



**La Promoción Internacional de Colombia como destino turístico: Un análisis de Marca
País.**

Marco Antonio Riaño Orjuela

Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-

Maestría en Administración Pública

Bogotá, Colombia

2025



**La Promoción Internacional de Colombia como destino turístico: Un análisis de Marca
País.**

Marco Antonio Riaño Orjuela

**Monografía presentada como requisito parcial para optar al título de:
Administrador Público**

Directora

Ana María Torres Hernández

Economista Politóloga, Ms.

Escuela Superior de Administración Pública -ESAP-

Maestría en Administración Pública

Bogotá, Colombia

2025

Dedicatoria

A mi madre Francis Helena Orjuela por ser mi mayor inspiración y mi más grande apoyo en cada paso de este largo camino, su amor incondicional, sacrificio y enseñanzas han sido el cimiento sobre el cual he construido mis sueños. A mi padre Jesús Antonio Riaño, gracias por brindarme siempre su confianza, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por enseñarme, con su ejemplo, el valor del esfuerzo y la perseverancia.



Agradecimientos

A mis padres, por su apoyo incondicional y su constante acompañamiento. A la directora Ana María Torres Hernández, por su guía y tutoría. Y a mis compañeros y compañeras de vida universitaria, quienes han recorrido este camino a mi lado y alcanzarán esta meta junto conmigo.

Resumen

Este estudio analiza las estrategias de promoción internacional de Colombia como destino turístico y su impacto en la construcción de una Marca País sólida, coherente y competitiva. A través de una metodología mixta que incluye revisión documental, análisis de indicadores turísticos, entrevistas semiestructuradas y estudio comparado, se identifican fortalezas y debilidades en la narrativa institucional, la articulación interinstitucional y el posicionamiento global del país. Los hallazgos evidencian avances significativos en términos de visibilidad internacional, especialmente a través de campañas como “Colombia, el riesgo es que te quieras quedar” y “Feel the Rhythm”; sin embargo, se observa una limitada continuidad en las estrategias, así como una débil conexión entre los niveles nacional y territorial. Asimismo, la Marca País Colombia aún enfrenta estigmas históricos que dificultan su consolidación como destino diferenciado. El análisis comparado con países como Perú, México y España permite identificar buenas prácticas replicables, centradas en la sostenibilidad, la inversión institucional y la cohesión narrativa. Se concluye que el éxito de la promoción internacional del turismo colombiano dependerá de la construcción de una narrativa-país clara, de largo plazo y respaldada por una estructura institucional robusta. Las recomendaciones están orientadas al fortalecimiento de la gobernanza turística, la evaluación de impacto de las campañas y la inclusión de los territorios en la estrategia de promoción.

Palabras clave: Turismo, Marca País, Promoción Turística, Marketing de Destinos, Posicionamiento Global, Gobernanza Turística, Políticas Públicas.

Abstract

This study analyzes Colombia's international tourism promotion strategies and their impact on building a strong, coherent, and competitive Nation Brand. Using a mixed methodology that includes documentary review, analysis of tourism indicators, semi-structured interviews, and comparative study, the research identifies strengths and weaknesses in institutional narratives, inter-agency coordination, and the country's global positioning. Findings reveal significant progress in international visibility, particularly through campaigns such as “Colombia, the risk is wanting to stay” and “Feel the Rhythm.” However, there is limited continuity in strategy and weak linkage between national and regional levels. Colombia's Nation Brand still faces historical stigmas that hinder its consolidation as a differentiated destination. The comparative analysis with countries like Peru, Mexico, and Spain highlights successful practices centered on sustainability, institutional investment, and narrative cohesion. The study concludes that the success of Colombia's international tourism promotion will depend on the construction of a clear, long-term country narrative supported by a strong institutional framework. Recommendations are oriented toward strengthening tourism governance, evaluating the impact of campaigns, and including regional actors in the promotion strategy.

Keywords: Tourism, Nation Branding, Tourism Promotion, Destination Marketing, Global Positioning, Tourism Governance. Public Policies

Contenido

Resumen	5
Contenido	6
Lista de ilustraciones.....	7
Introducción.....	8
1. Planteamiento y formulación del problema.....	9
2. Justificación	10
3. Objetivos	11
3.1 Objetivo General	11
3.2 Objetivos Específicos.....	11
4. Marco referencial	12
4.1 Antecedentes de la Promoción Internacional de Colombia	12
4.2 Marco teórico	19
4.3 Marco normativo	20
4.4 Marco conceptual	22
5. Diseño metodológico	23
5.1 Tipo de Investigación	23
5.2 Método de Investigación	23
5.3 Fuentes de Información	24
5.4 Hipótesis y enfoque de análisis	25
5.5 Matriz de categorías para análisis de entrevistas.....	25
5.6 Guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas.....	26
5.7 Esquema para el análisis de resultados	26

6. Resultados	28
6.1. Identificación de estrategias significativas en la promoción de la Marca País (Instrumentos: revisión documental y entrevistas semiestructuradas).....	28
6.2. Análisis del posicionamiento de Colombia en el turismo global desde la percepción y el flujo monetario (Instrumentos: análisis de indicadores turísticos y estudio comparado).....	28
6.3. Evaluación de la articulación entre actores institucionales y privados (Instrumentos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental).....	29
6.4 Resultados de la encuesta.....	29
6.5 Análisis cualitativo por categoría temática.....	37
7. Conclusión.....	39
8. Recomendaciones estratégicas	40
Referencias	42

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz de categorías.....	25
-----------------------------------	----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Marca de país	15
Ilustración 2 Entrevistas.....	36

Introducción

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores estratégicos para el desarrollo económico de Colombia, representando el 4.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando una contribución cercana a los 17.8 mil millones de dólares, según el World Travel & Tourism Council (WTTC, 2023). Esta relevancia se refleja no solo en su capacidad de generación de empleo e inversión, sino también en su impacto en la construcción de la imagen internacional del país. En este contexto, la consolidación de una Marca País coherente, estratégica y diferenciada es fundamental para posicionar a Colombia como un destino turístico competitivo en el escenario global.

Durante los últimos 13 años, Colombia ha trabajado en una narrativa comercial bajo una misma marca, lo cual ha favorecido el posicionamiento del país en mercados internacionales. Sin embargo, comparativamente con otras naciones con retos similares, como México, Brasil o Costa Rica, Colombia no ha logrado consolidar un liderazgo en el sector, a pesar de sus ventajas geográficas, culturales y ambientales. Esto sugiere la necesidad de revisar la efectividad de las estrategias actuales de promoción y la articulación entre los distintos actores gubernamentales, privados y territoriales, que inciden en la proyección de una imagen país coherente.

En este sentido, el presente estudio se propone analizar la promoción internacional de Colombia como destino turístico, con un enfoque centrado en la evaluación de la Marca País y su impacto real sobre el posicionamiento del país en el turismo global. Se parte del reconocimiento de un cambio en las tendencias de consumo turístico: el turismo de masas está dando paso a modelos más sostenibles, culturales y experienciales, donde la autenticidad del destino y su compromiso ambiental ganan protagonismo (Lacouture, 2018). Este giro exige un replanteamiento de las estrategias comunicacionales y promocionales del país, así como una gobernanza más sólida que articule coherentemente las iniciativas del nivel central con las potencialidades de los territorios.

El interrogante principal que guía esta investigación es: ¿Cuál es el impacto de las estrategias de promoción internacional en el posicionamiento de Colombia como destino turístico, y cómo pueden optimizarse para fortalecer su Marca País desde una perspectiva de gobernanza pública e institucionalidad? Abordar esta cuestión implica evaluar tanto los indicadores de desempeño turístico como las dinámicas institucionales que soportan —o limitan— la promoción internacional del país.

Por tanto, este trabajo se centrará en tres líneas temáticas: primero, la identificación de las principales estrategias utilizadas en la promoción de la Marca País Colombia; segundo, el análisis del posicionamiento del país en el turismo global a partir de indicadores de percepción, flujo de visitantes e ingresos generados; y tercero, la evaluación del grado de articulación entre

las entidades públicas, el sector privado y los territorios, con el fin de establecer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la mejora de la competitividad turística de Colombia en el ámbito internacional.

1. Planteamiento y formulación del problema

El turismo en Colombia ha emergido como un sector estratégico para la economía nacional, experimentando un crecimiento sostenido en las últimas décadas. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022), el turismo representa aproximadamente el 3,8 % del Producto Interno Bruto (PIB) del país y se ha consolidado como una de las principales fuentes de divisas, superando sectores tradicionales como el café y las flores. Sin embargo, la promoción internacional del país como destino turístico enfrenta diversas barreras que limitan su competitividad global y su capacidad de consolidar una identidad coherente y atractiva en los mercados internacionales.

Uno de los principales obstáculos es la fragmentación de las estrategias de promoción entre entidades gubernamentales y privadas, lo que ha llevado a una gestión ineficiente de los recursos y a una falta de coordinación en la implementación de iniciativas de Marca País. Estudios como los de Kotler y Gertner (2002) señalan que la construcción de una marca nacional eficaz requiere una articulación integral entre los actores públicos y privados, así como una estrategia basada en una visión coherente del destino. En el caso de Colombia, la falta de alineación entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ProColombia y otras instituciones locales ha derivado en estrategias dispersas y, en ocasiones, contradictorias (OECD, 2021).

Además, la percepción internacional de Colombia sigue viéndose afectada por factores históricos como la violencia y el narcotráfico, los cuales, a pesar de la mejora en seguridad y estabilidad política en las últimas décadas, continúan influyendo en la imagen del país (Avraham, 2015). Esto pone de manifiesto la necesidad de diseñar estrategias de comunicación que resalten los atributos positivos de Colombia como destino turístico, enfatizando su biodiversidad, cultura y experiencias únicas.

La administración pública juega un rol clave en este proceso, ya que es la responsable de la formulación e implementación de políticas públicas orientadas al desarrollo del sector turístico. Según Hall (2008), la gobernanza turística debe enfocarse en la gestión integral de recursos, la regulación de la oferta turística y la promoción de inversiones que permitan la consolidación del destino en mercados internacionales. En este sentido, la falta de una estrategia unificada y de



largo plazo en Colombia ha generado barreras para atraer turistas internacionales y ha debilitado la competitividad del país frente a otros destinos en América Latina.

