

PLAN ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL FONDO NACIONAL DE TURISMO FONTUR

(Versión 2)

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad documentar los factores que influyen en la gestión del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR, el cumplimiento de su propósito, objetivos y sostenibilidad en el tiempo. Reúne las situaciones internas y externas, que influyen de manera positiva o negativa sobre su estrategia y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de valor, usuarios, beneficiarios y demás partes interesadas.

Adicionalmente, la información del documento incluye la plataforma estratégica; el marco normativo; las conclusiones del análisis de capacidades internas y del entorno; y los riesgos y oportunidades estratégicos que inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2. METODOLOGÍA

La construcción del contexto estratégico se realizó teniendo en cuenta la información obtenida en el taller de planeación estratégica 2022 – 2026 y el análisis de capacidades internas con corte febrero de 2023, así como la valoración de los documentos: Plan de Desarrollo Nacional 2022 – 2026 y Plan Sectorial para el periodo 2022 – 2026, las Circulares que imparten lineamientos generadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo así como, la documentación interna que describen los elementos estratégicos del Fondo Nacional de Turismo – FONTUR. La versión 2 se actualiza a la luz del cambio del modelo de operación definido mediante el Contrato Fiduciario 413 de 2023.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO NORMATIVO

El marco normativo hace referencia a los lineamientos requeridos para establecer el contexto estratégico de FONTUR entre otros, así como para la identificación de riesgos:

Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones, Ley 1101 de 2006: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones, Ley 1558 de

2012: Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo, Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones, Ley 2068 de 2020: Por el cual se modifica la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1074 de 2015: "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo", en lo relacionado con la creación del Fondo Nacional de Turismo; creado por el artículo 42 de la Ley 300 de 1996, modificado por los artículos 8 de la Ley 1101 de 2006, 40 de la Ley 1450 de 2011 y 21 de la Ley 1558 de 2012.

Proyecto de ley por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".

Circular 017 de 2020 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Roles y procedimientos para el trámite de proyectos a ser apoyados con recursos que conforman el Fondo Nacional de Turismo, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1558 de 2012.

3.2. CONCEPTOS

Contexto estratégico: es el proceso que determina los factores que influyen en él propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores externos e internos. (Adoptado de la ISO 9000:2015).

Partes interesadas pertinentes: subconjunto del conjunto grupos de interés. Las partes interesadas pertinentes son aquellos que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización, cuando sus necesidades y expectativas no se cumplen. (Adaptado de ISO 9001:2015 Numeral 2.2.4).

Grupos de valor: subconjunto del conjunto grupos de interés, conformado por "Personas naturales (ciudadanos) o jurídicas (organizaciones públicas o privadas) a quienes van dirigidos los bienes y servicios de una entidad". (Tomado de Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, del DAFP, 2021). Los grupos de valor específicos para FONTUR se encuentran identificados en el análisis de contexto.

Gestión de los grupos de interés: son las acciones de las organizaciones para:
1. Definir el resultado necesario para proporcionar a aquellas partes interesadas, esto con el fin de reducir el riesgo de no cumplir con sus expectativas y, 2.

Atraer, conseguir y conservar el apoyo de los grupos de interés en el desarrollo de su gestión. (Adaptado de ISO 9001:2015 Numeral 2.2.4).

4. ELEMENTOS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, *cuyo propósito es sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida, a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestra forma de relacionarnos con el ambiente, y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza.* (<https://www.dnp.gov.co/Paginas/gobierno-presento-el-primer-plan-nacional-de-desarrollo-construido-con-la-gente-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.aspx>).

El Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, tiene como objetivo sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la protección de la vida a partir de la construcción de un nuevo contrato social que propicie la superación de injusticias y exclusiones históricas, la no repetición del conflicto, el cambio de nuestro relacionamiento con el ambiente y una transformación productiva sustentada en el conocimiento y en armonía con la naturaleza. Este proceso debe desembocar en la paz total, entendida como la búsqueda de una oportunidad para que todos podamos vivir una vida digna, basada en la justicia; es decir, en una cultura de la paz que reconoce el valor excelso de la vida en todas sus formas y que garantiza el cuidado de la casa común.

El Plan Nacional de Desarrollo se materializa en las siguientes cinco (5) transformaciones:

- 1. Ordenamiento del territorio alrededor del agua.** Busca un cambio en la planificación del ordenamiento y del desarrollo del territorio, donde la protección de los determinantes ambientales y de las áreas de especial interés para garantizar el derecho a la alimentación sean objetivos centrales que, desde un enfoque funcional del ordenamiento, orienten procesos de planificación territorial participativos, donde las voces de las y los que habitan los territorios sean escuchadas e incorporadas.

2. **Seguridad humana y justicia social.** Transformación de la política social para la adaptación y mitigación del riesgo, que integra la protección de la vida con la seguridad jurídica e institucional, así como la seguridad económica y social. Parte de un conjunto de habilitadores estructurales como un sistema de protección social universal y adaptativo; una infraestructura física y digital para la vida y el buen vivir; la justicia como bien y servicio que asegure la universalidad y primacía de un conjunto de derechos y libertades fundamentales; y la seguridad y defensa integral de los territorios, las comunidades y las poblaciones. Estos habilitadores estructurales brindan las condiciones para la superación de las privaciones y la expansión de las capacidades en medio de la diversidad y la pluralidad.
3. **Derecho humano a la alimentación.** Busca que las personas puedan acceder, en todo momento, a una alimentación adecuada. Se desarrolla a través de tres pilares principales: disponibilidad, acceso y adecuación de alimentos. Bajo este contexto, se establecen las bases para que progresivamente se logre la soberanía alimentaria y para que todas las personas tengan una alimentación adecuada y saludable, que reconozca las dietas y gastronomías locales y que les permita tener una vida activa y sana.
4. **Transformación productiva, internacionalización y acción climática.** Apunta a la diversificación de las actividades productivas que aprovechen el capital natural y profundicen en el uso de energías limpias, que sean intensivas en conocimiento e innovación, que respeten y garanticen los derechos humanos, y que aporten a la construcción de la resiliencia ante los choques climáticos. Con ello, se espera una productividad que propicie el desarrollo sostenible y la competitividad del país, aumentando la riqueza al tiempo que es incluyente, dejando atrás de manera progresiva la dependencia de actividades extractivas y dando paso a una economía reindustrializada con nuevos sectores soportados en las potencialidades territoriales en armonía con la naturaleza.
5. **Convergencia regional.** Es el proceso de reducción de brechas sociales y económicas entre hogares y regiones en el país, que se logra al garantizar un acceso adecuado a oportunidades, bienes y servicios. Para garantizar esta convergencia, es necesario fortalecer los vínculos intra e

interregionales, y aumentar la productividad, competitividad e innovación en los territorios. Así mismo, se requiere transformar las instituciones y la gestión de lo público, poniendo al ciudadano en el centro de su accionar y construyendo un relacionamiento estrecho, mediado por la confianza, entre las comunidades y entre éstas y las instituciones, para responder de manera acertada a sus necesidades y atender debidamente sus expectativas, a partir de marcos regulatorios consistentes.

