil superior del Monto Obtenido	
Tratamiento	0.250 (0.239)
Mean cont.	0.31
Obs.	21
R2	0.059

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Tabla A.10. Estimación de los impactos de los programas de FONDETUR en los resultados asociados a sostenibilidad para el caso de Asociaciones – Efectos Heterogéneos

	(1) Planea Asociarse para Convocatorias (Dummy)	(2) Tiene Plan Negocios (Dummy)	(3) Planea Asociarse para Convocatorias (Dummy)	(4) Tiene Plan Negocios (Dummy)	(5) Planea Asociarse para Convocatorias (Dummy)	(6) Tiene Plan Negocios (Dummy)
Tratamiento	-0.0894 (0.0954)	-0.279* (0.157)	-0.241** (0.113)	-0.338 (0.212)	-0.0172 (0.0766)	-0.104 (0.207)
Nororientado	-0.0628 (0.101)	-1.058*** (0.176)				
Nororientado x Tra	-0.0212 (0.161)	0.889*** (0.285)				
Surorientado			-0.248 (0.151)	-0.0882 (0.211)		
Surorientado x Tratamiento			0.355** (0.164)	0.322 (0.281)		
Suroccidente					0.326* (0.177)	0.430** (0.190)
Suroccidente x Tratamiento					-0.203 (0.183)	-0.270 (0.290)
Mean cont.	0.92	0.83	0.92	0.83	0.92	0.83
Obs.	48	48	48	48	48	48
R2	0.232	0.191	0.266	0.124	0.293	0.141

Fuente: Estimaciones sobre la muestras y submuestras emparejadas. Cálculos propios.

Ruta saberes y sabores: una propuesta hecha por mujeres¹

La Ruta de Saberes y Sabores es un proyecto beneficiario de la convocatoria No. 5 realizada por el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá en 2021, la cual se denominó “Turismo con propósito VIRAR, buscaba no solo promover el turismo, sino también Visibilizar, Incluir, Revitalizar, Apreciar y Regenerar iniciativas y proyectos que pudieran preparar a la ciudad para enfrentar los desafíos impuestos por la pandemia. Además, se buscaba abordar otros retos importantes, como la crisis climática y la inclusión de poblaciones que han sido invisibilizadas, como en este caso puntual son las mujeres campesinas. La ruta se ubica en la localidad de Usme y nace de la “Corporación campesina, mujer y territorio” y tiene como objetivo rescatar los saberes y sabores ancestrales campesinos, por medio de actividades agroturísticas que involucran la preparación de recetas tradicionales con insumos producidos en las mismas fincas de las campesinas que gestionan la ruta.

Este documento desarrolla una aproximación a diferentes aspectos de este proyecto ganador. En primer lugar, se presenta una breve historia de la Corporación, sus principales características y los productos y servicios que ofrecen. Posteriormente se describen los cambios generados en términos de la productividad, competitividad y sostenibilidad de la ruta como consecuencia de su participación en la convocatoria del FONDETUR. Finalmente, se presentan los aprendizajes y retos asociados al desarrollo del proyecto.

Contexto: una experiencia campesina en la ciudad



Corporación campesina Mujer y territorio (2019). Recuperadas de <https://www.facebook.com/corporacioncampesinamujerytierra/>

La Corporación Campesina Mujer y Territorio nació hace aproximadamente 4 años por iniciativa de un grupo de mujeres campesinas residentes de Usme rural. El propósito de la

¹ Este proyecto corresponde al estudio de caso C05-012.

Corporación es fortalecer los proyectos de vida de las mujeres involucradas y generar oportunidades de ingreso dentro de su territorio. Este propósito está muy relacionado con una apuesta por el empoderamiento de las mujeres a través de su autonomía económica, en el que las participantes buscan desarrollar actividades más allá de las labores de cuidado que le han sido tradicionalmente asignadas, así como rescatar conocimientos gastronómicos tradicionales. En ese contexto asumieron el reto de trabajar conjuntamente y darle vida a la Corporación.

La Corporación ha desarrollado una ruta agroturística en donde los turistas tienen la oportunidad de aproximarse a la cultura campesina realizando actividades como el ordeño de vacas y la producción de alimentos a base de leche como yogures, queso, arequipe y algunos amasijos. Para estos recorridos los turistas adquieren un paquete que incluye: el ingreso y recorrido por tres fincas, el almuerzo, un refrigerio, un seguro, el servicio de guianza y un souvenir. El recorrido también incluye juegos tradicionales como la bolirana, el tejo, el trompo y el ula-ula. La propuesta de la ruta es brindar una experiencia a los turistas en donde aprendan un saber y un sabor diferente en cada una de las fincas que visitan y de las cuales son propietarias las mujeres de la Corporación. Así mismo, a través de la “Ruta de saberes y sabores” las mujeres se esfuerzan por fomentar una alimentación saludable y valorar el arduo trabajo de los campesinos sin la intervención de intermediarios. Para lograr esto, la Corporación incentiva que los turistas visiten el territorio y adquieran los productos directamente en las fincas locales. De esta manera, se promueve el consumo de alimentos frescos y se apoya a los agricultores de la zona de Usme. En ese contexto, el equipo encargado del desarrollo de este proyecto estuvo compuesto principalmente por las familias campesinas que forman parte de la Corporación y que prestan servicios agroturísticos. Además, también participaron un restaurante ubicado en la vereda Los Soches y operadores turísticos que formaron parte de la prueba piloto que se realizó con el FONDETUR. Es importante destacar que las familias de las integrantes de la Corporación también se involucraron en la prestación de servicios, contribuyendo en la adecuación de espacios, la limpieza y la planificación e implementación de la propuesta. Todos ellos trabajaron de manera conjunta y comprometida para hacer posible el éxito de este proyecto.

Convocatoria: un proyecto en busca de la autonomía económica de las mujeres campesinas en Usme

Las integrantes de la Corporación tenían dos motivaciones principales para participar de la convocatoria del FONDETUR. En primer lugar, buscaban visibilizar las actividades turísticas en su territorio, destacando la riqueza y diversidad que este ofrece. A través de esto, deseaban promover el reconocimiento de las tradiciones campesinas y resaltar la importancia de preservar y valorar estas prácticas en contextos cercanos al entorno urbano. Por otro lado, tenían la intención de convertir sus propias viviendas en entornos generadores de ingresos, evitando así tener que desplazarse hasta la ciudad en busca de empleo y haciendo

compatibles sus labores de trabajo no remunerado (labores de cuidado) con el trabajo remunerado a través de una actividad económica formal. Una de las mujeres entrevistadas lo expresó así:

“Podemos trabajar dentro de nuestras fincas sin descuidar nuestros quehaceres del día a día y también para tener un recurso económico para nosotras, para, pues el hecho de simplemente salir a la ciudad a trabajar, pues implica más tiempo, inseguridades, implica también con quien dejar de pronto a nuestros hijos, entonces, el hecho de trabajar dentro de nuestras fincas y dentro de nuestras parcelas, pues como que mejora nuestra calidad de vida” (Instrumento grupal, mayo 13 de 2023).

El estímulo que recibieron de parte de FONDETUR fue aproximadamente de 25 millones de pesos, los cuales ellas invirtieron principalmente en el mejoramiento de las fincas. Algunas de las mejoras realizadas incluyeron la compra de estufas de leña, siguiendo su tradición campesina, dotaciones para los baños, pintura para las fachadas, señalización para cada finca También adquirieron un tanque de conservación láctea, menaje, manteles. y un computador portátil. Además, se diseñaron camisetas con el logo de la Corporación para fortalecer la imagen de la ruta y darles visibilidad como colectivo. Estas inversiones permitieron mejorar la infraestructura y los servicios ofrecidos, brindando una experiencia de calidad a los turistas y fortaleciendo la imagen y reconocimiento de la Corporación.

Productividad: un acercamiento a los cambios en la Corporación



Corporación Campesina Mujer y territorio (2019). Recuperadas de <https://www.facebook.com/corporacioncampesinamujerytierra/>

El término de productividad se entiende como el resultado de mejorar y optimizar la capacidad de producción, bien sea a través del mejoramiento en la calidad de los productos y servicios, estas mejoras pueden generar la diversificación de clientes o aumentos en los ingresos del negocio (Colombia Productiva, sf) Desde la perspectiva de las integrantes de la Corporación,

participar de la convocatoria FONDETUR les permitió fortalecer y mejorar los espacios en los que se desarrolla la Ruta Sabores y Sabores. Como se mencionó, con los recursos del estímulo tuvieron oportunidad de hacer mejoras en las cocinas, los baños y las fachadas de las fincas, así como adquirir menaje para ofrecer un espacio y servicio en condiciones óptimas a los turistas. Así mismo, tuvieron oportunidad de fortalecer sus conocimientos sobre transformación de lácteos para la elaboración de amasijos, elaboración de yogures, arequipes y mazamorra agridulce.