Para superar estas problemáticas, es fundamental fortalecer la coordinación interinstitucional y promover una visión de Marca País integral que involucre tanto al sector público como al privado. La experiencia de países como España y México, que han logrado posicionarse como referentes turísticos a nivel mundial mediante estrategias de marketing y gobernanza turística efectivas, demuestra que la articulación de los actores es un factor clave para el éxito (Dinnie, 2016). En este contexto, Colombia debe avanzar hacia un modelo de promoción internacional que combine la innovación en estrategias digitales, la diplomacia turística y una narrativa coherente sobre los atributos del destino.

¿Cuál es el impacto de las estrategias de promoción internacional en el posicionamiento de Colombia como destino turístico y cómo pueden optimizarse para fortalecer la Marca País?

Evaluar la eficacia de las políticas de promoción turística requiere un análisis integral de los indicadores de desempeño, la percepción de los mercados internacionales y la sostenibilidad de las estrategias implementadas. La optimización de estas iniciativas debe basarse en una mejor articulación interinstitucional, el uso de tecnologías emergentes para la difusión de la imagen del país y el fortalecimiento de alianzas público-privadas que permitan consolidar un mensaje uniforme y atractivo para los turistas internacionales. Así, la administración pública tiene un rol determinante en la creación de un entorno propicio para el crecimiento sostenible del turismo y el fortalecimiento de Colombia como destino de referencia a nivel mundial.

2. Justificación

La promoción internacional de Colombia como destino turístico no solo impacta el crecimiento económico del país, sino que también contribuye de manera significativa a la construcción de una identidad nacional sólida y a la consolidación de la institucionalidad. Un enfoque estratégico y bien estructurado en la promoción del turismo fortalece la imagen del país en el escenario internacional, generando confianza en los mercados extranjeros y estimulando la inversión en infraestructura y servicios turísticos. Además, permite articular de manera efectiva a los diferentes actores del sector público y privado, promoviendo una visión unificada del desarrollo turístico nacional.

Desde la perspectiva de la administración pública, este estudio ofrece herramientas clave para el diseño y la implementación de políticas públicas que potencien la gobernanza turística y la

articulación interinstitucional. El fortalecimiento del sector turístico a través de estrategias coherentes de promoción internacional no solo genera empleo y crecimiento económico, sino que también impulsa la descentralización y el desarrollo regional, permitiendo que los beneficios del turismo lleguen a comunidades más vulnerables.

Asimismo, la investigación contribuye al debate académico y político sobre la gestión de la imagen del país y el impacto de la diplomacia turística en el posicionamiento global. Comprender cómo optimizar las estrategias de promoción permitirá a Colombia consolidarse como un destino turístico competitivo y sostenible, asegurando que su desarrollo esté alineado con las tendencias internacionales y con las necesidades de un turismo responsable e incluyente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar las estrategias de promoción internacional de Colombia como destino turístico para evaluar su impacto en la Marca País y proponer recomendaciones que contribuyan a su fortalecimiento desde una perspectiva de gobernanza pública e institucionalidad.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias más relevantes implementadas en la promoción internacional de la Marca País Colombia.
- Examinar el posicionamiento de Colombia en el turismo global a partir de indicadores como la percepción internacional, el flujo de turistas y los ingresos generados por el sector.
- Evaluar el grado de articulación entre las estrategias de promoción y los actores institucionales, incluyendo entidades gubernamentales y el sector privado, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

4. Marco referencial

La construcción de un marco teórico, conceptual y normativo es fundamental para el desarrollo riguroso y sustentado de esta investigación, ya que permite comprender las bases que estructuran la promoción internacional de Colombia como destino turístico desde una perspectiva integral. El marco teórico aporta las nociones clave sobre marketing de destinos, marca país, gobernanza turística y diplomacia cultural, mientras que el marco conceptual permite delimitar y precisar los términos esenciales del estudio para lograr una mejor interpretación de los fenómenos analizados. Por su parte, el marco normativo proporciona el sustento legal e institucional que rige la promoción del turismo en Colombia, incluyendo leyes, planes nacionales y lineamientos de políticas públicas, cuya revisión es clave para evaluar el grado de coherencia entre el diseño institucional y la práctica efectiva. En conjunto, estos marcos dotan a la investigación de profundidad analítica, rigor académico y pertinencia política, garantizando que los hallazgos y recomendaciones se fundamenten en un entendimiento amplio y crítico del contexto.

4.1 Antecedentes de la Promoción Internacional de Colombia.

Las décadas de 1980 fueron un período difícil para Colombia debido al desarrollo del narcotráfico y del narcoterrorismo, pero la expansión de la industria petrolera dio un gran empujón al turismo internacional, haciendo crecer la llegada de visitantes a pesar de las difíciles condiciones de vida. El turismo relacionado con el narcotráfico, por su parte, se consolidó como un fenómeno predominante en esos años y, incluso hasta hoy, continúa presente. Como parte del capital cultural que posee el país, es importante tener en cuenta estas cuestiones para dar cuenta de la importancia de los movimientos políticos y económicos en la historia del desarrollo de las naciones.

A finales de esta misma década, durante el mandato de César Gaviria Trujillo, se encargó una investigación a la firma Monitor Company, la cual llevó a cabo un estudio de competitividad para diferentes sectores productivos del país como fue el caso de la petroquímica, la floricultura, los textiles, la industria gráfica y el turismo. El estudio evidenció que Colombia debía reposicionar sus productos en el mercado internacional, abocándose a la calidad y al servicio como características más importantes. Con esa mirada, se hizo evidente la necesidad de crear una marca que reflejara las riquezas de la nación y que visibilizara el potencial a nivel mundial, ya que no se estaban explorando de manera estratégica sus ventajas diferenciales. Esto llegó a ser cierto hasta doce años después, con el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, que se materializó en el primer esfuerzo por crear una Marca País fundamentando las recomendaciones señaladas por Monitor Company. Entonces, la marca se delegó a David Lightle, consultor internacional, que había asesorado en el diseño de marcas como Nueva Zelanda, Australia y Taiwán, está a través de la Vicepresidencia de Imagen País, y que fue diseñada en el 2005.

Se trazaron dos etapas para la generación de la promoción de la marca país. La primera, vinculada a lo interno, enfocándose en lograr que un elevado porcentaje de ciudadanos se convirtiera en verdaderos embajadores -embajadores colombianos- de Colombia. Lograr que se iba a despertar la identificación con una nación, dando lugar a la participación de los ciudadanos por la intervención de las empresas locales en la campaña así como el manejo de los recursos necesarios para acompañar a la acción. La estrategia fundamentalmente relevante utilizada para la vinculación con los colombianos fue la propuesta “Cuenta Conmigo Colombia”.

La segunda fase fue externa, con el propósito de dar a conocer a Colombia en el mundo, en reducir la diferencia entre lo que una persona opina sobre el país y lo que significa realmente, mostrando a la comunidad internacional que el país tiene cada vez un mayor número de oportunidades, para poder exportar productos, atraer el turismo y que los inversionistas puedan invertir. Ello se intentó conseguir mediante una estrategia de mercadeo directo, dirigido especialmente durante el primer año a países como Estados Unidos, Europa, Japón y China.

La campaña Colombia es Pasión se lanzó el 25 de agosto de 2005. Esta estrategia de marca país se planteó como una estrategia a corto plazo de carácter sostenible. El fundamento de su financiación es el siguiente: el 30% es aportado por el gobierno nacional a través de Proexport y el 70% restante lo aportan empresas privadas. Proexport se define como una entidad pública con el objetivo de promover las exportaciones no tradicionales, atraer la inversión extranjera, fomentar el turismo y fortalecer la imagen del país. La campaña Colombia es Pasión se inserta dentro de esta última acción.



Información: Colombia es Pasión Logo PNG Vector, Seeklogo.

Durante 2005 se vendieron licencias de uso de marca a 39 empresas, lo cual representó ingresos de \$3.926.500.343 (US\$1.693.186). Cuatro empresas (Compañía Nacional de Chocolates,



Bancolombia, Grupo Aval Acciones y Valores y Empresas Públicas de Medellín) participaron con el equivalente al 51% de las ventas.

En 2005, el 51% de las ventas de la licencia se concentró en empresas que invirtieron una cifra mayor a 400 millones de pesos. Para 2006, la vinculación comercial de las empresas que invirtieron cifras superiores a 400 millones de pesos corresponde al 12,5%. Cabe señalar que las ventas totales de 2005 suceden en un período menor al de 2006. En 2005 ocurre el lanzamiento de la marca país y las organizaciones que más apoyaron la iniciativa fueron grandes empresas. Echeverri Cañas, L. M. (2008).

El tránsito de "Colombia es Pasión" a ProColombia representó un proceso de evolución en la estrategia de marca país. ProColombia se consolidó como la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones, contribuyendo al posicionamiento de una imagen positiva de Colombia en el ámbito internacional. Esta evolución implicó ajustes en la estrategia de posicionamiento, influenciados tanto por el contexto sociopolítico del país como por los avances tecnológicos, factores clave para comprender la expansión y transformación de la marca país colombiana.

La Marca País Colombia, actualmente, es la representación de la riqueza natural, cultural y humana del país. Su identidad visual emplea colores vibrantes y formas geométricas que simbolizan la megadiversidad del país y las diferentes regiones marítimas y terrestres. Cada color se encuentra asociado a un significado: el azul, a los abundantes recursos hídricos; el amarillo, a la variedad de climas, tierras y minerales; el verde, a la biodiversidad, a los paisajes y al inmenso abanico de tonalidades que ofrece la naturaleza colombiana. El violeta, a su vez, evoca la riqueza floral, las orquídeas, que son símbolo de lo nacional y el rojo resalta la calidez, la pasión y el talento de los colombianos. Desde el mes de septiembre de 2011, la Marca País lo ha divulgado oficialmente el Estado por medio de la entidad pública que lo proyecta en el ámbito internacional.

El proyecto de la Marca País ha iniciado de la mano de la campaña "Colombia es Pasión" y ha puesto en marcha un camino en la presentación a los ciudadanos del mundo de un país lleno de vida, color y posibilidades. Marca País Colombia (2024).

Ilustración 1 Marca de país



Fuente: Brandemia. (2011). *¿Qué país cambia de marca? La respuesta es Colombia.*

La campaña "Colombia, el país de la belleza", se ha replicado a nivel internacional mediante un plan de medios con cobertura en prensa internacional, televisión, radio y redes sociales del que se han beneficiado millones de personas por todo el mundo. Se anunció aprovechando momentos importantes como la Copa América, MADO Madrid, la Media Maratón del Mar o la MetGALA, para compartir contenidos creativos y culturales. También se establecieron alianzas estratégicas con marcas, festivales y plataformas como Netflix o Smartfilms, que permiten destacar la diversidad cultural, biodiversidad y talento colombiano. Se dieron a conocer productos nacionales a través de la Tienda Colombia y colaboraciones con empresas como Alcagüete, Kaffeto o Cumbia Films. Además, se reforzó la presencia de la marca en el espacio



físico, bien sea en aeropuertos o en puntos de frontera, con el proyecto de migración visual, con el propósito de construir una imagen del país positiva y plural frente al mundo.