Así mismo, integra tres ejes transversales:

1. **Paz total.** Entendida como la apuesta para que el centro de todas las decisiones de política pública sea la vida digna, de tal manera que los humanos y los ecosistemas sean respetados y protegidos. Busca transformar los territorios, superar el déficit de derechos económicos, sociales, culturales, ambientales, y acabar con las violencias armadas, tanto aquellas de origen sociopolítico como las que están marcadas por el lucro, la acumulación y el aseguramiento de riqueza.
2. **Los actores diferenciales para el cambio.** El cambio que propone es con la población colombiana en todas sus diversidades para lograr transformaciones que nos lleven a una sociedad inclusiva, libre de estereotipos y estigmas, que supera las discriminaciones de tipo económico, social, cultural y político, así como las basadas en género, étnico-racial, generacionales, capacidades físicas, de identidad y orientación sexual, donde la diversidad será fuente de desarrollo sostenible y no de exclusión. De igual forma busca superar las brechas ocasionadas por el conflicto armado y por las divisiones entre lo urbano y lo rural.
3. **Estabilidad macroeconómica.** Tiene como objetivo definir un conjunto de apuestas en materia económica para garantizar la disponibilidad de los recursos públicos que permitirán financiar las transformaciones, las cuales están enmarcadas en la actual coyuntura económica global, regional y nacional. (Tomado del proyecto de Ley por el cual se expide el PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2026 "COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA")

4.2. PLAN SECTORIAL DE TURISMO

De acuerdo con el Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026 “*Turismo en armonía con la vida*” el cual tiene por objeto: Construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país.

En concordancia con lo anterior desarrollará una estrategia basada en 4 ejes estratégicos que son:

1. **Democratización del turismo como fuerza transformadora para una cultura de paz:** busca facilitar el disfrute de esta actividad para todos los colombianos, vinculando dentro de la cadena de valor del sector regiones valiosas por su diversidad natural y cultural que han tenido afectación por el conflicto armado, como herramienta para la construcción de una cultura de paz. Así mismo, a través de este eje se promoverá la función social y transformadora del turismo, el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo humano de las personas
2. **Territorios turísticos para la equidad y el bienestar:** busca consolidar el Sistema Nacional de Turismo, y los instrumentos de gestión de manera eficiente como mecanismo para ordenar la actividad turística en el país. Promoviendo una mayor y mejor conectividad, calidad, gobernanza y política, información e infraestructura turística en los destinos.
3. **Turismo: alternativa para la transición económica y protección de la naturaleza,** promueve una visión estratégica del sector, que armonice los objetivos de desarrollo social y económico del turismo con la necesidad de proteger los recursos naturales, su biodiversidad, el medio ambiente, y los ecosistemas que hacen de Colombia, un destino interesante para la atracción de nuevos mercados, promoviendo la productividad, aumentando los flujos turísticos de visitantes para continuar posicionando turísticamente al país.
4. **Turismo: dinamizador de la economía para la vida y la justicia social:** busca fomentar el desarrollo productivo del sector, y de los prestadores de servicios turísticos, de las economías populares, de las

nuevas formas de trabajo comunitario en el territorio y demás actores vinculados al sector, para elevar la competitividad, mejorar las estrategias de mercadeo y promoción; y con ello el posicionamiento turístico del país promoviendo la justicia social.

Cada eje estratégico está compuesto por un objetivo específico, un indicador y se desarrolla a través de programas y proyectos que a su vez se cumplirán con un conjunto de acciones indicativas.

Los objetivos específicos que aportan al desarrollo de la estrategia son:

1. Fortalecer la inclusión y participación de las comunidades y los territorios en el desarrollo sostenible del turismo en el país, promoviendo la función social del turismo como instrumento para la garantía de derechos y el desarrollo humano.
2. Impulsar el desarrollo territorial a través del turismo mediante el fortalecimiento de la gobernanza, la infraestructura y la conectividad.
3. Impulsar el desarrollo sostenible del sector en sus atractivos, servicios, empresas y destinos turísticos del país, para el aprovechamiento efectivo de su riqueza natural y cultural. Busca convertir el turismo en una fuente de crecimiento económico de las comunidades con el menor impacto sobre sus ecosistemas, mejorando la calidad de vida de la población y de quién la visita, al crear destinos que protegen el medio ambiente y sus recursos.
4. Fomentar el desarrollo productivo del sector, mediante estrategias de dinamización que eleven la competitividad y el posicionamiento turístico del país promoviendo la justicia social.

FONTUR, participa en el desarrollo de la estrategia en cumplimiento de los lineamientos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, especialmente los que se emitan desde el Viceministerio de Turismo y en articulación institucional e interinstitucional. (Tomado del Plan Sectorial de Turismo 2022 – 2026 Turismo en armonía con la vida.)

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

OBJETO

De acuerdo con la Ley 1450 de 2011 artículo 40, estableció el Fondo de Promoción Turística como un instrumento para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal para la promoción el turismo, el cual se ceñirá a los lineamientos de la política turística definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

MISIÓN

FONTUR es el brazo técnico ejecutor del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que contribuye al crecimiento económico y desarrollo social de la nación, potencializando la infraestructura y la competitividad turística, así como la promoción de Colombia y sus destinos, a nivel nacional e internacional, en articulación con entidades gubernamentales, territoriales, el empresariado y las comunidades, mediante asistencia técnica a los territorios, con innovación, inclusión y participación social, propiciando la construcción de paz e incentivando prácticas responsables y sostenibles.

VISIÓN

Para el 2026, FONTUR será reconocida como una organización transparente, eficiente y relevante en el desarrollo del turismo inclusivo, sostenible, responsable y de paz a nivel nacional, generando capacidades en las regiones y sus comunidades, para mostrar al mundo la riqueza social, natural y cultural de Colombia.