Es cierto que tener un espacio agradable, en buenas condiciones y seguro es fundamental para atraer a los turistas y hacer que deseen volver. Además, cuando los visitantes tienen una experiencia positiva, tienden a compartirla con otras personas, lo que aumenta la visibilidad del proyecto. Sin embargo, las participantes mencionan que, aunque en un principio percibieron un aumento en sus ingresos cuando se lanzó la ruta, este efecto no se ha mantenido en el tiempo. Una de las razones que mencionan es la falta de conocimiento y estrategias de marketing que les permita darle visibilidad al proyecto de manera continua.

Actualmente, la ruta opera bajo demanda para grupos de al menos 15 personas. Sin embargo, uno de los desafíos para lograr un flujo continuo de turistas es darle visibilidad a la Ruta a través de las redes sociales. Las participantes reconocen la importancia de utilizar estas plataformas para promocionar su proyecto y atraer a más visitantes. Para superar este cuello de botella, las participantes reconocen que tienen que capacitarse en estrategias de marketing digital y redes sociales. Esto les permitiría promocionar la Ruta de manera más efectiva y llegar a un público más amplio.

De otra parte, las integrantes de la Corporación afirman que la participación en el proyecto les ha brindado la oportunidad de identificar nuevos clientes potenciales. Gracias a las condiciones actuales del espacio, pueden ofrecer sus servicios a entidades, colegios y universidades, lo que podría generar un incremento en sus ingresos a largo plazo.

Competitividad: caminar hacia las innovaciones



Corporación campesina Mujer y territorio (2019). Recuperadas de <https://www.facebook.com/corporacioncampesinamujerytierra/>

La competitividad se entiende como la capacidad de competir con otros, a través de diferentes factores, como tener personal más capacitado, ofrecer mejores productos y servicios, ser más innovador, tener precios o ser más visibles en el mercado (Mercado Covo et al. 2019). Teniendo en cuenta los referentes de turismo en Bogotá, ubicados principalmente en zonas como Candelaria o Teusaquillo (centro de la ciudad), para las participantes de la Corporación la Ruta Saberes y Sabores es en sí misma innovadora, dado que permite promover actividades de turismo en un entorno natural y a pocas horas de la ciudad.

Otro aspecto percibido por las participantes como innovador, consiste en un recetario de sororidad campesina y de carácter público. El objetivo de este recetario, construido de manera colaborativa por las integrantes de la Corporación, es difundir sus conocimientos culinarios y rescatar recetas tradicionales transmitidas por las mamás y abuelas campesinas. Adicionalmente, en el marco de la ruta se implementan juegos como la golosa o un concéntrese que tengan como eje los ingredientes de las recetas. Para ellas, la dinamización del recorrido por las fincas también constituye una innovación generada a través del proyecto ganador de la convocatoria. En palabras de las mujeres de la Corporación:

“Crear un recetario de sororidad campesina ¿por qué sororidad campesina? Porque si todas somos sororas entre nosotras mismas, pues muy seguramente muchas más se van a contagiar y entonces de ahí salieron todas las recetas, queríamos rescatar esas recetas que se habían venido perdiendo” (Entrevista- estudio de caso C05-012 -16 de mayo de 2023)

En definitiva, para la Corporación Campesina Mujer y Territorio, la participación en la convocatoria del FONDETUR fue un impulso para generar innovaciones. Desde su perspectiva, esta oportunidad abrió nuevas puertas hacia ideas de mercado, nuevos productos y resaltó la importancia de la constante innovación en las redes sociales para aumentar la visibilidad del trabajo de la Ruta Sabores y Saberes.

Sostenibilidad: perdurar con el pasar del tiempo



Corporación campesina Mujer y territorio (2018). Recuperada de <https://www.facebook.com/corporacioncampesinamujerytierra/>

La sostenibilidad² se toma principalmente como la continuidad en el tiempo, en este caso tanto de la Ruta Sabores y Saberes, como de los cambios o logros obtenidos en términos de competitividad y productividad como consecuencia de la participación en la convocatoria del Fondo. Para lograr esa continuidad se consideran dos factores claves: el desarrollo de capacidades que permitan replicar o escalar lo aprendido a lo largo del proceso, así como la construcción o consolidación de alianzas que favorezcan la continuidad del negocio.

Aunque actualmente la Corporación presenta una debilidad en cuanto al uso de las redes sociales para darle visibilidad a la ruta, reportan que una de las principales capacidades que gracias a la convocatoria ha sido el manejo de las tecnologías de la información (TIC). Esto incluye desde el dominio de un computador hasta la gestión de redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram). La líder de la Corporación lo señala así:

“Aprendimos de pronto a coger el computador y decir venga, tenemos que aprender sistemas, tenemos que aprender a utilizar el computador, tenemos que aprender, tenemos que, las redes sociales, por ejemplo, aprender cómo se utiliza el WhatsApp, cómo se toma bien una fotografía” (Entrevista - Estudio de caso C05-012 - 09 de mayo de 2023)

En ese sentido, consideran que esos conocimientos son útiles para formular nuevos proyectos que les permitan continuar fortaleciendo la Ruta de saberes y sabores. Por otro lado, también destacan que han fortalecido sus conocimientos y habilidades necesarias en gestionar y promocionar su negocio. Han adquirido la capacidad de elaborar un plan de costos, establecer

² Esta noción sobre la sostenibilidad está muy asociada con la de ‘turismo sostenible’. Para los entrevistados, el turismo sostenible se traduce en tener conocimiento sobre el impacto que genera el turismo en los entornos y comunidades e implementar prácticas que minimicen ese impacto, a través por ejemplo del manejo de residuos, el cuidado del agua, el respeto a la capacidad de carga de los territorios, el consumo de productos locales, entre otras.

un cronograma y realizar cotizaciones formales, entre otras habilidades fundamentales para la gestión efectiva del emprendimiento. Una representante lo expresó así:

“Ellos nos enseñaron que tenemos que ir a promocionar nuestro producto, ir a venderlo, cómo se habla, qué se dice, cómo es el cuento de vender ese producto sin tenerlo ahí en la mano por decirlo, tangible, entonces nos enseñaron eso, el cómo vender un producto y esas rutas para que fueran atractivas para el turista y para incentivar a que vengan a conocernos” (Entrevista, 16 de mayo de 2023).

Respecto a si participar en la convocatoria del Fondo le permitió a la Corporación consolidar o construir alianzas con otros actores del sector, las mujeres reportan que durante el proceso tuvieron oportunidad de participar en ferias y ruedas de negocios, donde FONDETUR les brindó el apoyo en cuanto a la publicidad (pendones, entrevistas) y el relacionamiento con otros. Sin embargo, no se construyeron alianzas significativas con alguna otra empresa o negocio del sector.

En definitiva, para las participantes del proyecto la sostenibilidad se manifiesta en que, gracias al fortalecimiento de la ruta Sabores y Saberes a través de la convocatoria del FONDETUR, tuvieron oportunidad de darle continuidad a las actividades que desarrollan en la Corporación. En particular, las mejoras que hicieron a los entornos (fincas) garantizan que haya espacios aptos para el desarrollo de la ruta cuando sea necesario. Así como actualmente cuentan conocimientos y habilidades que pueden aprovechar la formulación de nuevos proyectos que les permitan obtener otros beneficios o estímulos, bien sea del FONDETUR u otro fondo.

Turismo Sostenible

El enfoque del turismo sostenible considera las repercusiones económicas, socioculturales y ambientales tanto en el presente como en el futuro. Se entiende como el desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades de los turistas, de los destinos, de las comunidades anfitrionas y de la industria turística en general, sin dejar de tener en cuenta el entorno en el que se llevan a cabo las actividades (UNWTO, sf).

Así, la sostenibilidad también está relacionada con la forma en que los proyectos ganadores de las convocatorias promueven el turismo sostenible, que busca equilibrar los aspectos sociales, económicos y ambientales de las actividades turísticas. En este sentido la Corporación ha tomado medidas importantes para contribuir a esta meta.

