

SOLICITUD DE MANIFESTACIONES DE INTERÉS
SERVICIOS DE CONSULTORÍA - OPERACIONES EJECUTADAS POR EL BANCO
PROCESO DE SELECCIÓN COMPETITIVO INTEGRAL

NOMBRE DEL PROYECTO: Consultoría para diseñar e implementar un Plan de Fortalecimiento Institucional del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) de Colombia

SELECCIÓN #: B260121

MÉTODO DE SELECCIÓN: Competitivo Integral

PAÍS: Colombia

SECTOR OR DEPARTAMENTO: División de Comercio e Inversión PTI/TIN

NOMBRE DE LA CT: Apoyo para avanzar la agenda de políticas de logística, inversión y desarrollo productivo y exportador

FINANCIAMIENTO – CT #: ATN/OC-22317-CO

ENLACE AL DOCUMENTO DE CT: <https://www.iadb.org/en/project/CO-TI797>

Atención Firmas Consultoras: Actualización Importante sobre el Registro en el Portal de Adquisiciones BEO

Todas las firmas consultoras, tanto nuevas como previamente registradas en el [Portal de Adquisiciones BEO](#), deben agregar su **Número de Socio Comercial (Business Partner Number por sus siglas en inglés)** al perfil de su organización para participar o continuar participando en un proceso de adquisición BEO.

Por favor consulte las [Preguntas Frecuentes](#) (FAQs) en el Portal para más detalles sobre **"Cómo encontrar u obtener su Número BP"**.

Evite retrasos, no espere hasta el último momento para completar esta actualización. Este proceso puede tardar hasta **48 horas** en completarse y podría impedir que su organización participe en un Proceso BEO.

Para preguntas o asistencia técnica, utilice el [chat en vivo](#) en la página del Portal de Adquisiciones BEO o envíenos un correo electrónico a: ocs.procurement@iadb.org

El Banco Interamericano de Desarrollo (el Banco) se creó en diciembre de 1959 para contribuir a acelerar el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. En la actualidad, el Banco es un importante catalizador en la movilización de recursos para la región (Para más información sobre el Banco, consulte su sitio web en www.iadb.org).

Sección 1. Objeto de la presente Solicitud de Manifestaciones de Interés

- 1.1. El Banco ejecuta el proyecto mencionado. El Banco tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en la presente Solicitud de Manifestaciones de Interés (REOI, por sus siglas en inglés). El propósito de esta REOI es obtener información suficiente que permita al Banco evaluar si las empresas consultoras (EC) elegibles poseen la experiencia y la competencia requeridas pertinentes para prestar los servicios de consultoría solicitados por el Banco.
- 1.2. Según se define en la Política de Adquisiciones Institucionales ([CN-2303-33](#)), las EC participantes deben ser de un País¹ o Territorio² miembro del Banco para poder presentar una Manifestación de Interés (EOI por sus siglas en inglés). El Banco llevará a cabo el proceso de preselección y lista corta de las EC que hayan manifestado su interés. Posteriormente, se invitará a las EC elegibles de la lista corta a seguir adelante en el proceso de selección.
- 1.3. Esta REOI no debe interpretarse ni como una Solicitud de Propuesta ni como una oferta de contratación y no obliga en modo alguno al Banco a contratar a ninguna EC. El Banco se reserva el derecho de rechazar cualquiera y todas las EC participantes por cualquier motivo o sin motivo alguno, sin necesidad de dar explicaciones. El Banco no se compromete de modo alguno a seleccionar a una empresa consultora participante. El Banco no informará los motivos por los que cualquier EC participante haya o no sido incluida como parte de la lista corta.

Sección 2. Instrucciones para las empresas consultoras elegibles

- 2.1. Las manifestaciones de interés deberán enviarse utilizando el [Portal de Adquisiciones BEO del BID](#) (el Portal) antes del **3 de septiembre de 2026** 5:00 PM. (**hora de Washington, D.C.**) en formato PDF (Max. 45MB).
- 2.2. Para acceder al Portal, la EC debe generar una cuenta de registro que incluya **todos** los datos solicitados por el Portal. En caso de que no se incluya alguno de los datos solicitados, la empresa consultora no podrá participar en este ni en ningún otro proceso de selección que lleve a cabo el Banco. Si la empresa consultora se ha registrado previamente, verifique que tenga **toda** la información de la EC actualizada y completa antes de presentar una EOI.