VALORES

FONTUR, en el marco de la planeación estratégica, ha definido los siguientes valores institucionales en los que basa su ejercicio organizacional:

INTEGRIDAD

"Hacemos lo correcto en toda situación y circunstancia, tenemos firmeza en nuestras acciones y rechazamos cualquier oportunidad para quebrantar la ley"

DILIGENCIA

"Tenemos la disposición de actuar prestamente, hacer las cosas bien y cumplir con los compromisos adquiridos de forma ágil y eficaz"

RESPECTO

"Reconocemos y valoramos a todas las personas independientemente de su condición social o su forma de pensar"

RESPONSABILIDAD

"Cumplimos con los compromisos que adquirimos con nosotros mismos y con los demás"

RESILIENCIA

"Somos capaces de sobreponernos a los momentos críticos y adaptarnos a una nueva realidad; comprendemos que hay días buenos y días malos, pero pocos problemas sin solución"

EMPATÍA

"Entendemos las necesidades y emociones de otras personas, comunidades o sociedades, aunque no estemos viviendo su situación"

OBJETIVOS, ACCIONES E INDICADORES ESTRATÉGICOS DE FONTUR

Objetivo 1: (Alineado con objetivos 1 y 4 del Plan Sectorial)

Promover la función social del turismo y el desarrollo integral de los destinos, incluyendo buenas prácticas en la gestión, priorizando las inversiones hacia el cierre de brechas con el fin de consolidar la inclusión y participación de los territorios, elevar la competitividad y el posicionamiento turístico del país.

Acción 1.1: Generar un banco de aliados estratégicos en turismo.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-001	Alianzas estratégicas formalizadas	Gestión	Oficina de Relacionamento

Objetivo 2: (alineado con objetivo 2 del Plan Sectorial)

Generar capacidades en materia de identificación, formulación y ejecución proyectos de inversión turística, mediante, asistencia técnica para la apropiación metodológica, y la formalización con el fin de impulsar el desarrollo territorial de los destinos.

Acción 2.1: Formular proyectos tipo que faciliten la presentación de proyectos a FONTUR.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-002	Documentos tipo para la formulación de proyectos de competitividad, promoción e infraestructura elaborados, publicados y divulgados	Producto	Subgerencia Técnica

Acción 2.2: Capacitar y acompañar a los territorios en la estructuración de proyectos, a través de gestores regionales.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-003	Número de nuevos municipios impactados con inversión directa entre 2022-2026	Gestión	Subgerencia Técnica

Acción 2.3: Mantener actualizados los lineamientos y herramientas estratégicas

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-004	Lineamientos y herramientas estratégicas para la formulación de proyectos revisados	Gestión	Subgerencia Técnica

Objetivo 3: (alineado con objetivo 3 del Plan Sectorial)

Promover las prácticas sostenibles para la conservación de atractivos naturales y culturales, mediante la articulación con los entes territoriales, gremios y los prestadores de servicios turísticos.

Acción 3.1: Definir una política de responsabilidad social y gestión ambiental en los proyectos de Fontur, de acuerdo con las características de las líneas estratégicas.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-005	Documento de lineamientos de sostenibilidad en los proyectos de FONTUR, socializado	Producto	Subgerencia Técnica

Objetivo 4: (Organizacional)

Desarrollar las capacidades institucionales, para consolidar el rol de FONTUR, como actor determinante para el logro de los objetivos del Plan Sectorial de Turismo, mediante la definición su contexto estratégico, alternativas de modernización de sus procesos y estructura organizacional conforme a su naturaleza jurídica.

Acción 4.1: Formular la estrategia de fortalecimiento institucional que defina el rol, estructura y recursos con que el Fondo Nacional de Turismo ejecuta la política de turismo.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-006	Documentos que definen directrices generales de los temas organizacionales, estratégicos, técnicos, administrativos y funcionales del P.A. FONTUR, radicados ante el Fideicomitente para revisión y aprobación.	Gestión	Subgerencia Técnica

Acción 4.2: Implementar la estrategia de fortalecimiento institucional.

Código de Indicador	Nombre Indicador	Tipo	Responsable
PE-007	Modelo de operación por procesos socializado	Producto	Oficina de Planeación
PE-008	Estructura organizacional actualizada	Producto	Secretaría General

5. PRINCIPIOS RECTORES DE LA GESTIÓN

1. **Eficiencia:** Entendida como la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.
2. **Transparencia:** Consiste en poner a disposición del público de manera completa, oportuna y permanente, la información sobre todas las actuaciones de la administración, salvo los casos que expresamente establezca la ley.
3. **Relevancia:** Entendida como la importancia o la visibilidad de FONTUR, dentro del sector turístico.

6. CONTEXTO: PARTES INTERESADAS

Para identificar las partes interesadas de FONTUR es importante tener en cuenta la interacción que se presenta entre los diferentes actores que intervienen en el negocio. Por lo tanto, parte interesada es toda aquella persona interna y/o externa u organización que tiene o puede tener capacidad para afectar o verse afectada, en el normal desarrollo de las actividades del Fondo, pueden ser: proveedores, trabajadores, inversionistas, legisladores, organismos públicos, la sociedad en general, entre otros.

A continuación, se muestran las partes interesadas y su interacción con FONTUR.

Nº	PARTE INTERESADA	¿QUIENES SON?	INTERACCIÓN
1	AUTORIDAD ¿DE QUÉ INSTANCIA DEL ESTADO DEPENDE?	Ministerio de Comercio Industria y Turismo Viceministerio de Turismo Comité Directivo del Fondo Nacional del Turismo, compuesto por siete (7) miembros, así: 1. El Ministro de Comercio, Industria y Turismo o quién este delegue. 2. El Viceministro de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 3. El Presidente de PROCOLOMBIA quién podrá delegar en el Vicepresidente de Turismo. 4. Cuatro (4) representantes de organizaciones gremiales de aportantes de la contribución parafiscal La Secretaria Técnica del Comité, corresponde a la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción del Viceministerio de Turismo.	Política y Lineamientos Plan sectorial Gestión de Gobierno Corporativo Aprobaciones y Asignación de Recursos
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTA DE EMPLEADOS CONTRATISTAS ¿QUIÉNES EJECUTAN LOS PROCESOS?	Trabajadores de FONTUR: Planta Gerencia (6) Dirección interinstitucional (3) Dirección de apoyo a las regiones (13) Dirección de comunicaciones (3) Misional Secretaría general (3) Dirección legal (4) Gerencia de planeación y proyectos (5) Dirección de Infraestructura (19) Dirección de Promoción y Mercadeo (12) Dirección de Competitividad (12) Dirección de Seguimiento y Análisis (5) En FIDUCOLDEX Gerencia de Bienes (9) Dirección de Negocios (10) Dirección de Contribución Parafiscal (11) Apoyo Dirección Jurídica (11) Dirección de Contraloría (3) Área Gestión Humana (2) Área Administrativa (3) Área Gestión Documental (2) Área Informática y	Gobierno Corporativo Formulación, Ejecución y Seguimiento de proyectos Recaudo, Provisión, Ejecución y Control de Recursos Soporte a la Gestión Institucional