En primer lugar, han eliminado por completo el uso de materiales plásticos en sus productos. Esta acción busca reducir el impacto ambiental y promover prácticas más responsables. Además, han implementado señalización específica en la tura para asegurarse de que el territorio no se vea afectado negativamente. Por otro lado, la ruta promueve la economía circular, ya que los productos utilizados en la preparación de alimentos provienen de las

huertas de las fincas cercanas o de las mujeres de la vereda que cultivan frutas como fresas o moras. Esto fomenta la utilización de recursos locales y contribuye al desarrollo de la comunidad, generando un impacto positivo tanto en lo social como en lo económico.

Retos y aprendizajes

Este último apartado aborda los aprendizajes y retos que dejó la experiencia de participar en la Convocatoria del Fondo según las integrantes de la Corporación. Las mujeres entrevistadas destacaron la importancia de capacitarse en temas relacionados con el uso de redes sociales, como el marketing digital y la fotografía. Han comprendido la relevancia de estas herramientas para promocionar la Ruta y han reconocido la necesidad de poder utilizar las redes sociales por sí mismas.

Otro aprendizaje que han adquirido es la necesidad de establecer alianzas con agencias de viajes y otros operadores turísticos. Se entendió que estas colaboraciones son fundamentales para aumentar la visibilidad de la Corporación y para ser recomendadas entre el sector turístico. Además, al trabajar de la mano con otros operadores, pueden complementar sus servicios y ofrecer paquetes turísticos más completos y atractivos para los visitantes.

Participar de esta experiencia le permitió a cada una de las participantes reconocer el potencial de sus fincas y de ellas mismas para llevar a cabo un proyecto de vida como es la Corporación. Así como haber sido beneficiarias de FONDETUR les dio la motivación para seguir adelante con sus proyectos y sus ideas de negocio.

Finalmente, en cuanto a las barreras o dificultades que se presentaron en el proceso, la única que se evidenció fue la dificultad para el entendimiento de los formularios requeridos por FONDETUR, por ejemplo, aquellos asociados con las cotizaciones y la gestión del presupuesto. En ese sentido, este caso evidencia que, en algunos casos, algunos proyectos pueden requerir un acompañamiento más intensivo respecto a estos procesos administrativos, para evitar que se conviertan en obstáculos para el desarrollo del proyecto. Es importante destacar que el entendimiento y manejo adecuado de los formularios y trámites administrativos son fundamentales para acceder a financiamientos y recursos necesarios para el proyecto. Por lo tanto, es crucial contar con apoyo y asesoramiento en esta área para garantizar que los emprendedores puedan cumplir con los requisitos y optimizar sus oportunidades de éxito.

Referencias

Mercado Covo, T., Vilorio Sequeda, A., & Mercado Covo, L. (2019). Competitividad de los recursos turísticos: una propuesta de indicadores para su medición en la región Caribe colombiana. *Revista Económica del Caribe*, 24, 95–113. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n24/2145-9363-ecoca-24-95.pdf>.

UNWTO (sf). Desarrollo sostenible. Tomado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20turismo,naturales%20y%20la%20diversidad%20biol%C3%B3gica>.

Bogotá: un destino para el turismo y la naturaleza¹

El proyecto “Bogotá: un destino para el turismo y la naturaleza” fue beneficiario de \$47.079.600 millones de pesos en la convocatoria No. 6 desarrollada por FONDETUR “Destino Bogotá: reactiva las vacaciones”, la cual tenía como objetivo generar incentivos que promovieran la reactivación del turismo en Bogotá, por medio de actividades turísticas en las temporadas comprendidas entre Navidad de 2021 y Semana Santa de 2022. El proyecto estipulaba la participación de varios actores de la cadena de valor del sector turístico, por lo que fue presentado y ejecutado por un grupo conformado por Mutar Servicios como líder, y otros tres operadores como participantes: Turismo rural agroparque los Soches, que se centra en el turismo rural comunitario en Usme; la Fundación Ruta agroturística la Requilina, que hace agroturismo rural comunitario; y el colectivo MTB de Sumapaz, que realiza actividades en bicicleta en Usme y en el oriente de Cundinamarca. El objetivo central del proyecto fue articular estos actores y generar una alianza que permitiera visibilizar las actividades de turismo que existen en la localidad de Usme.

En la reconstrucción de este caso se desarrollan varios aspectos, así, en los primeros apartados se describen brevemente las características de los participantes del proyecto. Posteriormente se abordan los cambios reportados por los actores consultados en términos de la productividad, competitividad y sostenibilidad a partir de la convocatoria del fondo. Finalmente, se plantean algunos aprendizajes y retos asociados con la participación en el proceso.

Participantes del proyecto



Mutar servicios es una empresa prestadora de servicios turísticos, nació en 2017 y ofrece servicios agroturísticos. En particular, presta servicios de camping en una acomodación tipo hospedaje rural, y desarrollan actividades de turismo en la naturaleza, tales como senderismo en alta montaña y páramo, bici recorridos y avistamiento de aves. Todo esto acompañado de un servicio de catering. El líder de esta empresa, y líder del proyecto ganador de la convocatoria, es ingeniero agroforestal con experiencia en la implementación, desarrollo, seguimiento y elaboración de proyectos, guía profesional de turismo y aficionado del aviturismo.

¹ Este estudio de caso corresponde al proyecto C06-017.

Mutar turismo sostenible (2023) recuperada en https://www.facebook.com/ecomutaramb?locale=es_LA

Turismo rural agroparque los Soches es un operador turístico y agencia de viajes que trabaja en el proyecto de turismo rural comunitario en el agroparque los Soches, en la localidad de Usme. Esta empresa se vinculó al proyecto para ofrecer sus servicios en guianza turística. En particular, el actor que participó del estudio de caso se autodefine como campesino de la zona rural de Usme, es guía profesional de turismo certificado, tecnólogo forestal y técnico en gestión ambiental.



Turismo Rural Agroparque Los Soches(2016) recuperada en <https://www.facebook.com/people/Turismo-Rural-Agroparque-Los-Soches>

Fundación Ruta Agroturística la Requilina es una organización campesina ubicada en la vereda la Requilina de la localidad de Usme que, a través de una red de cinco fincas, ofrece un servicio de agroturismo y ecoturismo con enfoque ambiental.



Fundación ruta agroturística la Requilina (2017)
<https://www.facebook.com/people/Fundaci%C3%B3n-Ruta-Agro-Tur%C3%ADstica-La-Requilina>

MTB Sumapaz es un colectivo que realiza circuitos naturales a través de bosques, montañas, por caminos angostos y empinados y demás actividades relacionadas con el turismo en bicicleta en Usme y en el oriente de Cundinamarca. En ese contexto, también brindan servicio de préstamo y alquiler de bicicletas. Su representante es profesional en cultura física y deporte con amplia experiencia en recorridos en bicicleta.



Parcero MTB (2023) recuperada en <https://www.facebook.com/ParcerosMtbColombia>

Además de esos negocios, el proyecto involucró a niños, jóvenes y padres de familia tanto de la zona rural como urbana de Usme. Se llevaron a cabo salidas gratuitas de avistamiento de aves, con la participación de actores del comercio local y algunas familias. Además, se ha beneficiado directamente a niños y jóvenes de AJAC, con un proceso social de Mutar que brinda apoyo e instrucción en el avistamiento de aves y prácticas ambientales responsables.

La convocatoria del Fondo: una oportunidad para la reactivación

El proyecto “Bogotá: un destino para el turismo y la naturaleza” buscó promover el turismo durante la temporada vacacional comprendida entre los últimos meses de 2021 y el periodo de semana santa en 2022. El principal objetivo del proyecto fue fortalecer los negocios participantes a través de la inversión de los recursos en diferentes actividades que permitieran dar mayor visibilidad a las actividades turísticas que se realizan en la localidad de Usme. En ese sentido las motivaciones de los cuatro negocios para aliarse con Mutar, y las que tuvo Mutar específicamente para presentarse a la convocatoria, se centran en la reactivación en el sector turístico de Usme, dado que este se vio afectado durante la pandemia por Covid 19.