¹ **Países miembro:** Alemania, Argentina, Austria, Bahamas, Barbados, Bélgica, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Chile, Croacia, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, Eslovenia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Israel, Italia, Jamaica, Japón, México, Nicaragua, Noruega, Países Bajos, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, República de Corea, República Dominicana, República Popular China, Suecia, Suiza, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

² **Territorios elegibles:** a) Guadalupe, Guayana Francesa, Martinica, Reunión - como Departamentos de Francia; b) Islas Vírgenes de los Estados Unidos, Puerto Rico, Guam - como Territorios de los EE.UU.; c) Aruba - como país constituyente de los Países Bajos; y Bonaire, Curaçao, San Martín, Saba, San Eustaquio - como Departamentos de los Países Bajos; d) Hong Kong - como Región Administrativa Especial de la República Popular China.

- 2.3. Las EC elegibles podrán asociarse en forma de Consorcio/ Joint Venture (JV) para mejorar sus calificaciones. Dicho Consorcio/ JV designará a una de las EC como representante responsable de las comunicaciones, del registro en el Portal y de la presentación de los documentos correspondientes (Firma Líder). En caso de presentarse como Consorcio/ JV, la estructura presentada, así como la Firma Líder, deberán mantenerse en caso de que el Consorcio/JV avance en este proceso de selección.
- 2.4. Las EC elegibles interesadas podrán obtener más información en horario de oficina, de 09:00 AM a 5:00 PM **(hora de Washington, D.C.)**, enviando un correo electrónico a: *Alejandra Villota* (mariavil@iadb.org), con copia a *Maria Margarita Serrano* (mariase@iadb.org), e *Isabel Pérez* (mariaph@iadb.org).

Banco Interamericano de Desarrollo

División: *Comercio e Inversión*

A la atención de: *Alejandra Villota, Jefe de Equipo del Programa*

1300 New York Ave, NW

Washington DC, 20577

Tel: *+57 1 3257000*

Correo electrónico: mariavil@iadb.org

Página web: www.iadb.org

- 2.5. Por la presente, el Banco invita a las EC elegibles a indicar su interés en prestar los servicios descritos a continuación en el borrador de Términos de Referencia para realizar los servicios de consultoría. Las EC interesadas deberán proporcionar información que demuestre que poseen la experiencia necesaria y están calificadas para prestar los servicios. Para que todas las respuestas puedan evaluarse adecuadamente, las EC elegibles deben incluir en sus presentaciones la información solicitada en la siguiente sección, con explicaciones completas y claras.

Sección 3. Servicios de consultoría

- 3.1. Los servicios de consultoría incluyen **diseño** de un Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR, a partir de un análisis comparado de buenas prácticas, un diagnóstico de su modelo institucional y operativo y un análisis de la demanda turística y del potencial de mercado. La consultoría incluirá además el diseño de una metodología de focalización territorial y priorización de proyectos turísticos y una estrategia para la implementación del Plan, con acciones prioritarias, capacitación, transferencia de conocimiento y acompañamiento. Los servicios tendrán una duración estimada de 16 semanas y un presupuesto estimado de hasta US\$50.000.

- 3.2. Aunque no existe un formato estándar para presentar una EOI, las EC elegibles deberán presentar una EOI que contenga la siguiente información:
- a) Información básica: indique el nombre oficial de la EC, el nombre de la persona de contacto, la dirección de correo electrónico, los números de teléfono y la dirección de la oficina de la persona de contacto clave responsable de la EOI.
 - b) Antecedentes: Incluya una descripción de la EC. La EC puede incluir folletos o documentos que proporcionen información sobre su organización, historia, misión, estructura y número de empleados.
 - c) Experiencia relacionada con los servicios de consultoría solicitados: Proporcione todo tipo de pruebas que la EC considere apropiadas para demostrar su experiencia y conocimientos técnicos en la prestación de servicios similares a los descritos en el Anexo A, Términos de Referencia (por ejemplo, folletos, informes, estudios, descripción de encargos similares, referencias a casos en los que haya prestado servicios similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de habilidades apropiadas entre el personal, etc.)
- 3.3. Presupuesto estimado: US\$50.000