De acuerdo con el informe de resultados del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el año 2024 la ejecución de los planes estratégicos y operativos cumplió logros significativos. El Plan de Acción Anual (PAA) alcanzó un 98,4 % de ejecución, que da cuenta de una gestión eficaz y de un compromiso con las metas de corto plazo que son evidentes.

En la dimensión económica los resultados también fueron favorables. El país cerró el año con ingresos por viajes y transporte aéreo de pasajeros que ascendieron a US\$ 10.082 millones, lo que conlleva un crecimiento del 12,8 % con respecto a los US\$ 8.938,5 millones en 2023 según los datos de la Balanza de Pagos del Banco de la República lo cual reafirma el papel del turismo como uno de los motores de la economía colombiana, siendo este empujado en gran parte por la estrategia de promoción internacional. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024).

Políticas de Promoción del Turismo Vigentes en Colombia. Dos de las más fuertes políticas que lideran el turismo en Colombia son:

a. Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza

El objetivo general se centra en estimular, junto con las partes interesadas, una cadena de valor turística en Colombia más sostenible que, entre otras cuestiones, busque continuamente incrementar la competitividad de la cadena de valor turística, asegurar la preservación y uso responsable del patrimonio natural y a la vez lograr un mayor valor añadido, así como una mejor diferenciación de la oferta turística nacional.

El problema central que intenta solucionar esta política es la escasa sostenibilidad ambiental que tienen las actividades y servicios turísticos en Colombia, de forma que eso pone en riesgo la conservación del capital natural, afecta negativamente la calidad de vida de las comunidades locales, disminuye la eficiencia de las empresas turísticas, empobrece la competitividad de los destinos y limita la capacidad del sector para dar respuesta a una demanda más exigente. De este modo, prevalece la baja

corresponsabilidad respecto a la sostenibilidad, lo que hace difícil la utilización del turismo como una ventaja competitiva para los territorios y como un mecanismo de avance en el cumplimiento de los ODS.

Con relación al Posicionamiento del país en el contexto de Colombia como destino turístico sostenible se busca crear estrategias de mercadeo y promoción en apoyo a los objetivos de sostenibilidad turística del país a la vez que se compatibilizan con la protección del capital natural y se hace uso de herramientas especializadas que permitirán generar una necesaria diferenciación de la oferta turística y el posicionamiento de un destino como Colombia en mercados estratégicos.

b. Política de Infraestructura Turística

El objetivo fundamental responde a la necesidad de consolidar y perfeccionar los procesos de formulación, planificación, gestión, evaluación y control de proyectos dirigidos al desarrollo sostenible de la infraestructura turística, procurando su adecuación a las demandas concretas de los territorios y comunidades locales y garantizando resultados en la articulación de este con otras instituciones vinculadas a la infraestructura estratégica de ámbito nacional.

En el transcurso de las mesas de trabajo que llevaron a la formulación de la política en materia de infraestructura se reconocieron las siguientes debilidades básicas: (i) limitada capacidad técnica especializada en la gestión de los proyectos de infraestructura turística; (ii) deficiencias en la planificación estratégica de las inversiones en infraestructura turística; (iii) escaso aprovechamiento de fuentes de financiación; (iv) escasa articulación en la gestión y desarrollo de la infraestructura que apoya el turismo a nivel nacional; (v) baja adopción de enfoques innovadores en la ejecución de infraestructura turística inteligente; y (vi) falta de medidas para promover el desarrollo de la infraestructura turística sostenible.

En términos generales, las políticas públicas buscan atender problemáticas estructurales del país desde un enfoque institucional. No obstante, existen políticas más antiguas que, con diferentes matices, plantean objetivos similares. Es fundamental destacar que el tiempo constituye una variable clave, no sólo en relación con la expansión del turismo en Colombia, sino también en lo que respecta a la calidad de vida de los ciudadanos, la cual influye directamente en la infraestructura existente y en la que se ofrece a los visitantes. Un ejemplo de ello es la Política de Competitividad, presentada en el año 2009.

El Foro económico mundial¹ para el año 2024, publicó el índice de competitividad en viajes y turismo para el mismo año, Colombia ocupó el lugar 50, esta posición ocupada por el país es la novena posición de Sudamérica en cuanto a la priorización del turismo, por debajo de Brasil, Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Ecuador, Paraguay e incluso Venezuela, se manifiesta, sobre todo, en los indicadores vinculados con la seguridad. El estado de la infraestructura no fue un indicador positivo, dado que la calificación más baja del país se da en el componente de servicios turísticos, siendo de 2,46, y en la infraestructura en términos generales con 2,49 puntos. El primero de los indicadores arriba mencionados hace mención al grado de exposición a la inseguridad para los residentes, los turistas y las empresas; y el segundo de los indicadores examina la disponibilidad y eficiencia de los servicios e infraestructura turística. En la categoría de infraestructura terrestre y portuaria –que se refiere a la accesibilidad y eficiencia para los medios de transporte por tierra y por mar- también se obtuvo una puntuación baja, correspondiente a un 2,80 punto. Díaz, M. P. (2024, 24 de junio)

En lo que respecta a las políticas de promoción del turismo, el enfoque de éstas se va a situar tanto en los aspectos relacionados con la sostenibilidad como en los que puedan mejorar la infraestructura del sector turístico en lo que se refiere a la superación de las deficiencias estructurales que éste tiene en la actualidad y en cómo se puede lograr unos niveles de competitividad que mejoren la situación turística del país. Sin embargo, aún quedan importantes aspectos a superar en lo que respecta a las políticas de promoción del sector turístico en Colombia. Hay que tener en cuenta que la forma de ejecutar estas políticas de promoción también debe ser muy efectiva, pues ésta será la única forma de conseguir que las políticas de promoción del sector turístico en Colombia acaben traducándose en un desarrollo turístico que beneficie a las comunidades locales y al patrimonio natural del país.

¹ El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una organización internacional sin fines de lucro, con sede en Ginebra, Suiza, fundada en 1971 por el economista alemán Klaus Schwab. Su propósito principal es fomentar la cooperación público-privada para abordar los desafíos económicos, sociales, ambientales y tecnológicos más relevantes a nivel global.

4.2 Marco teórico

Para comprender la promoción internacional de Colombia como destino turístico, es imprescindible abordar un diálogo de saberes que articule diversas corrientes teóricas en torno al turismo, la marca país, el marketing de destinos, el posicionamiento global y la gobernanza turística. Esta articulación permite construir un enfoque integral que reconozca la complejidad de los procesos institucionales, económicos y simbólicos que intervienen en el posicionamiento de un país como destino competitivo.

Uno de los pilares teóricos fundamentales es la Teoría de la Marca País, desarrollada por Simón Anholt (2007), quien plantea que la marca país se constituye como un conjunto de percepciones, asociaciones y valoraciones que los ciudadanos extranjeros tienen sobre una nación, afectando directamente su imagen, su reputación y su capacidad de atracción en ámbitos como el turismo, la inversión y la cultura. Esta teoría subraya que la construcción de una marca exitosa no depende exclusivamente de campañas de publicidad, sino de la coherencia entre las políticas internas, los valores proyectados y las experiencias ofrecidas al visitante. Para Colombia, esto implica que la proyección de una imagen positiva debe construirse desde la coherencia institucional, el compromiso por la seguridad, la inclusión y la sostenibilidad territorial.

Complementariamente, el Marketing de Destinos Turísticos, abordado por Kotler, Haider y Rein (1993), enfatiza la necesidad de aplicar estrategias de marketing territorial para posicionar efectivamente a una nación o región en el mercado internacional. Desde esta perspectiva, el destino turístico se convierte en un "producto" que debe gestionarse con base en el conocimiento del mercado, la segmentación del público objetivo y la diferenciación del valor agregado que ofrece el territorio. En el caso colombiano, esto exige una articulación clara entre las entidades nacionales, como ProColombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y los gobiernos territoriales, que son responsables de construir experiencias turísticas coherentes con la promesa de valor nacional.

En esta misma línea, Michael Porter (1990), mediante su teoría sobre la ventaja competitiva, propone que los destinos deben enfocarse en generar elementos de diferenciación sostenibles en el tiempo, basados en la calidad de los servicios, la innovación, el talento humano y el entorno institucional. Para Colombia, esto implica consolidar una oferta turística que no dependa exclusivamente de sus atractivos naturales o culturales, sino que incorpore un modelo de gestión turística profesionalizada, competitiva y alineada con los estándares internacionales de calidad.

El componente institucional del turismo se aborda desde la teoría de la Gobernanza Turística y las Políticas Públicas, desarrollada por autores como Hall (2008), quien sostiene que la promoción turística internacional requiere una alta coordinación entre los niveles de gobierno, el

sector privado, la sociedad civil y los organismos multilaterales. En este enfoque, el éxito de las estrategias de promoción depende de la existencia de mecanismos de gobernanza participativa, transparencia en la toma de decisiones y una visión de largo plazo alineada con los planes de desarrollo territorial. Para la administración pública colombiana, esto representa una oportunidad para redefinir los marcos de acción institucional, generar mayor articulación intersectorial y promover una cultura de evaluación permanente de las políticas de promoción turística.

Por otro lado, las teorías sobre posicionamiento global aportan una mirada complementaria, al señalar que los destinos compiten por la atención del turista en un entorno global saturado de ofertas. En este escenario, contar con una narrativa clara, auténtica y coherente es vital para destacar. Según Dinnie (2016), el posicionamiento exitoso de un país se logra cuando los valores, los atributos y la promesa de la marca se perciben de manera positiva y diferenciada por los mercados meta. Esto exige una estrategia comunicacional unificada y sostenida, con un relato-país basado en la diversidad cultural, la paz, la hospitalidad y el potencial económico del turismo como motor de desarrollo.