Para este proyecto FONDETUR otorgó un estímulo de un poco más de 47 millones, los cuales se distribuyeron según las necesidades de los participantes del proyecto. Así, Mutar Servicio

invirtió los recursos en equipos tecnológicos para el avistamiento de aves, como binoculares, radioteléfonos, un telescopio especializado, materiales necesarios para la realización de unos souvenirs y el desarrollo de una página web que aloja información de los cuatro negocios vinculados en el proyecto.

Por su parte, Turismo rural Agroparque los Soches se benefició por la contratación de guías profesionales de turismo que cumplieran un número específico de recorridos. MTB por su parte se benefició con bicicletas equipadas con casco y con un kit de herramientas, también con la promoción por medio de videos con dron, en donde se mostraron las diferentes rutas que ofrecían en Usme. Para la Fundación Ruta agroturística la Requilina, el beneficio se vio en el mejoramiento en la infraestructura de las fincas, por ejemplo, en cuanto a los pisos, los techos y los senderos.

Cambios en productividad: un camino hacia el crecimiento

En el contexto de esta evaluación, la productividad se entiende como el resultado de mejorar y optimizar la capacidad de producción, bien sea a través de mejoramientos en la calidad de los productos y servicios, la diversificación de clientes o el aumento de ingresos. Colombia Productiva, sf) Para Mutar los cambios en la productividad se evidencian en el mejoramiento en equipos especializados para el aviturismo, el aumento en la visibilidad del ‘pajareo’ (aviturismo) en Usme y por esta vía un mejor posicionamiento de marca. En palabras del líder del proyecto:

“Primero, nos fortalecimos, todo un tema de fortalecimiento en equipos, segundo un posicionamiento de marca, ya estamos posicionados y ya sabe la gente que el pajareo, gran parte del pajareo es con =empresa= y tercero, pues que también impactamos otros emprendimientos” (Entrevista individual, mayo 23 de 2023)

Estos cambios, a su vez, promovieron la diversificación de clientes para esta empresa. Desde su perspectiva, participar de la convocatoria del Fondo promovió un aumento en clientes extranjeros amantes y expertos en aviturismo, lo que directamente propició un aumento en sus ingresos y con esto la necesidad de implementar una cuenta bancaria empresarial, el uso de datáfono e incorporar la facturación electrónica. Esto expresó el líder:

“aquí han estado los cinco continentes, sentados en mi casa... Europa, América, Asia, Escandinavia, viene mucho noruego, viene mucho sueco, mucho asiático, taiwanés, chino, japoneses, estos tres últimos, los asiáticos vienen mucho por temas de fotografía” (Entrevista individual, mayo 23 de 2023)

Por su parte, para ‘Turismo rural agroparque los Soches’, los cambios en productividad se expresan a través de los guías profesionales, quienes han incrementaron el número de recorridos. Esto se debe a que el proyecto tenía establecido un número específico de

recorridos que debían cumplirse. Aunque no se cuenta con una evidencia exacta del número alcanzado, se puede atribuir este aumento al estímulo recibido por parte del FONDETUR, pues permitió la contratación de más guías turísticos. Esto, también incentivó el desarrollo de actividades de senderismo en la localidad de Usme. Para la Fundación Ruta agroturística la Requilina, la productividad se reflejó en el mejoramiento de las unidades productivas y en la infraestructura de las fincas, lo cual se traduce en tener un espacio óptimo para recibir a los turistas. Así lo expresó una asociada de la Fundación:

“en la parte de adecuación de unidades productivas (...) mejorar en parte un poco pues el aspecto y el sitio para recibir al turista y otro pues, también lograr pues adquirir una herramienta necesaria para la comunicación durante los recorridos, pues que no teníamos la experiencia de hacer esta actividad, pues los radios de comunicación pues fue como lo que vimos nosotras que fue como lo más beneficioso que obtuvimos ahí de este proceso” (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023).

A diferencia de la experiencia de Mutar Servicios, el agroparque y la Fundación, no experimentaron un aumento o diversificación de clientes, ni un incremento en los ingresos como resultado de su participación en la convocatoria. Además, perciben que el líder del proyecto no refirió a los turistas que encontraban a las empresas a través de la página web, debido a problemas en su creación que se abordarán más adelante. En palabras de la mujer representante de la Fundación:

“a nosotras tampoco nos remitieron algún turista que hubiera solicitado el recorrido a través de la página, nunca, nunca nos remitieron ningún turista, pues el trabajo que pues nosotros hacemos, lo hacemos ya el voz a voz y pues por medio de nuestro proceso que lo mantenemos activo y pues que recorridos, universidades, bueno, todos los clientes que nos visitan ha sido a partir de nuestro proceso y de compañeros, otros compañeros que nos referencian, pero a través de la página no obtuvimos este beneficio.” (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023).

Por su parte, para el colectivo MTB, los cambios en productividad se reflejan en el mejoramiento de las bicicletas, ya que es la herramienta principal para el funcionamiento de la empresa, y en su caso si hubo beneficios asociados con la visibilidad del proyecto, pues pocos días después de la promoción median videos publicados en la página y en redes sociales, percibieron un aumento en los seguidores de Instagram. El entrevistado relata así su experiencia: “tuvimos una visualización mayor en redes sociales, tuvimos un número importante, digámoslo así que de seguidores en Instagram, casi que duplicamos los seguidores en Instagram a través de esta visualización” (Entrevista grupal, Mayo 25 de 2023).

Así mismo, para MTB, la convocatoria significó una oportunidad para fortalecer su negocio, pues adquirir bicicletas les permitió ofrecer sus servicios a clientes que no necesariamente tienen bicicletas propias y especializadas para participar en actividad de biciturismo, en cuyo caso MTB ofrece el servicio de alquiler de bicicletas.

La participación en las convocatorias tuvo efectos positivos en términos de productividad, especialmente en la mejora de la calidad de los productos y servicios. Se obtuvieron beneficios materiales a través de la adquisición de equipos para el aviturismo, así como la adecuación de las fincas y bicicletas utilizadas. Estas mejoras directamente contribuyeron a la calidad de los recorridos y brindaron mayor seguridad y satisfacción a los turistas.

Sin embargo, también se experimentaron efectos negativos, principalmente en relación con la visibilidad a través de la página web. A pesar de haber invertido fondos en publicidad, no se logró el aumento de clientes esperado. Esto puede haber sido un obstáculo en el desarrollo de la actividad turística, ya que la falta de visibilidad limitó la llegada de nuevos clientes para las empresas aliadas de Mutar.

Competitividad: creando innovaciones

La competitividad se entiende como la capacidad de competir con otros a través de la innovación en los productos y servicios para hacerlos mejores o muy diferentes de aquellos que ofrecen otros actores del sector (Mercado Covo, 2019). Para Mutar Servicios los cambios en la competitividad se ven reflejados de las siguientes formas. Por un lado, afirman que, gracias a la alianza generada con el colectivo MTB en el marco del proyecto, han innovado al introducir en sus servicios el pajareo en bicicleta.

También expresan que, en la medida en que la convocatoria atrajo más turistas gracias a la visibilidad que generó el proyecto, esto les obligó a cualificarse en el uso de una segunda lengua, principalmente el inglés. Esta empresa también considera que ganar la convocatoria significó una suerte de sello que brinda seguridad y confianza a los clientes, asunto que se asocia con la competitividad. Así lo expresa el líder del proyecto:

“En el marco de esas buenas prácticas, mencionar el apoyo institucional desde lo local y lo distrital tiene relevancia y goza de credibilidad, entonces esto también ha sido importante para precisamente generar credibilidad y confianza” (Entrevista individual, mayo 23 de 2023).

Tanto los representantes de la Fundación Ruta agroturística la Requilina, como de Turismo rural agroparque los Soches, opinan que es fundamental innovar en cuanto a los productos y servicios con el fin de fortalecer el proceso turístico que llevan. Sin embargo, no hay claridad sobre la forma en participar de la convocatoria les permitió innovar en sus productos y servicios.

Estos hallazgos sobre la competitividad refuerzan la idea de que los participantes del proyecto tuvieron experiencias diferentes según su rol. Así, para el líder del proyecto los beneficios son claros y tangibles, aunque no ocurre lo mismo con los demás negocios participantes.

Sostenibilidad: el reto de darle continuidad a las actividades

La sostenibilidad² se entiende fundamentalmente como la continuidad de los logros obtenidos por los negocios o empresas. Así, se indagó por las capacidades adquiridas y la construcción de alianzas como aspectos que pueden favorecer la permanencia de los cambios percibidos tras la participación en la convocatoria del Fondo.