Anexo A. Borrador de los Términos de Referencia

Tenga en cuenta que el Banco podrá modificar los Términos de Referencia adjuntos. Se notificarán estos cambios a las EC que hayan sido preseleccionadas.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Consultoría para diseñar un Plan de Fortalecimiento Institucional del Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) de Colombia

País: Colombia

Número de proyecto: ATN/OC-22317-CO

Número de Cooperación Técnica: CO-T1797

<https://www.iadb.org/en/project/CO-T1797>

APOYO PARA AVANZAR LA AGENDA DE POLÍTICAS DE LOGÍSTICA, INVERSIÓN Y DESARROLLO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR

1. Antecedentes y Justificación

- 1.1. El Fondo Nacional de Turismo (FONTUR) es el principal instrumento de inversión y ejecución de la política pública de turismo en Colombia. Está constituido como un patrimonio autónomo y es administrado por la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. - Fiducoldex. Su propósito es financiar y ejecutar programas y proyectos orientados a fortalecer la competitividad, la infraestructura, la promoción y el desarrollo sostenible del turismo, en articulación con los lineamientos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y las decisiones de su Comité Directivo. Su creación y funcionamiento se sustentan en la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996) y sus modificaciones posteriores, particularmente las Leyes 1101 de 2006, 1558 de 2012, 2068 de 2020 y 2294 de 2023.
- 1.2. FONTUR opera mediante un modelo de cofinanciación de programas y proyectos y su intervención comprende el ciclo completo de gestión de las inversiones, desde la estructuración y evaluación técnica de iniciativas hasta la contratación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos. Para ello cuenta con un Manual para la Destinación de Recursos y Presentación de Programas y Proyectos¹ que establece las líneas estratégicas de inversión, los tipos de proyectos cofinanciables, los requisitos para los proponentes, las instancias de evaluación y los procedimientos para la aprobación y ejecución de los recursos. Sus inversiones se estructuran alrededor de cinco líneas estratégicas: mejoramiento de la competitividad turística; infraestructura turística; promoción y mercadeo turístico; turismo de interés social; y apoyo a la cadena de valor del sector en situaciones de emergencia.
- 1.3. La escala y cobertura de FONTUR hacen especialmente relevante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión. A abril de 2026, FONTUR había aprobado cerca de 2.980 proyectos, con una inversión superior a USD 970 millones, con intervenciones en la totalidad de los departamentos y municipios del país. La ejecución de FONTUR se realiza por demanda de proyectos que son presentados por los proponentes habilitados según su Manual. En el periodo 2022-2026, el Fondo registró 771 aprobaciones por cerca de USD 450 millones, con impacto en 700 municipios; de estas, 172 aprobaciones correspondieron a municipios PDET, por un monto de USD 53,4 millones. Estas magnitudes muestran la importancia de contar con mecanismos institucionales que permitan focalizar, priorizar y gestionar las inversiones con base en evidencia y orientarlas hacia resultados de mayor impacto territorial y sectorial.