Finalmente, este marco teórico se nutre del campo del turismo como fenómeno económico, social y cultural, que trasciende la simple movilidad de personas. El turismo es una herramienta de diplomacia, de desarrollo regional y de inclusión social. Por ello, su promoción debe entenderse desde una visión integral, en la que converjan intereses económicos, identidad nacional, responsabilidad institucional y sostenibilidad. En el contexto global actual, caracterizado por la digitalización, la demanda de experiencias personalizadas, el turismo regenerativo y el crecimiento de los mercados emergentes, la administración pública colombiana enfrenta el desafío de liderar procesos de innovación institucional, coordinación multinivel y promoción con enfoque territorial para posicionar al país de manera competitiva, equitativa y sostenible.

4.3 Marco normativo

El marco normativo que regula la promoción internacional del turismo en Colombia está constituido por un conjunto de leyes, planes nacionales, documentos de política y normas internacionales que definen las competencias institucionales, las estrategias de promoción y los principios rectores del desarrollo turístico sostenible. La comprensión y análisis de estas disposiciones legales es esencial, ya que proporcionan el sustento jurídico que orienta la acción del Estado en materia de turismo y establecen las responsabilidades de los actores involucrados.

En primer lugar, la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996), modificada por la Ley 1101 de 2006 y actualizada mediante la Ley 2068 de 2020, constituye el pilar normativo fundamental del sector. Esta ley reconoce al turismo como una industria esencial para el desarrollo del país,

fomenta la competitividad y sostenibilidad del sector, y establece directrices para la promoción y articulación de los actores del sistema turístico nacional (Congreso de Colombia, 1996, 2006, 2020). La Ley 2068, en particular, incorpora un enfoque de sostenibilidad, calidad y promoción, impulsando la imagen del país en los mercados internacionales y fortaleciendo la articulación con entidades como ProColombia.

En segundo lugar, el Plan Sectorial de Turismo 2022–2026 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) plantea como eje estratégico el posicionamiento de Colombia como un destino competitivo e inclusivo, haciendo énfasis en la Marca País, la innovación digital y la gestión de la información turística. Este instrumento de política pública busca consolidar una narrativa de país coherente, atractiva y basada en los principios de sostenibilidad, diversidad e identidad territorial (MinCIT, 2022).

A nivel institucional, ProColombia es la entidad responsable de ejecutar la estrategia de promoción internacional de Colombia en materia de turismo, inversión extranjera directa y exportaciones. Su accionar está regulado por el Decreto 2755 de 2003, el cual asigna funciones de promoción de la imagen del país, apoyo a la competitividad y articulación con actores regionales (Presidencia de la República, 2003).

Asimismo, el Documento CONPES 3955 de 2019 sobre la "Política para el desarrollo del turismo sostenible en Colombia" establece las líneas de acción para el fortalecimiento institucional, la gobernanza, el financiamiento y la promoción del turismo. Este documento reconoce la necesidad de construir una Marca País articulada con los objetivos de desarrollo sostenible, integrando la promoción internacional como una herramienta de diplomacia económica y cultural (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2019).

Finalmente, a nivel internacional, Colombia está alineada con los principios de la Organización Mundial del Turismo (OMT), particularmente en lo que respecta a la promoción del turismo sostenible, responsable y accesible. Los informes y recomendaciones de la OMT sirven como referentes técnicos para la formulación de políticas públicas en el país.

En síntesis, el marco normativo colombiano en materia de promoción turística internacional establece las bases legales e institucionales para el fortalecimiento del sector, con un enfoque orientado a la sostenibilidad, la articulación interinstitucional y la proyección global de una Marca País coherente. Para la administración pública, estas normas representan una guía para estructurar acciones efectivas, garantizar la participación de los territorios y consolidar una gobernanza turística moderna y eficaz.

4.4 Marco conceptual

El desarrollo de este estudio requiere delimitar conceptualmente una serie de términos fundamentales que estructuran la promoción internacional de Colombia como destino turístico. Estos conceptos permiten establecer una base común de comprensión y articulación teórica para el análisis.

Turismo. El turismo puede entenderse como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023). En el marco de esta investigación, se concibe el turismo como un sector estratégico de desarrollo económico, social y territorial, que incide directamente en la imagen internacional de los países y en la proyección de su identidad nacional.

Marca País. Anholt (2007) define la marca país como el conjunto de percepciones que los ciudadanos del mundo tienen sobre una nación, resultado de su historia, cultura, políticas, productos, personas y atractivos turísticos. La marca país, en ese sentido, no es una construcción comunicacional aislada, sino una representación estratégica de la reputación nacional. Aplicada a Colombia, la marca país busca posicionar una imagen coherente, positiva y diferenciadora que influya en la decisión de viaje de los turistas internacionales.

Promoción turística. Según Bigné y Sánchez (2001), la promoción turística comprende el conjunto de acciones destinadas a informar, persuadir y motivar a los potenciales viajeros a visitar un destino, a través de estrategias que combinan la comunicación institucional, la publicidad, las relaciones públicas y la participación en ferias y eventos internacionales. En este estudio, se examina la promoción turística como una herramienta clave para el posicionamiento global de Colombia.

Marketing de destinos. Kotler, Haider y Rein (1993) entienden el marketing de lugares como un proceso de planificación estratégica mediante el cual los territorios compiten para atraer turistas, inversiones y eventos internacionales, mediante la oferta de experiencias diferenciadas. El marketing de destinos en Colombia requiere una articulación multiescalar entre las entidades nacionales y territoriales, lo cual plantea retos de coherencia institucional, enfoque territorial y adaptación a los cambios del mercado.

Posicionamiento global. Dinnie (2016) plantea que el posicionamiento global se refiere a la forma en que una nación se ubica en la mente de los públicos internacionales, en función de los atributos que proyecta y de la narrativa que comunica. Esta construcción simbólica es determinante para la toma de decisiones del turista y para la diferenciación del destino frente a

sus competidores. Para Colombia, el posicionamiento global implica enfrentar estigmas históricos y proyectar una imagen de diversidad, paz, cultura y naturaleza.

Gobernanza turística. Hall (2008) define la gobernanza turística como el conjunto de mecanismos, procesos y relaciones mediante los cuales los actores del turismo toman decisiones, formulan estrategias y gestionan el desarrollo del sector. Implica coordinación interinstitucional, participación ciudadana y una visión compartida del turismo como bien público. En Colombia, la gobernanza turística debe fortalecer el diálogo entre los niveles nacional, departamental y municipal, integrando al sector privado, las comunidades locales y la cooperación internacional.

Políticas públicas. Según Subirats et al. (2008), las políticas públicas son el conjunto de decisiones, acciones y programas implementados por los gobiernos para resolver problemas públicos. En el campo del turismo, las políticas públicas orientan la planificación del sector, la promoción internacional y el fortalecimiento institucional. En Colombia, dichas políticas deben responder a una visión de desarrollo sostenible, inclusivo y articulado con las estrategias de marca país.

5. Diseño metodológico

El presente estudio adopta un enfoque cualitativo-cuantitativo de carácter exploratorio y descriptivo, con el fin de analizar las estrategias de promoción internacional de Colombia como destino turístico, evaluar su impacto en la Marca País y proponer recomendaciones para su fortalecimiento desde una perspectiva de administración pública y gobernanza turística.

5.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrollará es **mixto**, ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión amplia del fenómeno. Desde el enfoque **cualitativo**, se busca comprender las percepciones, discursos institucionales y visiones de los actores clave del sector turismo sobre la Marca País y sus estrategias de promoción. Desde el **cuantitativo**, se pretende medir y analizar indicadores de desempeño relacionados con el flujo de turistas internacionales, gasto promedio y posicionamiento global.

5.2 Método de Investigación

Se utilizará un **método analítico-comparativo** sustentado en cuatro técnicas principales:

- **Revisión documental:** Esta técnica permitirá sistematizar información proveniente de documentos institucionales, informes técnicos, estudios académicos, planes sectoriales, políticas públicas y normativas nacionales e internacionales sobre la promoción turística y Marca País en Colombia. El análisis documental proporcionará una base contextual e histórica sólida para el estudio.
- **Análisis de indicadores turísticos:** Se recopilarán y evaluarán datos provenientes de fuentes oficiales (MinCIT, DANE, ProColombia, OMT), centrados en el flujo de turistas internacionales, gasto promedio, crecimiento del sector y percepción de la Marca País en rankings internacionales. Estos datos permitirán establecer patrones de comportamiento y evaluar resultados de las estrategias implementadas.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se aplicarán entrevistas a expertos en turismo, funcionarios del gobierno nacional (MinCIT, ProColombia), representantes del sector privado (operadores turísticos, gremios, cámaras de comercio) y académicos. Esta técnica permitirá obtener información de primera mano sobre la efectividad de las estrategias actuales, sus limitaciones y oportunidades de mejora.
- **Estudio comparado:** Se realizará un análisis de casos exitosos de países que han desarrollado estrategias eficaces de Marca País en el turismo (como Perú, México y España), con el objetivo de identificar buenas prácticas que puedan ser adaptadas al contexto colombiano.

5.3 Fuentes de Información

Las fuentes que se utilizarán para esta investigación son:

- **Primarias:** Datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas con actores del sector turístico colombiano y de países seleccionados para el estudio comparado.
- **Secundarias:** Informes estadísticos, bases de datos de organismos nacionales e internacionales (MinCIT, ProColombia, DANE, OMT), documentos CONPES, leyes del sector, planes sectoriales, artículos científicos, tesis, libros especializados y publicaciones de centros de pensamiento en turismo y política pública.

Este diseño metodológico garantiza rigurosidad y validez, permitiendo abordar el problema desde una mirada integral, con fundamentos empíricos y teóricos que favorezcan el análisis crítico y propositivo de las estrategias de promoción internacional del turismo en Colombia.

5.4 Hipótesis y enfoque de análisis

Hipótesis general: Las estrategias de promoción internacional desarrolladas por Colombia han tenido un impacto limitado en el posicionamiento global del país como destino turístico debido a la falta de articulación interinstitucional, la dispersión de mensajes y la débil implementación de una Marca País coherente y sostenida.

Hipótesis específica: Una mayor integración entre las entidades públicas, el sector privado y los territorios, junto con el uso estratégico de herramientas digitales y narrativas culturales diferenciadas, fortalecería la percepción internacional de Colombia y su posicionamiento competitivo en el mercado turístico global.

Enfoque de análisis: El análisis se centrará en la identificación de brechas entre el diseño institucional y la ejecución de las estrategias de promoción, evaluando tanto los resultados tangibles (indicadores turísticos y rankings internacionales) como los factores cualitativos (discursos, percepciones, coherencia de marca). Se hará uso del análisis de contenido para las entrevistas, triangulación de fuentes y comparación internacional para validar y enriquecer los hallazgos.