Nº	PARTE INTERESADA	¿QUIENES SON?	INTERACCIÓN
		<p>Tecnología (2) Área Contable (1) Total 139</p> <p>Temporales Área Administrativa (2) Dirección de Comunicaciones (1) Dirección de Negocios (1) Dirección de Promoción y Mercadeo (3) Dirección de Seguimiento y Análisis (3) Dirección Interinstitucional (1) Dirección Jurídica (3) Dirección Legal (2) Gerencia de Planeación de Proyectos (1) Unidad Logística (7) Gerencia General (2) Secretaría General (2) Total 28</p>	
3	<p>CLIENTES Y USUARIOS ¿QUIÉNES RECIBEN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS?</p>	<p>Cientes directos: Aportantes de la contribución parafiscal y sus Organizaciones gremiales. Entidades territoriales.</p>	<p>Asistencia Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulación, estructuración, viabilidad de proyectos - Contratación de bienes y servicios - Seguimiento a ejecución y cierre de proyectos <p>Planificación, adecuación y mejora de destinos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación y desarrollos tecnológicos, portales web - Eventos de capacitación, formación - Socialización de buenas prácticas y experiencias - Implementación y certificación en normas técnicas sectoriales y de calidad turística para destinos turísticos y prestadores <p>Estudios de prefactibilidad y factibilidad de obras Estudios y diseños de obra Obras de infraestructura turística Oferta de Bienes con vocación turística (SAE – CNT) Conceptualización de campañas para destinos Diseño y ejecución de planes de medios Diseño de marca Estudios e investigación de mercado</p>

Nº	PARTE INTERESADA	¿QUIENES SON?	INTERACCIÓN
		<p>Clientes indirectos: Min Cultura Min Ambiente Parques Nacionales SENA</p> <p>Usuarios Turistas, comunidades</p>	<p>Desarrollo de actividades de promoción y mercadeo nacional e internacional</p> <p>Provisión de BD y análisis de información Herramientas para el análisis de información Estudios de análisis económicos financieros y estadísticos del mercado turístico y mejora de la competitividad</p> <p>Gestión de comunidades Planes de desarrollo turístico Inventarios de recursos y atractivos turísticos Gestión de capacidades (institucionales) Seguridad turística + Diseño de Productos turísticos: Organización del destino, Comunicación de la oferta turística</p>
4	<p>PROVEEDORES ¿QUIÉNES ENTREGAN INSUMOS PARA LA GESTIÓN, DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS?</p>	<p>Proponentes beneficiarios: Entidades territoriales, esquemas asociativos, otras formas de organización territorial, y comunidades étnicas, en cabeza de la autoridad territorial, representante o autoridad de turismo. Corporaciones y fondos mixtos regionales de turismo.</p> <p>Proveedores de bienes y servicios Operadores Logísticos, vigilancia. Aseo, alimentación, alojamiento, central de medios.</p> <p>Proveedores de información Ministerio del Interior Ministerio de Relaciones Exteriores</p>	<p>Recaudo Contribución Parafiscal Necesidades en materia de competitividad (planificación, adecuación y mejora de destinos), infraestructura para el turismo y promoción y mercadeo de la oferta turística.</p> <p>Bienes y servicios</p> <p>Normativa, convenios, acuerdos, cooperación, interacción para la intervención en regiones y comunidades.</p>

Nº	PARTE INTERESADA	¿QUIENES SON?	INTERACCIÓN
		Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Ministerio de Educación Nacional Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Ministerio de Transporte Ministerio de Cultura Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Ministerio del Deporte Parques Nacionales Naturales de Colombia Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico - CRA Aeronáutica civil Migración Colombia Superintendencia de transporte Superintendencia de industria y comercio Policía de Turismo DIMAR INVIAS ANI Departamento Administrativo de la Presidencia de la República Departamento Nacional de Planeación -DNP Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE- Artesanías de Colombia S. A. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA Instituto Colombiano de Antropología e Historia, Icahn Concesionarios (vías) Operadores de Transporte	

Nº	PARTE INTERESADA	¿QUIENES SON?	INTERACCIÓN
5	SOCIEDAD ¿QUIÉNES SE VEN INFLUENCIADOS, AFECTADOS Y QUIÉN LES REPRESENTA ?	<p>Entidades de seguimiento y control</p> <p>Viceministerio de Turismo Contraloría General de la República.</p> <p>Comunidades y población</p> <p>Comunidades en las regiones y destinos. Asociaciones locales o regionales</p>	<p>Retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.</p> <p>Resultados sobre la evaluación de la Gestión. Requerimientos de información.</p>

7. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

Para comprender el contexto estratégico es importante considerar y analizar las situaciones, desempeño y resultados a nivel interno, al igual que los factores externos del entorno próximo de FONTUR que pudieran contribuir favorable o desfavorablemente en el cumplimiento de la misión, los objetivos institucionales constituyéndose en sus riesgos y oportunidades asociados.

Las situaciones analizadas incluyen información pertinente, relacionada con cuestiones externas tales como el entorno legal y reglamentario, el político, el tecnológico, el competitivo de mercado, el cultural, social y económico; e internas como la capacidad directiva (planeación, estructura organización, procesos y control) el talento humano, el manejo financiero y la contratación, la tecnología disponible y las técnicas desarrolladas o empleadas en la gestión de la organización.

Bajo los parámetros señalados anteriormente, se realizó una encuesta para obtener, a partir de la percepción y experiencias del personal, información que permitiera concluir la situación actual de FONTUR en una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Con la consolidación, análisis y determinación de la tendencia en cada aspecto evaluado se han propuesto las acciones prioritarias, que pueden impulsar el desempeño de FONTUR y facilitar el cumplimiento de la estrategia fijada para el cuatrienio 2022-2026.