¹ Ver <https://fontur.com.co/es/manual-de-presentacion-de-programas-y-proyectos>

- 1.4. La información disponible muestra también una evolución en el alcance de las inversiones de FONTUR, que han pasado de una mayor concentración en proyectos individuales de infraestructura y promoción hacia intervenciones progresivamente más integrales, que incorporan componentes de planificación, fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad, innovación y transformación digital. Este proceso abre una oportunidad para consolidar un modelo de gestión que permita a FONTUR trascender la financiación de proyectos individuales y contribuir a la consolidación de destinos turísticos emergentes competitivos y sostenibles.
- 1.5. FONTUR financia sus intervenciones principalmente mediante asignaciones del Presupuesto General de la Nación y la contribución parafiscal para la promoción del turismo, que representan aproximadamente el 39% y el 31% de su presupuesto de ingresos anual, respectivamente. También ejecuta, en menor medida, recursos provenientes de convenios interadministrativos, cooperación nacional e internacional, rendimientos financieros y otras fuentes autorizadas por la normativa vigente. Su presupuesto de inversión reporta, para el periodo 2020-2026, recursos asignados entre USD 51,25 millones y USD 157,98 millones y porcentajes de ejecución que oscilaron entre 48% y 94%. Esta magnitud de recursos refuerza la necesidad de contar con capacidades para mejorar la gestión de inversiones, movilizar fuentes complementarias de financiación y fortalecer el seguimiento a resultados.
- 1.6. Entre los principales retos y oportunidades identificados para el fortalecimiento de FONTUR está la necesidad de fortalecer las capacidades de estructuración de proyectos en los territorios. Si bien FONTUR ha avanzado en la alineación de su metodología de presentación de proyectos con la Metodología General Ajustada (MGA)² y en el desarrollo de fichas tipo de proyectos³ para simplificar y facilitar el proceso, persisten brechas para transformar iniciativas territoriales en proyectos técnicamente sólidos, financieramente viables, con resultados o impactos verificables, y alineados con las prioridades del sector. Asimismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuenta con la “Metodología para la Definición del Nivel de Desarrollo Turístico Territorial”⁴, instrumento orientado a caracterizar y determinar el nivel de desarrollo turístico de los territorios. Esta metodología constituye un antecedente relevante para la consultoría y deberá ser revisada y evaluada como parte del diagnóstico, con el fin de identificar sus alcances, fortalezas, limitaciones y oportunidades de actualización o mejora y determinar cómo puede articularse con una metodología orientada a la focalización territorial y priorización de las inversiones de FONTUR. Existe también una oportunidad para ampliar el uso de estos instrumentos mediante asistencia técnica, herramientas digitales e inteligencia artificial.
- 1.7. Asimismo, se han identificado oportunidades para optimizar la focalización de las inversiones con base en evidencia, mediante criterios de priorización que incorporen información sobre demanda, sostenibilidad y potencial de mercado, así como las características, brechas y necesidades de los territorios. En particular, existe una oportunidad para fortalecer la capacidad de FONTUR para determinar, de manera diferenciada, las necesidades de intervención de los territorios de acuerdo con su nivel de desarrollo y potencial turístico, y traducir esta información en decisiones sobre los tipos de proyectos que deberían priorizarse en cada territorio.
- 1.8. Se identifica también la necesidad de fortalecer la articulación de FONTUR con ProColombia,

² La MGA es un método para la formulación y estructuración de proyectos de inversión pública, desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia. Se basa en la teoría de marco lógico y en los principios de preparación y evaluación económica de proyectos.

³ Una ficha tipo de proyecto es un instrumento estandarizado que orienta y facilita la formulación de proyectos de una determinada tipología, estableciendo una estructura común y los principales elementos técnicos que deben ser desarrollados para que una iniciativa pueda ser evaluada y eventualmente financiada. Ver fichas tipo de FONTUR en: <https://fontur.com.co/es/manual-de-presentacion-de-programas-y-proyectos>

⁴ Ver: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/metodologia-de-nivel-de-desarrollo-turistico>

iNNpula y Bancóldex mediante una ruta nacional de servicios de desarrollo empresarial. Bajo este enfoque, FONTUR podría liderar la identificación, priorización y estructuración de iniciativas; ProColombia la promoción, atracción de inversión e internacionalización; iNNpula el fortalecimiento empresarial, la innovación y el emprendimiento; y Bancóldex el acceso a instrumentos financieros. Asimismo, se destaca la necesidad de articular mejor a los aportantes de la Contribución Parafiscal para la Promoción, Sostenibilidad y Competitividad del Turismo⁵ y de fortalecer el rol de Fontur en la toma de decisiones. Estas perspectivas serán consideradas como insumos para el diagnóstico y la formulación del Plan, sin sustituir el análisis técnico que deberá realizar la firma.