5.5 Matriz de categorías para análisis de entrevistas

Para el análisis de las entrevistas semiestructuradas, se utilizará una matriz de categorías que facilitará la codificación y organización de los hallazgos cualitativos. Las categorías emergen tanto del marco teórico como de los objetivos del estudio:

Tabla 1 Matriz de categorías

Categoría principal	Subcategorías	Descripción
Estrategias de promoción turística	Narrativas empleadas, canales utilizados, públicos objetivo	Se refiere al contenido, medios y públicos priorizados en la estrategia nacional.
Articulación institucional	Coordinación interinstitucional, sector privado, territorios	Evalúa el nivel de cooperación entre entidades y su coherencia operativa.
Percepción de la Marca País	Identidad proyectada, atributos diferenciadores, imagen externa	Analiza la visión de los actores sobre cómo es percibida Colombia a nivel internacional.
Resultados e impacto	Flujos turísticos, visibilidad internacional, sostenibilidad	Revisa logros, avances, obstáculos y sostenibilidad de las estrategias

		actuales.
Buenas prácticas internacionales	Adaptabilidad, aprendizajes, referentes	Identifica aprendizajes transferibles desde otros modelos exitosos de Marca País.

Fuente. Elaboración propia.

5.6 Guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas

A continuación, se presenta una guía orientadora para la realización de entrevistas semiestructuradas, dirigida a expertos en turismo, funcionarios públicos y representantes del sector privado:

1. ¿Cuál considera que ha sido el principal enfoque de las estrategias de promoción internacional del turismo en Colombia en los últimos años?
2. ¿Qué papel desempeña la Marca País en dichas estrategias? ¿Cree que ha sido bien posicionada internacionalmente?
3. ¿Qué instituciones o actores lideran actualmente la promoción turística internacional de Colombia? ¿Cómo evalúa su nivel de articulación?
4. Desde su experiencia, ¿qué tan efectiva ha sido la coordinación entre el sector público, privado y territorial en esta materia?
5. ¿Qué elementos considera fundamentales para mejorar el posicionamiento global de Colombia como destino turístico?
6. ¿Cómo valora la percepción que tienen los turistas internacionales sobre Colombia? ¿Qué atributos cree que destacan más?
7. ¿Existen narrativas que deberían fortalecerse o transformarse en la Marca País?
8. ¿Qué buenas prácticas de otros países considera replicables en el contexto colombiano?
9. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la promoción internacional del turismo en Colombia?
10. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer la estrategia de Marca País desde la gestión pública?

5.7 Esquema para el análisis de resultados

El análisis de resultados se estructurará en función de los objetivos del estudio y las categorías establecidas en la matriz de análisis. El esquema contempla:

1. Análisis descriptivo de estrategias actuales:

- Sistematización de hallazgos obtenidos en la revisión documental y entrevistas.
- Identificación de elementos comunes y divergentes en las narrativas institucionales.

2. Evaluación de indicadores turísticos:

- Análisis de datos cuantitativos: flujo de turistas, ingreso promedio, duración de estadía.
- Comparación con metas institucionales y estándares internacionales.

3. Estudio de percepciones cualitativas:

- Codificación de testimonios en torno a la Marca País.
- Interpretación de discursos sobre identidad, imagen y diferenciación del país.

4. Análisis de articulación interinstitucional:

- Revisión del rol de cada actor institucional (MinCIT, ProColombia, entes territoriales).
- Evaluación del grado de coordinación y coherencia en las acciones de promoción.

5. Comparación internacional:

- Identificación de prácticas exitosas en países referentes.
- Análisis de su adaptabilidad y aplicabilidad al caso colombiano.

6. Conclusiones integradoras y propuestas:

- Contraste de hallazgos con hipótesis iniciales.
- Formulación de recomendaciones concretas para mejorar la promoción turística y fortalecer la Marca País desde la gestión pública.

6. Resultados

A partir de los objetivos específicos y los instrumentos metodológicos definidos, se espera obtener los siguientes resultados estructurados en función de cada dimensión analítica del estudio:

6.1. Identificación de estrategias significativas en la promoción de la Marca País (Instrumentos: revisión documental y entrevistas semiestructuradas)

Se prevé identificar y sistematizar las principales campañas e iniciativas lideradas por el gobierno colombiano —como “Colombia es Pasión”, “La Respuesta es Colombia” y las acciones actuales de ProColombia— destacando sus enfoques, narrativa institucional, cobertura geográfica, públicos objetivo y canales de difusión. La revisión documental permitirá elaborar una cronología de estrategias, su relación con los contextos políticos y económicos, y su grado de alineación con los valores identitarios del país.

Mediante entrevistas semiestructuradas a funcionarios públicos, expertos y representantes del sector turístico, se profundizará en las percepciones institucionales y profesionales sobre el impacto, los desafíos y las oportunidades de las campañas de Marca País. Estos insumos cualitativos permitirán analizar no solo el contenido y formato de las estrategias, sino también su pertinencia y sostenibilidad a largo plazo.

6.2. Análisis del posicionamiento de Colombia en el turismo global desde la percepción y el flujo monetario (Instrumentos: análisis de indicadores turísticos y estudio comparado)

Con base en el análisis de datos provenientes de MinCIT, ProColombia, DANE y la OMT, se espera construir una visión objetiva del posicionamiento internacional de Colombia como destino turístico. Se analizarán indicadores como flujo de turistas internacionales, ingresos por turismo receptivo, percepción de marca y ubicación en rankings globales como Bloom Consulting y FutureBrand. Esta lectura cuantitativa permitirá establecer comparaciones temporales e identificar tendencias consolidadas o emergentes.

El estudio comparado complementará estos hallazgos al analizar experiencias exitosas de otros países de la región (como México, Perú y Costa Rica), proporcionando elementos de referencia que permitan valorar el desempeño colombiano frente a sus competidores. A partir de esta triangulación se proyecta identificar factores críticos de éxito en la promoción turística internacional, así como oportunidades para la mejora de la estrategia nacional.

6.3. Evaluación de la articulación entre actores institucionales y privados (Instrumentos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental)

Se espera evidenciar el nivel de articulación entre entidades del gobierno nacional (MinCIT, ProColombia), autoridades territoriales, gremios turísticos y operadores privados. A través de las entrevistas, se recogerán percepciones sobre los mecanismos de coordinación existentes, las barreras institucionales, los niveles de participación efectiva y las dinámicas de corresponsabilidad en el diseño y ejecución de las estrategias de Marca País.

El análisis documental de planes sectoriales, convenios interinstitucionales, informes de seguimiento y normativa vigente permitirá contrastar los discursos institucionales con las acciones implementadas, identificando vacíos de gobernanza o buenas prácticas replicables. Se espera como resultado una caracterización crítica del modelo de gobernanza turística en Colombia, con miras a formular propuestas de articulación más sólidas, eficaces y sostenibles.

Estos resultados, articulados a los instrumentos metodológicos empleados, proporcionarán un marco analítico robusto que permitirá comprender en profundidad el estado actual y el potencial estratégico de la Marca País en Colombia. Asimismo, constituirán la base para formular conclusiones y recomendaciones que orienten la toma de decisiones en política pública, planificación turística y posicionamiento internacional.

6.4 Resultados de la encuesta

1. Diego Guayacundo - Guía Profesional de Turismo.

- Respuesta 1. El principal enfoque, pues, es la megadiversidad. Se aprovecha esta condición que tenemos en Colombia de ser uno de los países más biodiversos del planeta. Pero la megadiversidad también se asocia con la cultura. Tenemos otra ventaja: la presencia viva de muchas etnias indígenas, comunidades afrodescendientes y pueblos que conocemos como gitanos. Todos estos han sido la principal vitrina de promoción del país. Esta parte cultural, en especial, ha permitido ofrecer experiencias ligadas a lugares biodiversos: la naturaleza, los ecosistemas, el contacto con plantas y animales, lo cual puede ser delicado, pero, si se maneja bien, resulta interesante. Nada de esto sería exitoso o relevante si no hubiera seres humanos involucrados. Entonces, dentro de la diversidad cultural, se trata de entender esa megadiversidad con el apoyo de las comunidades locales y los pueblos originarios.
- Respuesta 2. La marca país se trabajó muy fuerte en una época. El país tenía muy mala fama, muchas veces bien ganada, por el tema del narcotráfico, la violencia de los grupos armados y la corrupción. Se daba una noticia negativa en el país —una bomba, una explosión o un secuestro— e inmediatamente daba la vuelta al mundo, porque lo negativo vende rápido. Entonces hubo un momento en que se creó, para mí, la marca más exitosa que ha conocido el turismo en toda la historia de Colombia, al menos desde que yo estoy

vivo. Y era que, si una noticia mala se daba a conocer al mundo de manera inmediata, metíamos una buena. Entonces se empezó a revisar si era este el país, se empezó a hacer el ejercicio de ver qué nos hace únicos, y otra vez entra el tema de la megadiversidad. Así, se empezaron a vender la noticia mala y una buena. Esto es supremamente interesante, porque si la noticia mala daba la vuelta al mundo en un solo día —ya sabían que había pasado en Colombia—, se le pegaba una noticia buena. Y la noticia buena iba a ser igualmente rápida, difundida por todo el planeta. Y funcionó.

- Respuesta 3. Bueno, nada que hacer: Anato es un monstruo para ayudarnos a posicionar a Colombia en el medio internacional, en las grandes empresas hoteleras, en las grandes cadenas de hoteles y en las multinacionales de aerolíneas. Anato, con su feria en Corferias, es impresionante por toda la vitrina que le hace al país, por cómo se mueve. A nivel nacional, Fontur también ha estado promocionando dentro de sus funciones de promoción y mercadeo. Yo creo que han hecho una muy buena labor.

Ahora mismo —qué pena, esto va a sonar reiterativo—, con estas estrategias de gobierno, siento que han sido muy equivocadas. No han dejado que las cosas fluyan. Al final, no van a la misma velocidad la promoción y el trabajo interno en temas de seguridad. Recuerda que el turismo es lo primero que se afecta cuando hay violencia o situaciones de inseguridad.

Entonces, pienso que todas estas entidades como Fontur, Anato, el Fondo de Biocomercio, han ayudado muchísimo a posicionar a Colombia, a hacerlo visible, a organizarnos y a crecer como deberíamos, según lo que se ha aprendido. Pero ahora mismo hay políticas bastante difíciles, que han sido complejas.