A continuación, se describen las situaciones clasificadas en la matriz DOFA:

ANÁLISIS INTERNO – FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

I. Aspecto Evaluado: Capacidad Directiva

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
PLANEACIÓN DIRECCIONAMIENTO				
Misión		73%		
Visión		55%		
Objetivos estratégicos		55%		
Planes y estrategias con base en grupos de interés			<u>27%</u>	
Análisis de resultados para toma de decisiones.			40%	
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN				
Estructura organizacional		52%		
Funciones del área o proceso	<u>77%</u>			
Funciones del cargo		52%		
Recursos para la gestión del área o proceso			39%	
Línea de autoridad, toma de decisiones y control de áreas y procesos		56%		
Necesidad de ajustes en función de resultados			39%	
OPERACIÓN Y CONTROLES				
Sistema de control a la gestión			<u>36%</u>	
Datos e información del desempeño			<u>33%</u>	
Parámetros y herramientas para verificación de resultados			<u>33%</u>	
Documentación para la gestión del proceso			<u>35%</u>	
Consulta de procedimientos y documentos asociados		59%		
Identificación de Riesgos de las actividades del área o proceso			39%	

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Documentación de controles			36%	
Gestión de Correspondencia			38%	
Gestión Documental			44%	
TOTAL	46%			

Teniendo en cuenta que la calificación global favorable para la **Capacidad Directiva** fue de 46%, lo cual hace que se considere como una **Debilidad Baja**. La mayor parte de los aspectos evaluados se encuentra entre los rangos medios, es decir, que no son elementos ausentes en la gestión, pero tampoco están desarrollados, tendiendo más a esta condición.

Entre los factores que requieren mayor atención está que tan solo el 27% de los encuestados afirmó que FONTUR analiza y se anticipa a las necesidades de los principales grupos de interés (directivas, clientes, proveedores, trabajadores, entidades de control), con el fin de definir sus estrategias y planes; que solo el 33% indicó que se cuenta con datos e información exacta y oportuna y se han definido parámetros y herramientas para verificar los resultados de FONTUR en las distintas áreas, procesos y otros ámbitos del desempeño organizacional; que un 35% consideró que los documentos vigentes son adecuados para el desarrollo de la actividades y el registro de las mismas, y el 36% percibió que en FONTUR se tiene implementado un sistema de control a la gestión (seguimiento a objetivos, recursos y resultados) y además los controles que existen y se ejercen durante las actividades a cargo de las áreas o proceso están descritos en documentos.

Algo similar ocurre frente a la pregunta *“De acuerdo con el desempeño alcanzado por FONTUR debido a los resultados de su unidad en los dos últimos años”* el 27% consideró que FONTUR necesita cambios estructurales y una reorientación de los recursos asignados para cumplir las funciones asignadas, el 34% opinó que FONTUR necesita ajustes en la forma como se desarrollan sus actividades para lograr el cumplimiento de su misión y objetivos y el 25% concluyó que algunas actividades que desarrolla FONTUR deberían ajustarse para mejorar en cuanto al cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, frente a la pregunta “En caso de que usted considere que las áreas o procesos en FONTUR requieran ajustes ¿Qué mejoraría?”, los encuestados respondieron de la siguiente manera: el 67% dijo que se deben identificar "cuellos de botella", restricciones, tiempos de espera innecesarios, el 57% identifico que se deben revisar y simplificar actividades y el 40 opinó que se debe incluir mayor detalle en la descripción de las labores a realizar o especificaciones de tareas en los procedimientos y otros documentos, mientras que un 38% consideró que se debe hacer una redistribución o reasignación interna de las labores, por lo que son temas que deben tenerse en cuenta en la planificación de ajustes.

De otra parte, el único factor que se destaca es que el 77% dijo conocer plenamente las responsabilidades y funciones a cargo del área/proceso al cual pertenece.

II. Aspecto Evaluado: Capacidad de Talento Humano

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Proceso de inducción y reinducción		<u>71%</u>		
Entrenamiento específico		58%		
Evaluación del desempeño		68%		
Programa de capacitación			<u>29%</u>	
Distribución de responsabilidades y tareas			42%	
Orientación y retroalimentación del Jefe o Líder del área o proceso		68%		
Comunicación asertiva y respeto en las relaciones laborales		64%		
Trabajo en equipo		64%		
Compromiso, calidad y diligencia			48%	
Ubicación de las instalaciones		65%		
Distribución en oficinas			<u>33%</u>	
Ubicación equipos de trabajo		52%		

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
TOTAL	55%			

La **Capacidad del Talento Humano** se considera como una **Fortaleza Baja**, de acuerdo con la calificación de 55% de favorabilidad. En general los elementos evaluados tienen un nivel medio con tendencia a más favorable. Sin embargo, es importante prestar atención a los siguientes aspectos cuya valoración resultó baja: solo un 29% de los encuestados afirmó que FONTUR cuenta con un programa de capacitación completo y pertinente y que apenas el 33% indicó que la distribución de los puestos de trabajo y las salas de reunión son suficientes y adecuadas para el desarrollo de las actividades cotidianas.

Así mismo, frente a la pregunta "¿Qué factores considera deben mejorar en los espacios de trabajo asignados?", el 66% determinó que mejoraría los accesorios de bienestar ergonómico (apoya pies, soporte para la pantalla, Pad Mouse, entre otros), el 30% opinó que mejoraría los niveles de ruido, mientras que el 28% dijo que mejoraría la separación entre los puestos y un 24% opinó que mejoraría la organización del archivo de gestión.

Finalmente, el factor que se destacó es que el 71% señaló haber conocido su entorno de trabajo; deberes y derechos; funciones y reglas de convivencia y desarrollo de la posición que ocupa mediante un proceso de inducción o reinducción.