- 1.9. El 7 de agosto de 2026 inició el nuevo Gobierno Nacional para el periodo 2026-2030, encabezado por el presidente Abelardo de la Espriella. Su programa de gobierno otorga al turismo un papel estratégico dentro de la agenda nacional, con énfasis en consolidar una visión del turismo como sistema, articulando destinos, territorios, rutas y experiencias, así como en aprovechar el patrimonio natural y cultural del país como activos para el desarrollo económico y regional⁶.
- 1.10. La experiencia reciente en Colombia ha mostrado que el fortalecimiento del turismo requiere no solo consolidar las capacidades institucionales necesarias para planificar, priorizar y gestionar inversiones estratégicas en condiciones normales, sino también fortalecer la capacidad de respuesta de las entidades del sector frente a externalidades y situaciones de emergencia que puedan afectar la actividad turística, incluyendo desastres naturales. Para FONTUR, esto implica contar con mecanismos y protocolos que permitan activar de manera oportuna y coordinada instrumentos de atención y recuperación, así como una hoja de ruta que facilite una respuesta más ágil ante futuras contingencias, sin perder de vista una visión de largo plazo para el fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector.
- 1.11. En este contexto, el BID busca acompañar al Gobierno de Colombia en el fortalecimiento de FONTUR como instrumento estratégico para impulsar inversiones turísticas más articuladas, integrales y de mayor impacto, con capacidad para impulsar la consolidación de nuevos destinos y una mayor diversificación de la oferta turística del país. La consultoría deberá combinar evidencia nacional con buenas prácticas internacionales y regionales para identificar brechas, formular un modelo institucional y operativo fortalecido y acompañar la adopción de mejoras concretas. El resultado de la intervención se reflejará en la existencia de un Plan de Fortalecimiento Institucional sustentado en evidencia, con prioridades, metodologías, instrumentos y una hoja de ruta de implementación que permita dejar capacidades instaladas en FONTUR.

2. **Objetivos**

- 2.1. El objetivo general de la consultoría es diseñar un Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR que permita robustecer sus capacidades institucionales, técnicas y operativas, tanto en situaciones de normalidad como de emergencia, para gestionar estratégicamente inversiones turísticas de alto impacto y contribuir al desarrollo de destinos turísticos competitivos y sostenibles.
- 2.2. Los objetivos específicos son:
 - 2.2.1. Realizar un análisis comparado de buenas prácticas internacionales y regionales aplicables al fortalecimiento institucional de FONTUR, identificando lecciones aprendidas y

⁵ El sujeto activo de esta contribución es FONTUR, quien, de acuerdo con el artículo 40 de la [Ley 300 de 1996](#), modificado por el artículo 34 de la [Ley 2068 de 2020](#), está facultado para recaudarla.

⁶ Ver: <https://defensoresdelapatria.com/el-milagro-del-turismo/>

recomendaciones en materia de gobernanza, modelos organizacionales, gestión de inversiones, articulación con otras fuentes de financiación públicas y privadas, transformación digital, uso de datos y seguimiento y evaluación.

2.2.2. Realizar un diagnóstico integral del modelo institucional y operativo de FONTUR e identificar brechas, cuellos de botella, riesgos y oportunidades de mejora frente a las buenas prácticas identificadas.

2.2.3. Realizar un análisis de fuentes secundarias para caracterizar la demanda turística y estimar el potencial de mercado de Colombia como destino turístico, con el fin de generar insumos para la focalización territorial de las inversiones, la definición de necesidades de intervención, la priorización de proyectos y la toma de decisiones estratégicas de FONTUR.

2.2.4. Diseñar el Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR, incluyendo recomendaciones sobre su modelo institucional y operativo, gobernanza, estructura, procesos, capacidades, gestión de inversiones, portafolio de proyectos, articulación interinstitucional y uso de datos.

2.2.5. Diseñar una Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR, que permita orientar la identificación de necesidades de intervención y la priorización de proyectos de acuerdo con las características, nivel de desarrollo y potencial turístico de los territorios, así como con criterios de demanda, potencial de mercado, competitividad, sostenibilidad, impacto territorial y capacidad de movilizar inversión pública y privada.