El Ministerio de Medio Ambiente también juega un papel importante, ya que internamente, cuando llegan turistas extranjeros, se generan choques fuertes, especialmente en la unidad de Parques Nacionales en Santa Marta, uno de los lugares más visitados. La Sierra Nevada y el Tayrona se quedaron sin presupuesto: no se pagaban sueldos durante casi seis meses. Todo esto lo detecta el turista extranjero, y por eso se vuelve algo complejo.

El último año ha sido distinto. Antes era al contrario: lo que se vendía quedaba corto y, cuando venía el turismo, el turista superaba las expectativas. Entonces, si estas entidades —por fortuna— siguen, espero que sí, porque este es un momento crítico. Creo que a todas les falta articulación, porque no es sólo el tema de una entidad, sino también de cómo funcionan con los demás ministerios: garantizar la seguridad, la infraestructura, las carreteras... y no todo va al ritmo que se quería antiguamente.

- Respuesta 4. Yo reconozco que, ahorita, nosotros que viajamos tanto a La Guajira como a la Amazonía, sigue habiendo presencia. Sé que hay consejos de seguridad para que la Policía y el Ejército garanticen la seguridad en las rutas turísticas. Pero, definitivamente, este es un momento —que para nadie es sorpresa— de mucha descoordinación, desenfoque y falta de cumplimiento por parte del actual gobierno.

Y uno lo ve en cosas como que movilizan absolutamente toda la maquinaria turística hacia el Valle del Cauca, especialmente a Cali, porque iba a ser la sede de la COP. Se habla sobre acuerdos de cambio climático, se empieza a promocionar la biodiversidad, y efectivamente fue un mes muy interesante para Cali en temas de turismo.

- Respuesta 5. El tema de posicionamiento global va de la mano con lo local. Fíjate que, mientras tengamos un Fontur, por ejemplo, que siga trabajando en la promoción, el mercadeo, que siga capacitando a la gente acá y que continúe identificando dónde necesitamos infraestructura, ya está todo listo. Porque, de ahí para allá, hay otra serie de factores que son tremendamente interesantes en Colombia. Fíjate que Colombia tiene, básicamente, cuatro elementos que nos permiten posicionarnos a nivel internacional y que nos diferencian del resto de países vecinos.

Entonces, es seguir trabajando en la promoción y el mercadeo, que lo hacemos muy bien. Fíjate que estamos en casi todas las ferias. Los conciertos son algo interesante: cuando grandes artistas nacionales o internacionales hacen conciertos aquí en Colombia, viene gente de países vecinos. Pienso, por ejemplo, en Shakira. Cuando se hace un Estéreo Picnic, con artistas internacionales, también vienen acá.

El café sigue siendo un gran promotor de Colombia, tremendamente gigantesco. Entonces, el tema de competitividad también es algo bien interesante, porque hasta hace poco se logró capacitar, a través del SENA, en temas de turismo para operadores, guías de turismo e intermediarios. Fue un esfuerzo gigantesco, y eso ayudaba a fortalecer la carrera internacional, porque lo que se vende, se ve.

Otro tema que me parece también bastante interesante, y que nos puede servir para seguir promocionando, es que tenemos una red de comunicación bastante grande. Es decir, Colombia tiene acceso fácil a otros países. Si miras, por ejemplo, las aerolíneas, están muy bien estructuradas. Somos un país de escala también para el resto del continente, hacia el norte y hacia el sur. Entonces, saben que si aterrizan acá, pueden quedarse unos días, no quedan varados fácilmente y pueden continuar a otros destinos. Eso es un potencial bastante interesante.

- Respuesta 6. Con la percepción de los turistas extranjeros me parece interesantísimo. Yo he tenido la oportunidad de trabajar y tengo amigos extranjeros que me hablan de todas las maravillas del mundo, pero al final, Colombia siempre los sigue fascinando tanto que se quedan viviendo acá o trabajando. Tengo muchas personas que deben quedarse en el país por temas laborales, como profesores, y ellos son los que están haciendo turismo interno. No van a agencias de viaje; ellos empiezan a recomendar a todos sus conocidos fuera del país dónde ir, cómo ir, en qué momento y a dónde no ir.

Ellos tienen muy buena lectura del país. No hay un fin de semana en el que no estén en algún lugar. Todos coinciden en algo: dicen que es un país que lo tiene todo, que les fascina, que les encanta. El tema del café, de verdad, es un factor que atrae mucho. El

tema cultural es impresionante. Me decían también que el manejo que tenemos de los parques nacionales es hermosísimo; les parece tremendamente interesante que se cierre un parque nacional durante un mes para que se recupere y para que los indígenas puedan bajar a hacer sus rituales. Eso les encanta, les parece admirable.

- Respuesta 7. Se ha aprendido también a usar estrategias, aunque vamos lento en comparación con otros países que venden, por ejemplo, la experiencia de conocer un oso panda —algo que nadie más tiene— o visitar un castillo en particular. Yo creo que podríamos empezar a darle valores muy interesantes a muchos de nuestros propios atractivos, incluso más que algunos de nuestros vecinos.

Volviendo al tema, veo muchos extranjeros, especialmente europeos y españoles, que vienen a Colombia y dicen: 'Quiero saber qué es esta ave tan hermosa que ustedes tienen y que llaman colibrí'. Uno las ve en videos o en fotos, pero verlas en vivo es otra cosa. Y otra vez aparece el tema del aventurismo. Ya, si empezamos a hablar de temas específicos, puede ser muy interesante —sin demeritar a las demás especies— hablar de las especies carismáticas que conocemos en el medio ambiente, las llamadas especies sombrilla. Eso podemos seguirlo manejando.

Ya tenemos muchísimas investigaciones a nivel arqueológico. Este es un país que es un paraíso arqueológico, y no lo hemos sabido explotar. Deberíamos estar trabajando mucho más en los caminos reales, porque podríamos vincularnos a la famosa ruta —cuyo nombre se me escapa ahora— que es patrimonio de la nación, sale del Cauca y llega hasta la Patagonia: el Camino Inca, que tiene un nombre específico y es patrimonio de la humanidad. Nosotros podríamos estar haciendo algo acá similar. Deberíamos tener una ruta como el Camino de Santiago, por ejemplo, con la laguna sagrada de los muisca. Podemos armar rutas largas, bastante largas. Ya tenemos las caminatas, ya tenemos los senderos; lo que falta es que empiece a trabajarse el tema de infraestructura.

Esto lo detectan mucho los extranjeros. Veo que hay muchos interesados. Me topé, el otro día, con una española y un francés que están escribiendo al respecto.

- Respuesta 8. Yo estoy muy de acuerdo con el concepto que tienen de integrar todo: cultura y biodiversidad. Pero creo que nosotros, como país, podemos dar un paso más allá y ofrecer experiencias que transforman. Hay algo que se llama turismo regenerativo, que básicamente consiste en que las personas vienen a Colombia y experimentan un cambio interno, porque logramos conectar muy bien con la naturaleza y cambiamos la percepción del mundo y de la cultura, ofreciendo nuevas perspectivas.

Yo creo que el turismo, básicamente, es transformador. Colombia puede empezar a promocionarse a partir de sus historias. Cuando un guía te dice: 'Yo fui guerrillero, y no quiero contarte más cosas malas, sino cómo nos hemos dado cuenta de que podemos salir adelante, de que podemos mejorar el país'; o cuando otro dice: 'Yo soy campesino y estoy orgulloso de mostrarte un producto que nadie más tiene en el mundo'; o una mujer dice: 'Soy una guardiana de semillas'... La gente está muy abierta a eso.

Desgraciadamente, me entero de que muchos de los paquetes turísticos se promocionan de voz a voz, desarticulando a las agencias. Debería ser diferente: deberían partir de experiencias personalizadas y, sobre todo, que cuiden el ecosistema.

- Respuesta 9. Uno de los retos más grandes es educar al visitante. Pienso en temas que hemos conocido en La Guajira, por ejemplo: 'Bienvenido a La Guajira. Tenemos que hacer de este territorio un lugar libre de desechos y de basura. No se permite el ingreso de plásticos, y si los ingresas, debes sacarlos'. Este es un mensaje que ya se maneja en algunos parques nacionales: no te permiten entrar basura potencial.

Acá lo estamos probando con los parques nacionales, no permitiendo el ingreso de plásticos de un solo uso. Podríamos empezar a dar otros pasos. Hay parques donde no solo no te permiten ingresar con ciertos objetos, sino que, si llevas cosas que pueden generar basura potencial —por ejemplo, un medicamento que viene en un vaso plástico— te cobran de antemano por dejarlo botado, así que tú mismo debes sacarlo cuando te devuelves.

Eso es complejo, pero hay sitios que regulan de esa manera. No se trata de llegar a ese extremo, pero sí de educar tanto al turista que, desde el avión en el que está ingresando al territorio colombiano o al aterrizar en la Amazonía, reciba mensajes o una bienvenida en los puntos donde se cobra impuesto, con información como: 'Te invitamos a que nunca te tomes una foto con un animal', 'No manipules animales', 'Te invitamos a que uses repelente con responsabilidad, porque podrías contaminar los ríos'. Hay tantas cosas que se pueden hacer desde la educación del turista, mientras seguimos avanzando también en la educación del receptor.

- Respuesta 10. Como recomendación, también es importante fortalecer la marca cultural. Definitivamente, Colombia es cultura. Cada comunidad indígena que conozca un turista —por poner un ejemplo— en La Guajira, no se parece en nada a la del Amazonas; y la del Amazonas no se parece en nada, culturalmente, a los indígenas de la Sierra o de los muiscas.

Entonces, el tema de los campesinos, el tema de la cultura es potentísimo. También lo es la promoción de lo desaprovechado, como nuestras especies y nuestras historias, así como toda la conciencia y el respeto hacia ellas.

2. **Juan Carlos Salamanca - Guía Profesional de Turismo.**

- Respuesta 1. La principal estrategia del gobierno en su trabajo de promocionar al país en sector turístico ha sido mostrar la belleza de un país que no solo es diverso en vida natural sino en cultura, gastronomía, paisajes y formas de pensar. Un lugar que se puede visitar muchas veces y nunca vas a terminar de conocer.
- Respuesta 2. La marca país, se ha empezado a promocionar a nivel mundial, donde el principal objetivo es darle una posición de alto nivel al país a través de estrategias y salones que invitan a conocer el país.