III. Aspecto Evaluado: Capacidad Financiera, Presupuesto (Inversión) y Contratación

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Presupuesto FONTUR			45%	
Ejecución presupuestal			<u>27%</u>	
Plan de Adquisiciones			44%	
Agilidad y oportunidad de los procesos de contratación			<u>27%</u>	
Supervisión de contratos			<u>36%</u>	

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Cumplimiento de obligaciones (pagos)			35%	
Seguimiento a la ejecución presupuestal			44%	
TOTAL	37%			

En cuanto a la **Capacidad Financiera, Presupuesto (Inversión) y Contratación**, fue calificada globalmente con un **37%** de favorabilidad, catalogándose como una **Debilidad Baja**, lo cual indica que es uno de los elementos que requieren de mayor atención y deben desarrollarse en el corto plazo. Para esta categoría todos los factores tuvieron una aprobación por debajo del 50%, se destaca que solo el 27% afirmó que no existen dificultades en la ejecución del presupuesto y que los procesos de contratación son ágiles y oportunos para la ejecución del mismo.

Entre los temas a fortalecer se encuentran que tan solo un 35% indicó que FONTUR cumple con los pagos de obligaciones contractuales dentro de los plazos establecidos en los contratos o documentos equivalentes, y que solo el 36% consideró que se ha llevado a cabo de manera correcta y oportuna la supervisión en desarrollo de los contratos a cargo del área o el proceso al cual pertenece y el 43% indicó que la contratación se lleva a cabo conforme a lo establecido en el Plan Anual de Adquisiciones .

IV. Aspecto Evaluado: Capacidad Competitiva

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Mercadeo				
Mercado objetivo		65%		
Caracterización de usuarios		55%		
Características del sector		53%		
Plan de mercadeo			36%	
Portafolio de productos y servicios			38%	
Nivel de satisfacción de los grupos de valor				15%

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Servicio				
Canales de comunicación		53%		
Consultas			44%	
Protocolo de servicio			<u>27%</u>	
Sistema de información de los Grupos de valor			<u>21%</u>	
Promesa de servicio			38%	
TOTAL	40%			

La **Capacidad Competitiva** fue valorada con una calificación favorable del **40%**, con la cual se determinó como una **Debilidad Baja**. Si bien algunos elementos evaluados obtuvieron valoración positiva por encima de la media, hubo temas como el conocimiento del nivel de satisfacción de los grupos de valor o de los usuarios de FONTUR que solo un 15% afirmó estar al tanto de dicho nivel.

Adicionalmente, solo el 21% de los encuestados manifestó que FONTUR cuenta con sistema de información sobre los datos de los grupos de valor, y el 27% señaló que FONTUR ha establecido, documentado e implementado un protocolo de servicio a los grupos de valor, usuarios, beneficiarios y ciudadanos en general.

Con respecto a la pregunta "FONTUR cuenta con un documento de caracterización de grupos de valor y usuarios, que describa sus necesidades y expectativas, ubicación, medios y formas de relacionamiento entre otros", los encuestados dijeron que el 36% consideró que se tiene información aislada de los intereses y rasgos de los grupos de valor, el 34% que se tiene identificados algunos grupos de valor, pero no los usuarios o beneficiarios; y tan solo un 18% consideró que se cuenta con un documento con la descripción completa de los grupos de valor.

Es preciso resaltar que no obstante a que FONTUR, no tiene competidores, debería fortalecer su capacidad en el sentido de identificar y conocer plenamente las características de sus grupos de valor, usuarios y beneficiarios, así como habilitar canales de interacción y comunicación acordes con sus necesidades y la labor que realiza.

V. Aspecto Evaluado: Capacidad Técnica y Tecnología

Factores	Fortaleza		Debilidad	
	Alto 100%	Bajo 75%	Bajo 50%	Alto 25%
Tecnología				
Plan estratégico de TIC			<u>30%</u>	
Seguridad digital	<u>77%</u>			
Plan de Continuidad del Negocio			47%	
Herramientas tecnológicas		56%		
Adecuación de las herramientas tecnológicas a los procesos			32%	
Herramientas tecnológicas para atención de grupos de valor			38%	
Interoperabilidad de plataformas			32%	
Adaptación al cambio tecnológico			<u>30%</u>	
Manuales operativos y capacitación			36%	
Técnico				
Metodología para gestión de proyectos			50%	
Gestión del Conocimiento			<u>29%</u>	
Aplicación de técnicas de análisis estadístico			35%	
Uso de información sociodemográfica, económica y cultural.				<u>24%</u>
Impacto ambiental y sostenibilidad			<u>30%</u>	
Difusión de información			38%	
TOTAL	39%			

Para la **Capacidad Técnica y Tecnológica** se obtuvo una calificación favorable global de **39%**, determinándola como una **Debilidad Baja**, ya que solo dos factores tienen una opinión positiva y el resto no superó el 50%.

Entre los aspectos que merecen una mayor atención está que solo un 24% afirmó que FONTUR dispone de información económica, sociodemográfica y cultural, actualizada y de calidad, la cual se emplea en la toma de decisiones y

desarrollo de sus operaciones; un 29% indicó que en FONTUR se ha formulado una estrategia orientada a la gestión del conocimiento, y tan solo el 30% de los encuestados manifestó que FONTUR ha definido un Plan Estratégico de TIC, que articule los esfuerzos institucionales y optimice la destinación de recursos, que la plataforma tecnológica de FONTUR es flexible y se adapta permitiendo ajustes respecto a cambios en el entorno.

En cuanto a la gestión de riesgos de seguridad digital en FONTUR, los encuestados respondieron que, el 45% que se tiene implementado un sistema de gestión de seguridad de la información y el 31% que se han establecido algunas medidas articuladas para preservar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, tales como generación de copias de seguridad, acceso físico y digital controlado, instrucciones para prevención de eventos, entre otras.

Tan solo el 30% dijo que se han definido y documentado criterios sobre el impacto ambiental y sostenibilidad que se apliquen en la toma de decisiones y desarrollo de sus operaciones, así mismo, tan solo el 50% de los encuestados manifestó que si se cuenta con una metodología de gestión de proyectos.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS.

Si bien en FONTUR existen elementos organizacionales, medidas y recursos orientados a las buenas prácticas en la operación y la gestión administrativa, no están debidamente consolidados o institucionalizados; la baja percepción sobre su existencia o aplicación hace necesario que se formalicen y comuniquen en todos los niveles y áreas en la empresa.

Algunos de los síntomas que podría ocasionar el no atender estas falencias estará dado por la falta de coherencia en el propósito, errores y reprocesos, inconsistencia en la información de gestión y resultados, pérdida de credibilidad en los grupos de valor, usuarios, beneficiarios y demás partes interesadas.

Es necesario enfocarse en acciones tendientes a la formalización, la medición y análisis desde los niveles operativos hasta los directivos, la comunicación y retroalimentación oportunas.