2.2.6. Diseñar una estrategia para la implementación del Plan de Fortalecimiento Institucional, incluyendo una hoja de ruta, acciones prioritarias (*quick wins*), instrumentos de capacitación, transferencia de conocimiento y acompañamiento a las acciones priorizadas.

3. Alcance de los Servicios

- 3.1.** La firma consultora deberá desarrollar una intervención integral que abarque el análisis comparado de buenas prácticas, el diagnóstico institucional y operativo, el análisis de la demanda turística y el potencial de mercado, el diseño del Plan de Fortalecimiento Institucional, el diseño de la Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR y la estrategia de implementación del Plan. La consultoría deberá preservar la secuencia lógica entre estas etapas, de manera que las recomendaciones del Plan y la metodología de focalización y priorización estén sustentadas en la evidencia del diagnóstico, el análisis de demanda y las buenas prácticas identificadas.
- 3.2.** El diagnóstico deberá evaluar las capacidades institucionales, técnicas y operativas de FONTUR, incluyendo su gobernanza, estructura organizacional, procesos y procedimientos y el ciclo completo de gestión de inversiones: identificación, estructuración, evaluación, priorización, contratación, ejecución, seguimiento, evaluación y cierre de proyectos. El análisis deberá considerar de manera particular el carácter de ejecución por demanda de proyectos, la magnitud y cobertura territorial de la cartera de inversiones y las cinco líneas estratégicas de intervención de FONTUR, con el fin de identificar oportunidades para fortalecer la focalización territorial y gestión estratégica de las inversiones.
- 3.3.** Asimismo, el diagnóstico deberá evaluar los criterios utilizados para la asignación y priorización de recursos, incluyendo la capacidad actual de FONTUR para diferenciar las necesidades de intervención de los territorios de acuerdo con sus características, brechas, nivel de desarrollo y potencial turístico, y traducir esta información en decisiones sobre los tipos de proyectos e inversiones a priorizar. Deberá evaluar los mecanismos de seguimiento y evaluación, los sistemas de información, las herramientas tecnológicas, la gestión del conocimiento y el uso de datos para

la toma de decisiones. Deberá considerar, entre otros elementos, los avances en la estandarización de la estructuración de proyectos mediante la alineación con la MGA y las 13 fichas tipo desarrolladas por FONTUR, así como las oportunidades para fortalecer la asistencia técnica en este proceso mediante el uso de herramientas de inteligencia artificial. Cuando la información disponible lo permita, el diagnóstico deberá caracterizar también la evolución de la asignación y ejecución presupuestal como insumo para identificar cuellos de botella, riesgos, oportunidades de mejora y necesidades de fortalecimiento.