- Respuesta 3. La cancillería y el ministerio de industria, comercio y turismo. Ha sido una gran labor que se ve en el aumento de las visitas de turistas extranjeros al país. Cifra que sigue aumentando y se ve en la necesidad ya clara de ampliar terminales y aeropuertos en Colombia.
- Respuesta 4. El estado se ha conectado muy bien con el sector privado de una manera efectiva. Dando incentivos, creando excelentes ofertas y vincular a todos los sectores dentro de la cadena de valor del turismo.
- Respuesta 5. Colombia debe mejorar su estructura e infraestructura para recibir turismo de todo el mundo. De igual manera, organizar los territorios y educar a la población de los espacios con atractivos turísticos y destinos emergentes en servicio al cliente y educación financiera.
- Respuesta 6. El turismo internacional ve a Colombia como un gran destino, sin embargo se quejan del desorden, la presencia de residuos y los vendedores y sobre costos abusivos con ellos. Sin embargo es un país que vale la pena.
- Respuesta 7. Aunque la marca país oferta una gran cantidad de destinos de gran belleza, las agencias solo promocionan algunos espacios, no se le da mucho énfasis a pequeños lugares y destinos emergentes.
- Respuesta 8. Aunque nosotros como país, fallamos tratando de usar leyes en el país creadas para otros países. Sin embargo las normas como leave not Trace, son aplicables al turismo de naturaleza a nivel mundial, se debe establecer normas que permitan organizar de una mejor manera el turismo en el país.
- Respuesta 9. Definitivamente crear un turismo organizado, estandarizar costos y darle el verdadero valor a nuestra riqueza que en muchos casos se traduce en atractivos turísticos.
- Respuesta 10. La marca país debe estar alineada en sus objetivos de atraer turistas y, de estar a la vanguardia en un turismo receptivo de gran nivel, sin desigualdad y que dé al turista la experiencia que está buscando.

3. **Santiago Díaz - Ingeniero de Sonido.**

- Respuesta 1. Alianzas con creadores de contenido sobre viajes y publicidad paga en redes sociales sobre planes turísticos que incluyen vuelos, estadías, servicios de transporte y visitas a sitios emblemáticos de cada país.
- Respuesta 2. Como país, muchas empresas locales se han encargado de dar más visibilidad en las alianzas y en el marketing que usa cada empresa respecto a la venta del producto. Si, ya que es usual encontrar publicidad dirigida a todos los países.

- Respuesta 3. MINCIT (ministerio de comercio, industria y turismo, procolombia.
- Respuesta 4. Pienso que deberían ser más unidos en el tema de acuerdos y control en el cumplimiento de las leyes.
- Respuesta 5. Que visibilicen más sitios turísticos que están ocultos en los planes y que a las pequeñas empresas se les dé la oportunidad de ser más publicitadas.
- Respuesta 6. Respecto a los turistas en Colombia, se puede ver que cada vez más se ha perdido el estereotipo de peligroso y han venido a comprobar por sí mismos los lugares más turísticos del país, las redes sociales han sido un impulso a que esto cada vez sea más visible.
- Respuesta 7. El control de los informales en los precios a turistas, el control a las apps de alquiler en posibles estafas.
- Respuesta 8. La supervisión de los entes de control en el sector.
- Respuesta 9. Los altos precios, el aumento del dólar y del euro.
- Respuesta 10. Más unión en los entes de control y una regulación de los precios en general.

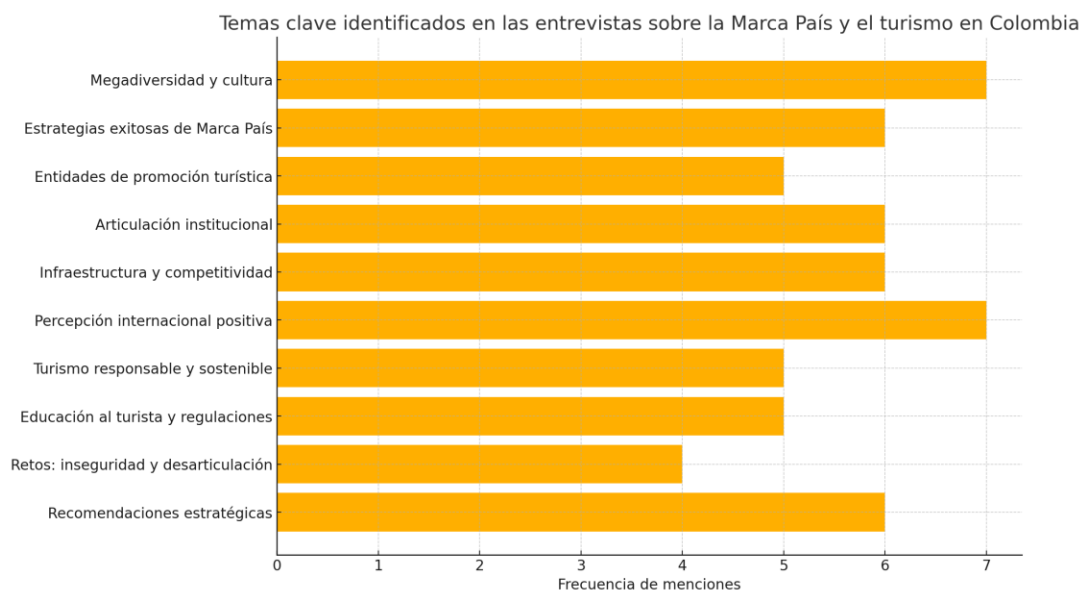
4. **Argenis Makano - Recreacionista y Guía de Turismo.**

- Respuesta 1. Siendo extranjero, llegué acá teniendo conocimiento de algunos lugares que me interesaron conocer, los ví por medio de redes, canciones de artistas y agrupaciones colombianas. San Andrés, Cartagena, La Guajira, Medellín, Cali. Así mismo algunos museos y lugares emblemáticos y culturales los cuales se encuentran en lugares un poco alejados de ciudades...
- Respuesta 2. Creo que cada sector opera desde su propio beneficio y no se enfocan en un apoyo colectivo... He conocido lugares en los cuales los ciudadanos desde su autogestión son los que mantienen viva su culpa e historia, lo conservan sin apoyo institucional...
- Respuesta 3. Realmente pienso que la inversión de los sectores públicos es parte fundamental para este desarrollo.
- Respuesta 4. A pesar de que hay una fuerte información e inquietud del turista en indagar y visitar lugares los cuales cuentan un pasado oscuro, también se puede escuchar y ver cómo muchos turistas se interesan en las maravillas naturales del país...
- Respuesta 5. Si claro, hay cosas en la historia que no se pueden cambiar, pero si se puede mostrar como un país se levanta y usa aquellas cosas para crear conciencia. Por ejemplo

NAPOLES lugar donde a pesar de su historia tiene un nuevo aire para las personas que lo visitan.

- Respuesta 6. Más inversión e involucrarse más con algunas localidades pequeñas que también forman parte del turismo, concientización en dejar lugares limpios.
- Respuesta 7. Deberían fortalecerse las narrativas sobre diversidad cultural y natural. También es clave transformar la imagen asociada a la violencia. Mostrar más historias positivas, únicas y auténticas del país.
- Respuesta 8. Se pueden replicar campañas de turismo responsable como en Costa Rica, enfocadas en sostenibilidad. También el turismo comunitario de Perú, donde las comunidades locales son protagonistas. Venezuela también promociona sus atributos naturales, como países cercanos podrían funcionar los proyectos conjuntos.
- Respuesta 9. La percepción de inseguridad sigue siendo un gran reto, basta con salir a tardes horas de la noche en la ciudad para arriesgarse a un atraco, los lugares turísticos del país suponen un gran riesgo al turista desafortunadamente.
- Respuesta 10. Invertir más en campañas internacionales sostenidas, unir cultura, naturaleza y experiencias únicas en los mensajes, incluir a comunidades locales en la construcción de la marca, y trabajar mejor entre ministerios y regiones para coordinar acciones.

Ilustración 2 Entrevistas



6.5 Análisis cualitativo por categoría temática

Megadiversidad y cultura.

La megadiversidad natural y cultural emerge como uno de los activos más valiosos para el posicionamiento turístico de Colombia. Entrevistados como Diego Guayacundo y Argenis Makano destacan cómo la oferta turística del país se sustenta en su biodiversidad y en la riqueza cultural de pueblos originarios, afrodescendientes y campesinos. Esta combinación de naturaleza y cultura no solo atrae turistas, sino que permite ofrecer experiencias auténticas y transformadoras. Sin embargo, se identifica una necesidad de mayor estructuración de productos turísticos que articulen ambos componentes de forma sostenible.

Estrategias exitosas de Marca País

Se reconoce que Colombia ha tenido aciertos importantes en la construcción de su Marca País, especialmente durante campañas como “Colombia es Pasión” y “La Respuesta es Colombia”. Estos esfuerzos, aunque valorados por su creatividad y oportunidad, enfrentan críticas por su falta de continuidad y articulación intersectorial. Santiago Díaz y Juan Carlos Salamanca valoran la visibilidad alcanzada a través de ferias internacionales y campañas digitales, aunque se percibe que su alcance aún es limitado frente a la diversidad de territorios que conforman el país.

Entidades de promoción turística

Todos los entrevistados coinciden en destacar el papel de entidades como ProColombia, Fontur y MINCIT, así como de ferias como ANATO, como plataformas efectivas para dar visibilidad al país. Se reconoce su contribución a la consolidación de la Marca País, aunque también se señala que su efectividad depende de la articulación con el sector privado, las autoridades locales y otras instancias gubernamentales.

Articulación institucional

Una de las debilidades más frecuentes mencionadas es la falta de coordinación efectiva entre las entidades gubernamentales encargadas del turismo y otros sectores estratégicos (infraestructura, cultura, medio ambiente, seguridad). Argenis Makano y Santiago Díaz hacen énfasis en que los esfuerzos institucionales siguen operando de forma fragmentada y sin una visión de largo plazo. Se plantea la necesidad urgente de una gobernanza turística integral.

Infraestructura y competitividad

Los entrevistados coinciden en que Colombia aún presenta debilidades en términos de infraestructura turística. La falta de conectividad, servicios adecuados en territorios emergentes y formación especializada son factores que limitan la competitividad. No obstante, se reconoce el avance en temas como la formación turística liderada por el SENA y el crecimiento del sector privado en el diseño de experiencias.

Percepción internacional positiva

La percepción del turista extranjero es, en general, positiva. Las entrevistas recogen experiencias en las que visitantes internacionales elogian la riqueza natural, la hospitalidad de los colombianos y las políticas de conservación, como el cierre temporal de parques para procesos de restauración ecológica y rituales indígenas. Este tipo de valoraciones refuerzan el potencial de Colombia para consolidar una marca basada en autenticidad, respeto ambiental y diversidad cultural.