ANÁLISIS EXTERNO – DEBILIDADES IDENTIFICADAS

I. Aspecto Evaluado: Económico

Factores	Oportunidad		Amenaza	
	Alto 25%	Bajo 50%	Bajo 75%	Alto 100%
Asignación de recursos presupuestales para infraestructura			62%	
Asignación de recursos presupuestales para promoción y mercadeo		47%		
Asignación de recursos presupuestales para competitividad		50%		
Oportunidad y fácil asignación			56%	
Mecanismos para gestión de cartera			55%	
Planes para incentivar el pago oportuno de la contribución parafiscal			52%	
Retroalimentación a contribuyentes de la utilización de recursos			56%	
Control de evasión y elusión			55%	
Incidencia del comportamiento de los indicadores macroeconómicos			67%	
Evaluación del comportamiento del sector en la definición de programas y proyectos			64%	
TOTAL			56%	

El aspecto **Económico** fue valorado con una calificación del **56%**, con la cual se determinó como una **Amenaza Baja**.

Se determina que la mayoría de los aspectos se ubican en el rango de amenaza baja. Se destacan como aspectos positivos la asignación de recursos presupuestales tanto para promoción y mercadeo como para competitividad, son suficientes para satisfacer las necesidades del sector.

Entre tanto, se debe prestar mayor atención a la estimación del impacto del comportamiento de los indicadores macroeconómicos en el desarrollo de los programas, así como en la formulación y ejecución de los proyectos, toda vez que tan solo un 33%, indicó que se estima el impacto de los indicadores macroeconómicos en el desarrollo de los programas, así como en la formulación y ejecución de los proyectos.

Por su parte, los temas relacionados con oportunidad y fácil asignación de recursos y la retroalimentación a los contribuyentes sobre la utilización de los recursos que, tan solo lograron una calificación del 56%, así mismo el 64% de los encuestados consideró que la evaluación del comportamiento del sector en

la definición de programas y proyectos turísticos y la incidencia del comportamiento de los indicadores macroeconómicos, que alcanzaron una calificación del 67%, son temas que deben ser tenidos en cuenta en el aspecto económico.

Por último, únicamente el 36% de los encuestados consideró que se evalúa el comportamiento del mercado del sector en la definición de programas y proyectos turísticos.

II. Aspecto Evaluado: Político

Factores	Oportunidad		Amenaza	
	Alto 25%	Bajo 50%	Bajo 75%	Alto 100%
Líneas Base del PND y Plan sectorial en la gestión organizacional			55%	
Cambios normativos del sector turismo		33%		
Impacto de los cambios normativos			58%	
Articulación y entendimiento con el Min CIT		46%		
Relacionamiento con los gobiernos territoriales			63%	
Impacto por cambios en política pública		42%		
Participación en la agenda normativa		46%		
TOTAL	49%			

El Aspecto **Político** fue valorada con una calificación del **49%**, con la cual se determinó como una **Oportunidad Baja**.

En general los elementos evaluados tienen un nivel medio. Sin embargo, es importante identificar oportunidades para fortalecer el factor de relacionamiento con los entes territoriales, dado que un 37%, considera que al momento de definir programas y proyectos turísticos se ha tenido en cuenta las necesidades y debilidades en los entes territoriales.

Por otra parte, el 67% de los encuestados percibe que los cambios normativos relacionados con el sector comercio, industria y turismo, no son frecuentes.

III. Aspecto Evaluado: Social

Factores	Oportunidad		Amenaza	
	Alto 25%	Bajo 50%	Bajo 75%	Alto 100%
Contexto socio demográfico y cultural			<u>63%</u>	
Planes de mitigación del riesgo ante eventos de orden público.			75%	
Evaluación en la población			72%	
Integración de datos estadísticos del impacto de programas y proyectos			70%	
Inclusión de población vulnerable			70%	
Retroalimentación con grupos de valor				<u>84%</u>
Participación activa de los grupos de valor			70%	
Análisis periódico de PQRS			72%	
Implementación del acuerdo de Paz			73%	
TOTAL			72%	

Para el aspecto **Social** se obtuvo una calificación global desfavorable de **72%**, determinándola como una **Amenaza Baja**, en factores como:

El total de los aspectos evaluados representan una amenaza, tan solo el 16% señalo que se ha realizado retroalimentación de las actuaciones de FONTUR con sus grupos de valor, relacionadas con el impacto en los ciudadanos a través de los programas y proyectos turísticos que apoya. Únicamente el 25% consideró que se proyectan planes de mitigación del riesgo ante posibles eventos de orden público de acuerdo con las condiciones de los destinos, en relación con la definición de programas y proyectos turísticos. El 27% dijo que se cuenta con proyectos y o programas turísticos que promueven la puesta en marcha del plan marco de implementación del acuerdo de paz.

De otro lado, solo el 28% consideró que se han implementado procesos de análisis periódico de las PQRS recibidas, que permitan la identificación de problemáticas a resolver, canalizar esfuerzos y tomar acciones sobre las necesidades reales del sector.

No obstante, el 30% expresó que se promueve la participación activa de los grupos de valor en la definición de programas y proyectos turísticos, así como que en la definición de programas y proyectos, se ofertan productos y servicios turísticos dirigidos a los sectores más vulnerables.

IV. Aspecto Evaluado: Tecnológico

Factores	Oportunidad		Amenaza	
	Alto 25%	Bajo 50%	Bajo 75%	Alto 100%
Integración tecnológica con los territorios			69%	
Política de gobierno digital			67%	
TOTAL	68%			

El aspecto **Tecnológico** fue valorado con una calificación general del **68%**, con la cual se determinó como una **Amenaza Baja**, por ello se evidencia que el 33% expresó que se ha considerado e implementado mecanismos que conduzcan al cumplimiento de la política de gobierno digital, en el sentido de favorecer los intereses de los grupos de valor, los usuarios o beneficiarios y la ciudadanía en general. Entre tanto el 31% concluyó que se han considerado las necesidades de contar con sistemas de información y herramientas que faciliten la integración tecnológica en los territorios en los cuales se promueven programas y proyectos turísticos.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS DEL ENTORNO.