- 3.4.** El diagnóstico deberá revisar asimismo la “Metodología para la Definición del Nivel de Desarrollo Turístico Territorial” del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, identificando los elementos de esta metodología que puedan ser aprovechados, actualizados o complementados, así como las principales brechas o limitaciones que deban ser abordadas para utilizarla como insumo para la focalización territorial y priorización de inversiones de FONTUR.
- 3.5.** El diagnóstico también deberá analizar la articulación de FONTUR con el MinCIT, ProColombia, iNNpulsa, Bancóldex, las entidades territoriales y demás actores relevantes del ecosistema de desarrollo empresarial y turístico, e identificar oportunidades para fortalecer una ruta articulada de servicios y un portafolio común de proyectos.
- 3.6.** El análisis de fuentes secundarias para caracterizar la demanda turística y estimar el potencial de mercado de Colombia como destino turístico deberá caracterizar la demanda turística actual y potencial, considerando, entre otros aspectos, los principales mercados emisores, los destinos más visitados, los perfiles y motivaciones de los visitantes, patrones de viaje, estacionalidad, comportamiento del gasto, conectividad, mercados de origen y segmentos con potencial de crecimiento. El análisis deberá enfatizar en la identificación de destinos emergentes, entendidos como territorios con condiciones y potencial para desarrollar y consolidar una oferta turística competitiva, sostenible y con capacidad de atraer nuevos mercados. El análisis deberá utilizar y contrastar fuentes secundarias nacionales e internacionales disponibles y, cuando sea posible, incorporar información desagregada territorialmente que permita identificar destinos, productos y segmentos con mayor potencial de mercado.
- 3.7.** El Plan deberá formular un modelo institucional y operativo que fortalezca la capacidad de FONTUR para liderar la gestión estratégica de inversiones turísticas de alto impacto. La propuesta deberá redefinir la visión de la entidad e incluir recomendaciones para fortalecer su gobernanza, estructura organizacional, procesos, capacidades técnicas y mecanismos de coordinación institucional. Asimismo, deberá contemplar una estrategia de articulación con ProColombia, iNNpulsa Colombia, Bancóldex y demás entidades del ecosistema que se requieran, y herramientas para fortalecer el uso de datos para la toma de decisiones.
- 3.8.** Como componente específico y posterior al diseño del modelo institucional y operativo, la firma deberá diseñar la Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR. Esta metodología deberá permitir, a partir de las características de desarrollo y potencial turístico de los territorios, orientar la identificación de necesidades de intervención, determinar los tipos de proyectos más pertinentes y priorizar las iniciativas susceptibles de ser financiadas por el Fondo. Deberá establecer, como mínimo, los criterios, variables, indicadores, fuentes de información, ponderaciones, reglas de decisión e instrumentos necesarios para su aplicación, incorporando los resultados del análisis de demanda y potencial de mercado y criterios de competitividad, sostenibilidad, impacto territorial y capacidad de movilizar inversión pública y privada. Cuando la disponibilidad de información lo permita, la metodología deberá ser aplicada de manera ilustrativa a una muestra de municipios o destinos para demostrar su funcionamiento y utilidad.
- 3.9.** Para asegurar la pertinencia de las recomendaciones, la firma deberá hacer tanto revisión

documental como análisis de información a partir de entrevistas y/o reuniones de trabajo con FONTUR, el MinCIT, ProColombia, iNNpulsa, Fiducoldex, gremios empresariales que representan a los aportantes de la contribución parafiscal y otros actores relevantes. La firma deberá proponer en su Plan de Trabajo el alcance, número, metodología y participantes de estos espacios, sujeto a validación del BID.

- 3.10. La firma deberá presentar al inicio de la consultoría una metodología y plan de trabajo detallados que especifiquen las fuentes de información, instrumentos de levantamiento, actores a consultar, metodología de diagnóstico y mecanismo de validación de hallazgos.
- 3.11. La firma deberá realizar un espacio de validación de la Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos antes de su entrega final. Las recomendaciones y propuestas de fortalecimiento deberán estar priorizadas y secuenciadas de acuerdo con su impacto potencial, viabilidad de implementación, capacidad institucional requerida y horizonte temporal.

4. Actividades Clave

- 4.1. **Elaborar el plan de trabajo de la consultoría y realizar un análisis comparado de buenas prácticas internacionales y regionales para el fortalecimiento de FONTUR.** Identificar modelos exitosos de entidades similares a FONTUR y extraer las mejores prácticas relacionadas con gobernanza institucional, modelos organizacionales, mecanismos de coordinación interinstitucional, gestión de portafolios de proyectos, criterios de priorización de inversiones, estructuración de proyectos, movilización de inversión privada, transformación digital, uso de inteligencia de datos, seguimiento y evaluación de resultados. Elaborar una matriz comparativa que identifique lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones aplicables al fortalecimiento institucional de FONTUR.
- 4.2. **Realizar un diagnóstico integral del modelo institucional y operativo de FONTUR.** Evaluar sus capacidades institucionales, técnicas y operativas; la gobernanza y estructura organizacional; los procesos y procedimientos; el ciclo completo de gestión de inversiones; los criterios de asignación y priorización de recursos; los mecanismos de seguimiento y evaluación; los sistemas de información y herramientas tecnológicas; la gestión del conocimiento; el uso de datos para la toma de decisiones; y la articulación con el MinCIT, ProColombia, iNNpulsa, Bancóldex, entidades territoriales y demás actores relevantes. Identificar brechas frente al benchmark, cuellos de botella, riesgos, oportunidades de mejora y necesidades de fortalecimiento.
- 4.3. **Realizar un análisis de fuentes secundarias para caracterizar la demanda turística y estimar el potencial de mercado de Colombia como destino turístico.** Recopilar, sistematizar y analizar información disponible en fuentes secundarias nacionales e internacionales para caracterizar la demanda turística actual y potencial de Colombia, considerando, entre otros aspectos, los principales mercados emisores, perfiles y motivaciones de los visitantes, patrones de viaje, estacionalidad, comportamiento del gasto, conectividad, mercados de origen y segmentos con potencial de crecimiento. Asimismo, deberá identificar tendencias de demanda y oportunidades de mercado relevantes para la diversificación de la oferta turística y la consolidación de nuevos destinos. Cuando sea pertinente y la disponibilidad de información lo permita, el análisis deberá incorporar información desagregada territorialmente que permita identificar destinos, productos o segmentos con mayor potencial de mercado.
- 4.4. **Diseñar el Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR.** Formular un modelo institucional y operativo orientado a fortalecer la gestión estratégica de inversiones turísticas de alto impacto. Redefinir la visión de la entidad y formular recomendaciones sobre gobernanza, estructura