En cuanto al desarrollo de capacidades, gracias al desarrollo del proyecto Mutar Servicios tuvo la oportunidad de fortalecer sus conocimientos sobre el desarrollo de circuitos y rutas de turismo y empezar a desarrollar estas actividades a una escala mayor que aquella en la que venían operando. En palabras del líder:

“nos dimos cuenta de que estamos en la capacidad de ejecutar recursos por más valores y que ya sabemos con quiénes lo podemos hacer, ya hay un equipo, ya vienen otros, vamos a meter otros en este cuento, ahoritica se viene una nueva ruta que estamos desarrollando, pero chicas, estamos en la capacidad de ejecutar proyectos más grandes, más ambiciosos, eso es como lo más importante” (Entrevista individual, mayo 23 de 2023).

Así mismo, Mutar Servicios logró crear y afianzar las alianzas con diferentes entidades locales de Usme. Expresan que, gracias a la participación de la convocatoria y el acompañamiento del Instituto Distrital de Turismo, conocieron la red de turismo accesible, en la cual hoy en día tienen proyectos y mesas de trabajo en torno al cuidado del medio ambiente. Lo anterior se relaciona con turismo sostenible, ya que uno de los principios de Mutar es pensar la sostenibilidad como algo comunitario y precisamente por eso buscó aliar emprendimientos de la misma localidad para que se beneficiaran también.

Para los otros emprendimientos la sostenibilidad se ve reflejada en que articularon el trabajo con otras personas y crearon una red de apoyo, en donde se dio la posibilidad de conocer un poco las prácticas turísticas que tiene la localidad de Usme. También tuvieron la oportunidad de conocerse más entre emprendimientos locales y todas sus dinámicas en el sector de turismo. En palabras de los emprendimientos:

“Conocer y articular el trabajo con los compañeros en red, digamos que eso generó la posibilidad de conocer un poco las prácticas turísticas que tiene nuestra localidad, en este caso pues trabajar juntos y entender un poco más la dinámica de sus procesos y hacer esta red de trabajo (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023)

² Esta noción sobre la sostenibilidad está muy asociada con la de ‘turismo sostenible’. Para los entrevistados, el turismo sostenible se traduce en tener conocimiento sobre el impacto que genera el turismo en los entornos y comunidades e implementar prácticas que minimicen ese impacto, a través por ejemplo del manejo de residuos, el cuidado del agua, el respeto a la capacidad de carga de los territorios, el consumo de productos locales, entre otras.

Es importante resaltar que toda la parte de equipos, herramientas e infraestructura se han mantenido activos en cada emprendimiento, mientras que la visibilidad tanto por las redes sociales y la página web no perduraron en el tiempo. En el caso de MTB específicamente, los diferentes videos con dron que se realizaron para promover las rutas no tuvieron un impacto perdurable. En palabras del representante:

“el video que nos hicieron pues sí, tuvo un impacto por unos días, hasta que la gente lo replicó y lo replicó y ya (...) pues era darnos más visualización, si nos la dio en el momento o los días en que se grabaron el video, pero hoy en día creería que esa visibilización pues no, no está digámoslo así o no se mantiene”. (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, y el hecho de que todos los participantes lograron generar mejoras para sus negocios a través de los recursos otorgados a través del estímulo, su percepción es que participar de la convocatoria generó cambios duraderos para sus negocios, pues esas mejoras han influido de alguna manera en la continuidad y crecimiento de sus negocios. Es cierto que, dentro del proyecto, algunos participantes tuvieron enfoques diferente en cuanto a la sostenibilidad. Algunos mencionaron el desarrollo de capacidades o la construcción de alianzas duraderas, mientras que otros pueden tener percepciones y opiniones diferentes. Es importante reconocer que las vivencias y percepciones de cada actor son únicas y no pueden ser comparadas directamente con las de los demás.

En este caso, se logra evidenciar que el líder del proyecto tiene una percepción absolutamente positiva, mientras que las empresas aliadas pueden tener aspectos negativos, como la publicidad en la página web. Una vez más, estos hallazgos evidencian la diversidad de experiencias y beneficios percibidos entre los participantes del mismo proyecto.

Turismo Sostenible: Prácticas responsables

El enfoque del turismo sostenible considera las repercusiones económicas, socioculturales y ambientales tanto en el presente como en el futuro. Se entiende como el desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades de los turistas, de los destinos, de las comunidades anfitrionas y de la industria turística en general, sin dejar de tener en cuenta el entorno en el que se llevan a cabo las actividades (UNWTO sf).

El proyecto se ha enfocado en el turismo sostenible desde una perspectiva comunitaria, a pesar de estar ya enmarcado en un turismo de naturaleza. Un ejemplo de esto es la Fundación la Requilina, que ha implementado recorridos por diferentes fincas como parte de su propuesta de agroturismo. Igualmente, con el Agroparque y Mtb con sus diferentes recorridos al aire libre en bicicleta.

Por otro lado, se ha hecho hincapié en no utilizar productos de icopor, ni desechables, optando en su lugar por materiales reutilizables, vidrio, cerámica y metal. Además, se ha dado importancia al manejo adecuado de los suelos, limitando los grupos de visitantes a un máximo de 10 personas para conservar la integridad del suelo. También se ha priorizado el uso de equipos de larga duración, aunque puedan ser un poco más costosos, con el objetivo de garantizar durabilidad a largo plazo.

Retos y aprendizajes: construir sobre lo construido

Respecto a los aprendizajes del proceso las percepciones están divididas según las experiencias de los participantes. Para Mutar Servicios la enseñanza más importante estuvo relacionada con la capacidad de desarrollar y ejecutar proyectos con altos recursos económicos. La participación de la convocatoria les demostró que son lo suficientemente organizados y juiciosos a la hora de realizar cronogramas, presupuestos y papeleo legal para cumplir con los objetivos de un proyecto innovador y exitoso. En cuanto a las barreras o dificultades con las que se encontraron en el proceso, resaltan la poca información sobre las pólizas que se debían entregar en su momento y la dificultad para concretar reuniones y lograr una comunicación efectiva entre los participantes del proyecto. En ese mismo sentido, para el Agroparque los Soches, una de las barreras o dificultades fue la comunicación directa con Mutar Servicios. En palabras de su representante:

“qué nos quedó de aprendizaje ahorita? De pronto ser un poco más estrictos en el sentido de la comunicación, yo creo que nos faltó fue hablar, nos faltó dialogar. Sin embargo, seguimos siendo pues procesos vigentes en la localidad, esto ha generado obviamente que mantengamos nuestras cadenas económicas aún vigentes...” (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023).

Para la Fundación Ruta agroturística la Requilina la participación y alianza para la convocatoria le sirvió para notar la importancia del conocimiento en el uso de TIC, ya que pueden estar más actualizados e informados de lo que sucede en el sector turístico. Por su parte, el colectivo MTB, cree que las convocatorias son una gran oportunidad para innovar en los productos y servicios que ofrecen en el sector turismo.

Ahora bien, el principal reto o dificultad percibida por los participantes se asocia con el funcionamiento y uso de la página web. En primer lugar, porque era una página que vinculaba y visibilizaba los diferentes negocios participantes del proyecto, pero no perciben que todos hayan obtenido beneficios. Hubo desacuerdos entre los emprendimientos con respecto a la visibilidad en la página web. Algunos, expresaron su preocupación de que no tendrían la

visibilidad adecuada si la página fuera compartida por todos. A pesar de estos desacuerdos, la decisión de llevar a cabo esto se tomó sin consenso general. Así lo expresaron:

“Yo estuve en desacuerdo en que fuera una sola página, yo estuve de acuerdo que cada modelo organizacional tuviera por sus diferentes dinámicas, porque son dinámicas totalmente distintas, la posibilidad de crecer en la web de forma autónoma” (Entrevista grupal estudio de caso - C06-017- mayo 25 de 2023)

Además de esta insatisfacción, se mencionó que se invirtieron muchos recursos del proyecto en el desarrollo de la página y que no todos los emprendimientos se beneficiaron de manera equitativa. Eso puede generar un sentimiento de desigualdad y frustración entre las empresas.