De los aspectos evaluados en el análisis de entorno, se han tomado como oportunidad aquellos que no se vienen aplicando completamente en los procesos, pero que son posibles de desarrollar en FONTUR, sin injerencia o intervención de agentes externos. Entre los temas que merecen la una mayor atención están los factores sociales tales como formalizar la consideración del contexto sociodemográfico y cultural en los lineamientos para la definición de programas y proyectos turísticos, así como estimar el impacto del comportamiento de los indicadores macroeconómicos en el desarrollo de programas, la formulación y ejecución de los proyectos. Fortalecer los criterios en relacionados con las necesidades y debilidades en los entes territoriales al momento de definir programas y proyectos turísticos. Realizar retroalimentación de las actuaciones de FONTUR a sus grupos de valor, relacionadas con el impacto en las comunidades y en general los ciudadanos, a través de los programas y proyectos turísticos que apoya. Realiza una integración tecnológica con los territorios orientada a facilitar el acceso a información y servicios de FONTUR.

Por otra parte se han considerado como amenazas a los factores que no se pueden controlar directamente desde FONTUR y que afectarían la gestión; entre

los aspectos a considerar están la asignación de recursos presupuestales para promoción y mercadeo de la oferta turística, la articulación y entendimiento con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el Viceministerio de Turismo; la creación e implementación de planes de mitigación del riesgo ante eventos de orden público en las regiones y destinos en los que interviene FONTUR desde sus líneas de acción; la implementación del acuerdo de paz y la inclusión de población vulnerable, comunidades y actores de la economía popular, que requieren de directrices y regulación para poderse llevar a cabo.

8. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

Siguiendo los lineamientos contenidos en la Guía para la Gestión del Riesgo y Diseño de Controles en Entidades Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, y tomando como base la encuesta realizada a Directivos y profesionales, se realizó la evaluación del contexto estratégico por medio de la identificación de los riesgos y oportunidades por objetivo institucional que se presentan a continuación:

Riesgos y oportunidades que influyen en el cumplimiento del propósito, objetivos y sostenibilidad de FONTUR.

Objetivo Estratégico	Riesgo / Oportunidad	Descripción
1. Promover la función social del turismo y el desarrollo integral de los destinos, incluyendo buenas prácticas en la gestión, priorizando las inversiones hacia el cierre de brechas con el fin de consolidar la inclusión y participación de los territorios, elevar la competitividad y el posicionamiento turístico del país.	Riesgo: Incumplimiento de las metas corporativas por inconsistencias e insuficiencia en el marco normativo aplicable y fallas en la identificación de brechas.	En el propósito de lograr inclusión y participación de los territorios, elevar la competitividad y el posicionamiento turístico del país, se necesita ampliar o detallar los criterios de cobertura y posibles beneficiarios. De otra parte, si en la identificación de brechas hay imprecisiones o se extiende en el tiempo para presentar el análisis, se afecta el cumplimiento del objetivo.

Objetivo Estratégico	Riesgo / Oportunidad	Descripción
	<p>Oportunidad: Hacer relevante la función de FONTUR.</p> <p>Lograr mayor interacción con los territorios.</p>	<p>En la medida en que se logre dar cumplimiento al objetivo, se hará más visible la gestión de FONTUR. Así mismo estrechar vínculos con los entes territoriales y las comunidades para facilitar la ejecución de los proyectos y el desarrollo del sector turístico.</p>
2. Generar capacidades en materia de identificación, formulación y ejecución proyectos de inversión turística, mediante asistencia técnica para la apropiación metodológica, y la formalización con el fin de impulsar el desarrollo territorial de los destinos.	<p>Riesgo: Incumplimiento del objetivo por desconocimiento parcial de herramientas y metodologías.</p>	<p>Con el fin de impulsar el desarrollo territorial de los destinos, se debe tener pleno conocimiento de las metodologías para la identificación, formulación y ejecución de proyectos de inversión turística, de tal forma que se logre apropiar el conocimiento y replicarlos en los territorios.</p>
	<p>Oportunidad: Adoptar metodologías y buenas prácticas.</p>	<p>Adoptar y desarrollar metodologías y buenas prácticas en materia de gestión de proyectos y replicar experiencias exitosas en los territorios con capacidades limitadas ampliando la cobertura de los beneficios que ofrece FONTUR.</p>
3. Promover las prácticas sostenibles para la conservación de atractivos naturales y culturales, mediante la articulación con los entes territoriales, gremios y los prestadores de servicios turísticos.	<p>Riesgo: Desviación del objetivo por falta de claridad conceptual.</p>	<p>Dado que el tema de economía circular en el país, aún no cuenta con una línea clara para su ejecución y desarrollo, es posible que se desdibuje el cumplimiento de estos criterios en la ejecución de proyectos.</p>
	<p>Oportunidad: Apropiar el concepto de economía circular desde la gestión de los proyectos con vocación turística.</p>	<p>En aras de fortalecer los proyectos de economía circular en los destinos, se debe incluir en la generación de capacidades todo lo relacionado con los conceptos, la práctica y los beneficios de implementar la economía circular.</p>
4. Desarrollar las capacidades institucionales, para consolidar el rol de FONTUR, como actor determinante para el logro de los objetivos del Plan Sectorial de Turismo mediante la definición su contexto estratégico, alternativas de modernización de sus procesos y estructura	<p>Riesgos: Imprecisiones en la definición del Modelo de Procesos de FONTUR.</p>	<p>En la definición del modelo de operación por procesos se podrían dar imprecisiones por falta de claridad en el rol que debe cumplir FONTUR en el sector, desconocimiento del marco normativo y las políticas de turismo, así como falta de comunicación entre las áreas que participan en la gestión de la organización.</p>

Objetivo Estratégico	Riesgo / Oportunidad	Descripción
organizacional conforme a su naturaleza jurídica.	Oportunidad: Hacer relevante la función de FONTUR.	Tener claridad en la definición de la institucionalidad a través de la definición e implementación de su contexto estratégico, estructura organizacional y su modelo de operación por procesos, así como de un modelo robusto de medición de los resultados que le apoye la toma de decisiones y contar con los recursos necesarios.

CONTROL DE CAMBIOS

ACTIVIDADES QUE SUFRIERON CAMBIOS	CAMBIOS EFECTUADOS	FECHA DEL CAMBIO	VERSIÓN
Creación, primera versión del documento	N.A.	31/03/2023	01
Objetivos, acciones e indicadores estratégicos	Atendiendo la implementación del nuevo modelo de operación producto del Contrato Fiduciario 413 de 2023, se realiza actualización de objetivos estratégicos e indicadores estratégicos, conforme	22/10/2024	02