Turismo responsable y sostenible

Hay una creciente conciencia entre los actores del turismo sobre la importancia de promover un turismo responsable. Se menciona la necesidad de adoptar prácticas sostenibles, como la regulación del ingreso de plásticos de un solo uso y la implementación de principios como los de “Leave No Trace”. También se destaca la importancia de fortalecer el turismo comunitario, tomando como referencia experiencias exitosas de países vecinos como Perú y Costa Rica.

Educación al turista y regulaciones

La educación del turista y del anfitrión es considerada fundamental. Varios entrevistados sugieren que desde el momento del ingreso al país se deben emitir mensajes claros sobre comportamientos esperados, protección ambiental y respeto cultural. Esta educación debe ser complementada con campañas masivas y regulación adecuada para evitar prácticas nocivas como el contacto indebido con fauna o la generación de residuos.

Retos: inseguridad y desarticulación

Aunque la percepción internacional ha mejorado, la inseguridad sigue siendo un reto estructural para el turismo. Casos de violencia, desarticulación estatal y falta de presupuesto en zonas clave como el Parque Tayrona generan experiencias negativas que afectan la imagen del país. Se

insiste en que, sin garantías de seguridad y sin coordinación estatal efectiva, los esfuerzos de promoción turística resultan limitados.

Recomendaciones estratégicas

Las entrevistas concluyen con recomendaciones claras: fortalecer la articulación entre ministerios y niveles de gobierno, invertir en campañas sostenidas con enfoque en experiencias únicas y biodiversidad, incluir comunidades locales en la planificación de la Marca País y garantizar una infraestructura adecuada para territorios emergentes. Además, se propone diversificar los destinos promocionados y reforzar las narrativas culturales y ambientales que distinguen a Colombia.

Como cierre de este análisis de resultados, se concluye que la promoción internacional de Colombia como destino turístico se sostiene en un entramado de fortalezas culturales, naturales e institucionales, pero enfrenta también retos significativos relacionados con la articulación intersectorial, la infraestructura y la percepción de seguridad. Las voces recogidas a través de entrevistas revelan una valoración positiva de los atributos diferenciadores del país —como su megadiversidad y riqueza cultural—, así como el reconocimiento de estrategias pasadas exitosas en la construcción de Marca País. Sin embargo, también evidencian limitaciones en la implementación sostenida, la inclusión territorial y la gobernanza turística. Estos hallazgos reafirman la necesidad de consolidar una visión estratégica integral, que combine identidad, sostenibilidad y competitividad, para posicionar a Colombia de manera coherente, atractiva y resiliente en el escenario turístico global.

7. Conclusión

Los resultados del estudio evidencian que Colombia posee un potencial turístico excepcional cimentado en su megadiversidad biológica y cultural, lo cual constituye una ventaja comparativa en el escenario internacional. Esta riqueza ha sido progresivamente reconocida y aprovechada en estrategias de Marca País, pero su posicionamiento aún enfrenta desafíos en términos de articulación institucional, continuidad de las políticas públicas y visibilidad integral de los territorios.

Desde una perspectiva de administración pública, se concluye que el país requiere una gobernanza turística más coherente y sostenida, donde las entidades nacionales, regionales y locales actúen bajo un enfoque intersectorial. La falta de coordinación efectiva entre actores institucionales y privados, identificada en las entrevistas, limita el impacto de las campañas de

promoción y fragmenta la experiencia turística. Esta situación demanda el fortalecimiento de mecanismos de planificación territorial y gestión compartida, que integren la biodiversidad, la cultura y la sostenibilidad como ejes articuladores del desarrollo turístico.

Asimismo, se identificó una necesidad urgente de avanzar en la profesionalización del sector, en la mejora de la infraestructura y en la educación del turista y de las comunidades receptoras. Esto implica que la administración pública debe ejercer un rol proactivo no solo como ente regulador, sino como facilitador de procesos de innovación, inclusión y calidad en la oferta turística.

Por otra parte, la percepción internacional positiva de Colombia, pese a los rezagos históricos, abre una oportunidad estratégica para reposicionar la Marca País mediante relatos auténticos, experiencias transformadoras y una narrativa anclada en el respeto por la diversidad y los valores sociales. Este enfoque debe ser liderado desde políticas públicas con visión a largo plazo, basadas en datos, participación ciudadana y alianzas territoriales.

Finalmente, se reafirma que la promoción turística no debe entenderse como una acción aislada de marketing, sino como una herramienta de desarrollo integral. Desde la administración pública, su importancia radica en su capacidad de dinamizar economías locales, generar empleo, fortalecer la identidad nacional y proyectar internacionalmente una Colombia diversa, segura, resiliente y sostenible.

8. Recomendaciones estratégicas

1. **Fortalecer la gobernanza turística interinstitucional.** Se recomienda consolidar mecanismos de articulación entre los ministerios de Comercio, Cultura, Ambiente, Transporte y Relaciones Exteriores, junto con ProColombia, Fontur y las entidades territoriales. La creación de mesas técnicas de coordinación multinivel permitiría diseñar y ejecutar una estrategia integral de Marca País con enfoque territorial, cultural y ambiental.
2. **Desarrollar una política pública de Marca País con visión de largo plazo.** La promoción turística debe dejar de depender de ciclos gubernamentales y campañas aisladas. Es necesario institucionalizar una política de Marca País que trascienda administraciones, con indicadores de impacto, presupuesto multianual y estrategias diferenciadas por regiones, que permitan proyectar las vocaciones productivas y turísticas locales en clave internacional.
3. **Incorporar las comunidades locales en la construcción de la Marca País.** La autenticidad cultural y natural de Colombia debe estar representada por quienes la viven. Por tanto, se sugiere diseñar esquemas participativos para que comunidades indígenas,

afrodescendientes, campesinas y emprendedores turísticos contribuyan con narrativas propias, generando apropiación, inclusión económica y sostenibilidad social.

4. **Invertir en infraestructura estratégica y conectividad territorial.** Se requiere una política de desarrollo turístico que priorice obras de infraestructura en zonas con alto potencial pero baja accesibilidad, especialmente destinos emergentes. El mejoramiento de vías terciarias, señalización turística, transporte multimodal y conectividad digital es clave para garantizar experiencias integrales y seguras.
5. **Fortalecer la educación al turista y la formación del talento humano.** Es urgente institucionalizar campañas educativas dirigidas tanto a los turistas nacionales e internacionales como a las comunidades anfitrionas. Además, se recomienda ampliar los programas de formación técnica, bilingüismo y profesionalización en turismo sostenible, cultura de la hospitalidad y digitalización, en articulación con el SENA y las universidades.
6. **Modernizar el sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación.** Se recomienda establecer un observatorio nacional de Marca País y promoción turística, con participación de actores públicos y privados, para hacer seguimiento a indicadores de percepción internacional, satisfacción del turista, impacto económico y reputación digital. Esta información debe alimentar los planes de acción con base en evidencia.
7. **Ampliar y diversificar la promoción internacional de destinos.** La Marca País debe visibilizar no solo los destinos consolidados (Cartagena, Medellín, Bogotá), sino también territorios emergentes con potencial cultural, arqueológico, ecoturístico y comunitario. Se sugiere diseñar campañas segmentadas por nichos de mercado (turismo regenerativo, científico, ancestral, gastronómico) en coordinación con las regiones.
8. **Incentivar el turismo responsable y regenerativo como eje distintivo.** Colombia puede posicionarse globalmente como un país líder en turismo regenerativo y responsable. Para ello, se recomienda fomentar buenas prácticas como la certificación sostenible, la economía circular, la reducción de huella ambiental y el respeto a los derechos de la naturaleza y de las comunidades locales.

Referencias

- Alonso Gómez, P. C., & Bocanegra Ospina, D. (2019). Marca país Colombia: Más allá de la biodiversidad (Investigación monográfica como opción de grado, Universidad de La Sabana). Chía, Cundinamarca: Facultad de Comunicación. Dirigido por N. Sáiz Bravo.
- Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan.
- Bigné, J. E., & Sánchez, M. I. (2001). Turismo y marketing. Cuadernos de Turismo, (7), 13–30.
- Brandemia. (2011, 13 de septiembre). ¿Qué país cambia de marca? La respuesta es Colombia. <https://brandemia.org/que-pais-cambia-de-marca-la-respuesta-es-colombia>
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2024, 29 de mayo). El sector de viajes y turismo contribuirá con 19.2 mil millones de dólares al PIB de Colombia durante 2024: WTTC. WTTC.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2019). Documento CONPES 3955. Política para el desarrollo del turismo sostenible en Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3955.pdf>
- Díaz, M. P. (2024, 24 de junio). Colombia se rajó en seguridad e infraestructura en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo. Ladevi Colombia. <https://colombia.ladevi.info/colombia/colombia-se-rajo-seguridad-e-infraestructura-el-indice-competitividad-viajes-y-turismo-n68892>
- Dinnie, K. (2016). Nation branding: Concepts, issues, practice (2nd ed.). Routledge.
- Hall, C. M. (2008). Tourism planning: Policies, processes and relationships. Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed., p. 176). McGraw-Hill.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). Marketing internacional (5ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2011). Marketing turístico (5ª ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. Free Press.

- Lacouture, M. C. (2018). Turismo para la reconciliación y la sostenibilidad. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. (2010). Metodología de la investigación (5^a ed.). McGraw-Hill.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2022). Plan Sectorial de Turismo 2022–2026. <https://www.mincit.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). Informe de resultados 2024. Gobierno de Colombia
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2023). Informe anual de turismo internacional. <https://www.unwto.org/es>
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.
- Presidencia de la República de Colombia. (2003). Decreto 2755 de 2003. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de Proexport. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Román Almaguer, Y., León Sánchez, M. A., & García Cruz, M. (2021). Análisis de variables predictores del índice de competitividad en los destinos turísticos de América Central y el Caribe. Avances, 22(1). Instituto de Información Científica y Tecnológica.
- Rosker, E. J., Restrepo Torres, M. L., & Echeverri Cañas, L. M. (2008). Caso académico: Colombia es pasión: Caso A. Editorial Universidad del Rosario. <https://editorial.urosario.edu.co/pageflip/acceso-abierto/maqueta-colombia-es-pasion-24-sep-con-guias.pdf>
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). Análisis y gestión de políticas públicas. Ariel.