La molestia principal es que los números de contacto de cada emprendimiento no eran visibles, por lo que los turistas no tenían la posibilidad de comunicarse directamente con ellos. Esto generó que la página no diversificara, ni aumentara el número de clientes para los emprendimientos aliados, por lo que la visibilidad que deberían haber obtenido a través de la página no fue la esperada. En palabras de uno de los participantes:

“no, no, no obtuvimos nada, todo fue una cosa negativa en ese ítem [la página web] no obtuvimos ningún logro” (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023); “no hemos recibido un solo turista a través de este canal” (Entrevista grupal, mayo 25 de 2023).

En definitiva, aunque el proyecto en términos generales se desarrolló de manera satisfactoria, en tanto se invirtieron los recursos de tal forma que generaron ciertos beneficios para todos los emprendimientos participantes, hay dos aspectos que podrían considerarse cuando son grupos conformados los que ejecutan los recursos: por una lado, fortalecer el acompañamiento en los escenarios de toma de decisión sobre la inversión de los recursos, de tal forma que los profesionales del Fondo puedan orientar estos procesos desde su experiencia y experticia y servir como veedores de las decisiones que se toman entre los participantes, dado que no necesariamente tienen alianzas previas que favorezcan la confianza. Por otro lado, fortalecer el relacionamiento con cada uno de los proyectos, además de con el líder, es otro de los aspectos que podría contribuir con una mayor satisfacción de todas las partes.

Referencias

Mercado Covo, T., Vilorio Sequeda, A., & Mercado Covo, L. (2019). Competitividad de los recursos turísticos: una propuesta de indicadores para su medición en la región Caribe colombiana. *Revista Económica del Caribe*, 24, 95–113. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n24/2145-9363-ecoca-24-95.pdf>.

UNWTO (sf). Desarrollo sostenible. Tomado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20turismo,naturales%20y%20la%20diversidad%20biol%C3%B3gica>.

II Festival gastronómico, artístico y cultural Calle Bonita¹

El Festival gastronómico, artístico y cultural Calle Bonita fue beneficiario de \$46.887.770 millones de pesos en la convocatoria N° 3 realizada por el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá en el año 2021. Esta convocatoria, denominada “Eventos con interés turístico en las localidades de Bogotá”, tuvo como enfoque principal articular y consolidar eventos conjuntos con interés turístico, tanto públicos como privados, que reflejaran las apuestas del sector turístico y se alinearan con las vocaciones y prioridades de cada localidad. Este proyecto involucró a la Asociación Gremial Cívica Internacional San Diego (AsoSandiego), como líder y a los diferentes establecimientos gastronómicos ubicados en la Calle Bonita en la localidad de Santa Fe.

El objetivo central del proyecto fue contribuir a la visibilización y posicionamiento de este corredor gastronómico como un destino turístico de la ciudad. A continuación, se presenta un análisis que abarca varios aspectos, comenzando con un contexto sobre los participantes del proyecto ganador. Luego se describen los resultados obtenidos en términos de productividad, competitividad y sostenibilidad a partir de la convocatoria del FONDETUR. Por último, se mencionan los retos y aprendizajes de todo el proceso.

Contexto

Un proyecto en común

AsoSandiego



Centro internacional AsoSandiego (2011) recuperada en

https://www.facebook.com/photo/?fbid=179473618782078&set=a.179473598782080&locale=es_LA

Es una asociación sin ánimo de lucro que está pensada como una asociación de vecinos, empresarios, comerciantes y residentes, en un entorno amable, seguro y próspero en el

¹ Este estudio de caso corresponde al proyecto C03-004.

centro de la ciudad de Bogotá. Además, es un espacio en donde convergen actores múltiples para la construcción de proyectos enfocados a la comunidad. AsoSandiego lleva 35 años activa y trabaja principalmente en tres líneas de acción: seguridad y emergencias, espacio público y cultura y civismo. El director ejecutivo lleva 9 años en la Asociación, es arquitecto de base y se ha dedicado a la dirección de proyectos importantes en Latinoamérica. Por su parte el otro entrevistado es el coordinador de los programas de espacio público y emergencias y lidera principalmente el programa de cultura y civismo.

Desde el 2015, la Asociación tenía en la mira a Calle Bonita, ya que presentaba un deterioro evidente en términos de movilidad, andenes, basuras y seguridad. Además, los restaurantes también presentaban deficiencias en cuanto a estética, manejo de alimentos y finanzas. A pesar de estar ubicada al lado del Museo Nacional, la calle no lograba atraer turistas, debido a la falta de calidad del espacio. Por esta razón, la asociación gestionó que el proyecto beneficiara en tres ámbitos principales:

1. **Capacitación a los restaurantes:** Se brindó capacitación a todos los restaurantes en el manejo de alimentos, finanzas, caja, responsabilidades financieras, impuestos, obtención de datos y facturas electrónicas. Además, se trabajó en el mejoramiento de las fachadas y en vitrinismo, con el fin de mejorar la estética y la presentación de los establecimientos.
2. **Instalación de plataformas:** Se instalaron plataformas en el exterior de cada restaurante con el fin de crear espacios atractivos y cómodos para los visitantes. Estas plataformas se pueden utilizar para disfrutar de la oferta gastronómica al aire libre.
3. **Posicionamiento de la calle:** Se trabajó en el posicionamiento de Calle Bonita como una calle gastronómica de alta calidad. Esto implicó estrategias de promoción y difusión para atraer turistas, resaltando la oferta gastronómica y el entorno cultural en el que se encuentra.

Calle Bonita



Calle bonita (2019) recuperada en <https://www.instagram.com/callebonitabogota>

Es una calle ubicada entre carrera 5ta y 7ma en la localidad de Santa Fe, con un espacio turístico, cultural y gastronómico que acoge a familia y amigos. Actualmente Calle Bonita es una de las zonas más visitadas, ya que cuenta con un amplio número de restaurantes típicos colombianos a disposición de los turistas. La arquitectura colonial de las casas cuenta con fachadas renovadas de diferentes colores lo que hace que sea un espacio agradable y amigable. Cabe aclarar que aproximadamente desde el 2018 la calle ha estado en proceso de transformación para llegar a lo que es hoy en día.

Dentro del proceso del proyecto con el FONDETUR se involucró la Fundación Gilberto Alzate Avendaño (LA FUGA) , la cual permitió el posicionamiento adecuado de las plataformas, la interacción y desarrollo de las personas en condiciones de discapacidad y también se enfocó en buscar emprendimientos de jóvenes de la localidad para visibilizar su trabajo en el Centro Internacional.

El proyecto también involucró a la comunidad local, que incluye a artesanos y proveedores de la zona de La Macarena. Estos actores locales son parte fundamental del proyecto, ya que su participación ayudó a enriquecer la experiencia. Por otro lado, los turistas que visitaron Calle Bonita también desempeñaron un papel importante en la difusión de la experiencia. A través de sus recomendaciones y opiniones, ayudaron a promocionar el festival. Esto a su vez generó un aumento en los ingresos económicos para los actores locales, los restaurantes y los artesanos. Además, la participación de los museos y restaurantes de la zona fue importante tanto en el aspecto cultural como gastronómico. Los museos aportaron con sus actividades culturales y exposiciones y los restaurantes aportaron ofreciendo platos y productos de alta calidad.

Es relevante destacar que esta propuesta ha sido desarrollada por los propios comerciantes gastronómicos y se ha repetido durante varios años. Como resultado, se extendió una invitación a todos los vecinos de la calle para formar parte del Festival. Gracias a esta iniciativa, se ha logrado brindar apoyo económico a más de 60 familias que dependen de los negocios gastronómicos. Las palabras de uno de los dueños:

“se fortalece el empleo, también muchos de los empleos que generan los comercios gastronómicos que están aquí, pues son vecinos nuestros (...) Entonces, con esto también apoyamos a más de 60 familias que dependen de la economía de estos restaurantes.”
(Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

Convocatoria: Motivados por la visibilización

El festival gastronómico, artístico y cultural Calle Bonita, tuvo como objetivo visibilizar y posicionar a Calle Bonita como un corredor turístico, gastronómico y cultural. Por esta razón, una de las principales motivaciones para que los restaurantes se unieran a AsoSandiego fue el interés en obtener recursos económicos para fortalecer las actividades relacionadas con

Calle Bonita. Además, buscaban dar a conocer su trabajo a otras entidades importantes y tener la oportunidad de recibir apoyo a través de la participación del FONDETUR.

FONDETUR otorgó un estímulo de aproximadamente 47 millones de pesos para cubrir el evento, proporcionando diversos elementos en especie como micrófonos, cableado, consola, carpas y tarimas. De igual forma, parte de los recursos se destinaron a aspectos clave como seguridad, transporte de equipos, montaje y desmontaje, piezas digitales, pautas en redes sociales, mapas para el público y brandeo para las carpas. Sin embargo, es importante aclarar que los representantes de los restaurantes no tuvieron un conocimiento detallado sobre la asignación exacta de los recursos, ya que su participación se limitó a la ubicación de las tarimas. Además, la publicidad se enfocó solo en AsoSandiego, dejando un poco de lado la opinión de los representantes de los restaurantes.

Productividad: Sabores típicos

El término de productividad para este análisis se entiende como el resultado de mejorar y optimizar la capacidad de producción, por lo que se realizaron preguntas pertinentes a la calidad de los productos y servicios, la diversificación de clientes y si se produjo algún cambio en los ingresos. Para AsoSandiego el logro más evidente fue poder rescatar a los restaurantes de Calle Bonita que quedaron después de la pandemia por COVID 19, y a partir de eso darle la oportunidad a estos de ofrecer mejores productos y servicios a través de las capacitaciones que se mencionaron anteriormente.

Para AsoSandiego, durante el Festival, se registró un aumento significativo en el número de visitantes a los diferentes restaurantes, lo cual se tradujo en un incremento en los ingresos para cada uno de ellos en ese periodo. Esta situación no solo benefició a los restaurantes directamente, sino que también tuvo un impacto positivo en los proveedores, los ayudantes, los artistas independientes y los emprendimientos locales que participaron en el evento. De esta manera, el Festival generó un efecto positivo en toda la cadena de valor, fortaleciendo la economía local y brindando oportunidades a diversos actores de la comunidad.

En relación con los clientes, se observó una diversificación en función de los días de la semana. Durante los días laborables, de lunes a viernes, predominaron estudiantes, oficinistas y personas que trabajan en el sector. Por otro lado, los sábados y domingos se observó una afluencia mayor de familias, amigos y parejas que no necesariamente son residentes de la localidad. En palabras del director de AsoSandiego:

“Entonces eso, claramente hace que no solamente los tradicionales que son los que vienen de lunes a viernes, sino los de fin de semana, que son foráneos, principalmente si uno viene acá de lunes a viernes, pues uno no se va a venir a comer aquí el fin de semana con seguridad, entonces eso, poder tener abierto sábado, domingo, es una cosa que ellos normalmente no hacían, ya los domingos, ya todos los días, todos los domingos abren, porque ya saben que es un día bueno y eso efectivamente permitió

que ya tienen sus comensales de costumbre” (Entrevista general- estudio de caso C03-004 - Mayo 4 de 2023)

También se pudo identificar la presencia de turistas que posiblemente visitaban los museos cercanos, el planetario y, en general, el centro de la ciudad durante el fin de semana. Esta variedad en el perfil de los clientes refleja la atracción de Calle Bonita tanto para la comunidad local como los visitantes que desean disfrutar de las actividades y atractivos de la zona.

Por otro lado, para los restaurantes fue muy importante el reconocimiento de la Calle Bonita para poder mejorar sus productos y servicios. Por ejemplo, se implementaron facilidades como el pago con datáfono y el uso de facturas electrónicas, lo cual agiliza y mejora sus operaciones. Si bien es cierto que han obtenido mejores resultados en términos de clientes e ingresos en los festivales que han organizado de forma independiente, el II Festival les brindó la oportunidad de atraer a nuevas entidades que antes no asistían a sus eventos. Esto se logró gracias a la invitación realizada por AsoSandiego para esta ocasión específica. En palabras de uno de los dueños:

“siento que el tema de relacionamiento que tiene =asociación= también es importante, porque igual, nos relacionó con algunas otras entidades, por ejemplo, hay entidades que no nos ponen mucha atención, que los invitamos todos los años, pero que no nos, por ejemplo, entidad; por ejemplo, La entidad, en cambio lo hizo la asociación y sí estuvo la entidad y si estuvo entidad”. (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

Es cierto que los beneficios obtenidos al participar en el FONDETUR se centraron en mantener viva la Calle Bonita después de la pandemia y recibir el apoyo de entidades locales. Sin embargo, es importante destacar que los diferentes festivales que han realizado los restaurantes no surgieron ni se detuvieron exclusivamente por la participación del FONDETUR. El apoyo del FONDETUR brindó a los restaurantes un valioso recurso para seguir consolidándose en el mercado gastronómico y les permitió dar a conocer la comida típica como el ajiaco, el cocido y el sancocho, los frijoles y el mondongo, en medios de comunicación populares. Además, esta oportunidad ayudó a romper el estigma de que este tipo de comida es de baja calidad. Uno de los dueños lo expresa así:

“pónganme a mí en la emisora y entonces le creo, que es lo que es más afín a nosotros, póngannos en Radio nacional que es más afín a nosotros, no me pongas en emisora nacional, no me pongas en la emisora nacional, pónganme en canal local, medios de comunicación local, que la gente escuche, que el taxista, la no sé qué, porque digamos que, desafortunadamente en Colombia, la gente entiende la gastronomía local como algo, como de minorías, como de, o sea como que no, incluso se refiere a la gastronomía local como sancocherías” (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

Competitividad: Convocando a una gran ciudad

Frente a la categoría de competitividad se entiende como la capacidad de competir con otros a través de la innovación en los productos y servicios para hacerlos mejores o diferentes

(Mercado Covo, 2019). AsoSandiego afirma que la innovación se dio desde el momento en que se convocó a toda una comunidad (vecinos, empresarios, residentes, comerciantes, entidades culturales, artistas, emprendedores) a que participaran en un evento grande, ya que es muy complicado y retador organizar a un volumen considerable de individuos en torno a un mismo tema. La idea de que los habitantes de Bogotá conocieran y visitaran una parte de la localidad de Santa fe en el centro era algo innovador, porque los barrios son muy cerrados y no participan así. El coordinador de AsoSandiego opina:

“Yo creo que lo innovador de esto es poder que la comunidad tomara la decisión, queremos que toda la ciudad venga y participe de este ejercicio que nosotros estamos haciendo, venga y conozca nuestra calle bonita” (Entrevista general- estudio de caso C03-004 - mayo 4 de 2023)

Sostenibilidad: Festivales para rato

Para la última categoría de análisis, que es la sostenibilidad², se entiende como el equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social en el desarrollo de las actividades turísticas y la continuidad de los negocios o empresas. Así, se indagó por las capacidades adquiridas y la construcción de alianzas nuevas que llevan a una permanencia en el tiempo después de la participación del FONDETUR. En términos generales la mayor alianza que dejó esta convocatoria es la que nace entre entidades públicas tales como la FUGA, el Instituto Distrital de Turismo, Secretaría Distrital de Desarrollo, secretaria de Hacienda y la Alcaldía Local y las entidades de carácter privado como el gremio de restaurantes de Calle Bonita y AsoSandiego

Es importante mencionar que la participación en FONDETUR no fue el punto de partida de la Calle Bonita, ni garantiza su continuidad en el tiempo. Como se mencionó anteriormente, los restaurantes ya habían realizado festivales por cuenta propia antes de la participación en FONDETUR y continuarán organizando eventos masivos en el futuro. Esta participación brindó los recursos y el apoyo para fortalecer Calle Bonita, pero no fue el único factor determinante en su existencia y desarrollo. Los festivales organizados por los restaurantes con recursos participativos demuestran su compromiso y capacidad para seguir promoviendo la Calle y su oferta gastronómica de manera independiente. En palabras de uno de los representantes de los restaurantes:

“Estoy hablando en proporción al que se hizo con =asociación= así abismal, o sea, no quiero hablar solo por mi y me atrevo a hablar en nombre de todos los que están aquí y de los que no vinieron a la reunión, de todos los restaurantes. Los festivales que hemos hecho nosotros con recursos no de nosotros, me refiero en medios, en todo (...) en cuanto a las ventas de esos festivales si uno la compara con las ventas (...) las ventas, las visitas, la divulgación del festival, todo lo que se logró, ha sido abismal. (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

² Esta noción sobre la sostenibilidad está muy asociada con la de 'turismo sostenible'. Para los entrevistados, el turismo sostenible se traduce en tener conocimiento sobre el impacto que genera el turismo en los entornos y comunidades e implementar prácticas que minimicen ese impacto, a través por ejemplo del manejo de residuos, el cuidado del agua, el respeto a la capacidad de carga de los territorios, el consumo de productos locales, entre otras.

Por su parte, el director de AsoSandiego afirma que el respaldo de las entidades como el FONDETUR hace que los proyectos puedan permanecer en el tiempo. Este respaldo brinda confianza a los contratistas, equipos de logística y demás personas involucradas, ya que les muestra que el proyecto es serio y tiene una base sólida. Además, la experiencia de participar en las convocatorias y ganarlas brinda capacidades y conocimientos que son transferibles a proyectos futuros. Estos aprendizajes ayudan a identificar y abordar mejor las necesidades y desafíos que puedan surgir. Las capacitaciones realizadas en el marco de las convocatorias también se convierten en herramientas que pueden ser utilizadas en el mantenimiento de los restaurantes y en futuros proyectos.

Con las capacidades instaladas y aprendizajes nuevos se incentiva a la participación a futuras convocatorias de una forma más organizada, más clara y más eficiente. Esto permite maximizar las oportunidades de obtener apoyo y recursos para proyectos posteriores. Así lo expresa AsoSandiego:

“entonces que FONDETUR nos diera la oportunidad de poder mostrarle a la comunidad, venga sí se puede, venga sigamos participando, venga sí, y desde que ganamos ese, hemos participado en varias convocatorias, hay unas que no hemos ganado, pero no nos rendimos y yo creo que ese es como el incentivo de haber participado y haber ganado. Que vamos a seguir participando en otras convocatorias que tengan un beneficio para el territorio” (Entrevista general- estudio de caso C03-004 - mayo 4 de 2023)

La sostenibilidad se logra evidenciar en el momento en que los festivales de Calle Bonita se siguen replicando con éxito para todos sus restaurantes y en el reconocimiento que ha obtenido como un lugar que vale la pena visitar. Esto ha sido posible gracias a la buena organización de su líder y la disposición de los restaurantes para participar activamente. También lograron aprovechar los conocimientos en cuanto al manejo de caja, de alimentos y de negocios lo cual ha hecho más fácil el mantenimiento de sus negocios. El representante de los restaurantes afirmó que ha hecho alianzas con influencers para aumentar la visibilidad de la Calle Bonita. Esto debido a que los influencers tienen un gran impacto en las redes sociales y pueden ayudar a llegar a un público más amplio y diverso. para que ayuden a visibilizar aún más la calle, así lo expresó:

“Les pagamos a unos influencers que tiene miles de seguidores que nos traen gente a la cuadra, llenaron la cuadra (...) yo pago un influencer, pagamos un e-commerce, pagamos una persona que se encarga de prensa” (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

Turismo Sostenible

El enfoque del turismo sostenible se basa en considerar las repercusiones económicas, socioculturales y ambientales tanto en el presente como en el futuro. Se busca satisfacer las necesidades de los turistas, los destinos, las comunidades anfitrionas y la industria turística en general, teniendo en cuenta el entorno en el que se llevan a cabo las actividades (UNWTO, sf). Así, a través de las entrevistas realizadas a los restaurantes y a representantes de AsoSandiego se extrajo información sobre turismo este tema.

AsoSandiego considera el turismo sostenible como una prioridad en todos sus proyectos. Un claro ejemplo, de esto es el cuidado y mantenimiento de la vegetación en el Centro Internacional, promoviendo la presencia de árboles y áreas verdes en los espacios públicos. En particular, se ha dado especial atención a la implementación de huertas urbanas, brindando capacitación a los restaurantes en colaboración con el Jardín Botánico. Durante estos eventos los restaurantes han fomentado el cultivo de productos por parte de los propios participantes, demostrando un excelente ejemplo de economía circular. Además, algunos establecimientos llevaron a cabo charlas informativas sobre cómo se sustenta su economía a través de los cultivos que producen.

Retos y aprendizajes

Para el último apartado que trata sobre los retos y aprendizajes que dejaron la experiencia de la participación en las convocatorias del FONDETUR. Durante el proceso de indagación, se exploraron las lecciones aprendidas, las dificultades o barreras encontradas, así como las áreas de mejora para el futuro. Se observó que las experiencias de los restaurantes y AsoSandiego difirieron significativamente, debido a las diferentes perspectivas sobre qué hacer y cómo llevarlo a cabo.

AsoSandiego considera fundamental la difusión adecuada de sus proyectos en cada sector y la necesidad de contar con equipo técnico especializados en las particularidades de cada proyecto, ya que no se puede aplicar la misma gestión para todos. Han aprendido que la participación en convocatorias es crucial y se debe seguir incentivando esta práctica, incluso si no ganan todas las veces. La clave está en ir mejorando y participando en comunidad, estableciendo alianzas con otras entidades o grupos para lograr un impacto positivo en el turismo sostenible también. AsoSandiego continuará participando en las convocatorias del FONDETUR, ya que tienen proyectos a futuro que buscan innovar y encontrar nuevos espacios para el beneficio de la comunidad. Siguen comprometidos en buscar nuevas oportunidades y ejercicios que promuevan el desarrollo sostenible y el crecimiento económico de su localidad. Así fue expresado:

“Creo que el éxito, que siempre está buscando en qué otras cosas incursionar dentro del marco de sus programas misionales, seguridad y emergencias, espacio público, proyectos y medio ambiente, civismo, cultura... civismo cultura y comunicaciones, tener claro cuál es el objetivo y dentro de ese objetivo pues

las posibilidades son infinitas siempre y cuando eso cumpla el objeto misional.” (Entrevista general- estudio de caso C03-004 - mayo 4 de 2023)

(Entrevista

Para el grupo de restaurantes, si bien la experiencia no fue completamente satisfactoria, esto no está relacionado con la gestión del FONDETUR, sino más bien con la falta de visibilidad que AsoSandiego les brindó. Durante la entrevista con los participantes de Calle Bonita, ellos afirmaron ser los creadores totales del proyecto, pero recibieron recomendaciones de diferentes entidades para aliarse con una entidad con personería jurídica, con el fin de garantizar ser beneficiarios de la convocatoria. Esta situación destaca la importancia de una comunicación clara y efectiva entre AsoSandiego y los restaurantes, para evitar malentendidos y maximizar el impacto de los proyectos. Así lo expresó uno de los participantes:

“funcionarios de FONDETUR, del IDT dijeron que, pues que un tema de la convocatoria iba a ser mucho más, se iba a fortalecer nuestra propuesta, se iba a fortalecer si nosotros buscábamos aliarnos con alguna entidad que de pronto pudiera representarnos, que tuviera mayor como relacionamiento a que si nosotros como personas naturales lo hiciéramos” (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

A pesar de sus contribuciones como creadores del proyecto, no se les otorgó el reconocimiento merecido, ni se les incluyó en las decisiones relacionadas con la asignación y distribución de recursos. Esta situación generó cierto malestar entre los representantes, como lo expresó uno de los participantes:

“se les pasó el proyecto y en ningún momento dijeron este proyecto es propuesto por calle bonita, fue hecho por la asociación, ellos se tomaron el derecho de que el festival fue hecho por la asociación” (Entrevista grupal - C03-004 - 12 de mayo de 2023)

Como resultado de lo anterior y para concluir, algunos dueños o representantes han afirmado que participarán en futuras convocatorias bajo diferentes condiciones, como prescindir de una entidad intermediaria que obtenga todos los créditos. La Calle Bonita ha contribuido de manera significativa a la reactivación del Centro Internacional como un destino turístico, ofreciendo opciones culturales, gastronómicas y comerciales de alta calidad con recursos participativos y apoyos locales. A pesar de las molestias ocasionadas, el trabajo del FONDETUR ha sido óptimo y su acompañamiento ha sido oportuno, ya que las personas encargadas asistieron al evento para verificar el cumplimiento de los objetivos.

Referencias

Mercado Covo, T., Vilorio Sequeda, A., & Mercado Covo, L. (2019). Competitividad de los recursos turísticos: una propuesta de indicadores para su medición en la región Caribe colombiana. *Revista Económica del Caribe*, 24, 95–113. <http://www.scielo.org.co/pdf/ecoca/n24/2145-9363-ecoca-24-95.pdf>.

UNWTO (sf). Desarrollo sostenible. Tomado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20turismo,naturales%20y%20la%20diversidad%20biol%C3%B3gica>.