organizacional, procesos, capacidades técnicas y mecanismos de coordinación. El modelo deberá incluir una estrategia accionable de articulación con ProColombia, iNNpulsa, Bancóldex y demás entidades del ecosistema que se requieran; y herramientas para fortalecer el uso de datos para la toma de decisiones.

4.5. Diseñar la Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR. Diseñar una metodología que permita orientar las inversiones de FONTUR de acuerdo con las características de desarrollo y potencial turístico de los territorios. La metodología deberá definir criterios, variables, indicadores, fuentes de información, ponderaciones, reglas de decisión e instrumentos para identificar las necesidades de intervención de los territorios, determinar los tipos de proyectos o inversiones más pertinentes y priorizar las iniciativas susceptibles de recibir apoyo del Fondo. Deberá incorporar los resultados del análisis de demanda y potencial de mercado y criterios de competitividad, sostenibilidad, impacto territorial y capacidad de movilizar inversión pública y privada. Asimismo, deberá contemplar una aplicación ilustrativa a una muestra de municipios o destinos y su articulación con las líneas estratégicas del Manual para la destinación de recursos y presentación de programas y proyectos de FONTUR.

4.6. Diseñar e implementar una estrategia para la adopción del Plan de Fortalecimiento Institucional. Con base en el modelo institucional, la metodología de focalización y priorización y las demás recomendaciones formuladas, elaborar una hoja de ruta de corto, mediano y largo plazo con responsables, cronograma, recursos, riesgos e hitos; identificar *quick wins*⁷; diseñar instrumentos, metodologías, lineamientos y protocolos; desarrollar actividades de capacitación y transferencia de conocimiento; acompañar la implementación de las acciones priorizadas; documentar aprendizajes; formular recomendaciones para el escalamiento y sostenibilidad; y elaborar un resumen ejecutivo de máximo tres páginas con los principales hallazgos y recomendaciones de la consultoría.

5. Resultados y Productos Esperados

5.1. Producto 1. Plan de trabajo e Informe de análisis comparado de buenas prácticas internacionales y regionales para el fortalecimiento institucional de FONTUR.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) plan de trabajo que especifique las fuentes de información, instrumentos de levantamiento, actores a consultar, metodología de diagnóstico y mecanismo de validación de hallazgos; (ii) descripción y criterios de selección de las entidades de referencia; (iii) análisis comparado de las dimensiones definidas en el alcance; (iv) matriz comparativa; (v) identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y (vi) recomendaciones aplicables a FONTUR. La selección de entidades de referencia deberá considerar su comparabilidad con FONTUR en términos de mandato institucional, instrumentos de financiamiento, escala de operación y rol en el desarrollo turístico.

5.2. Producto 2. Diagnóstico integral del modelo institucional y operativo de FONTUR.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) caracterización del modelo institucional y operativo actual; (ii) análisis de gobernanza, estructura, procesos y ciclo de gestión de

⁷ Para efectos de esta consultoría, los *quick wins* se entenderán como aquellas acciones prioritarias que puedan ser implementadas por el Gobierno Nacional durante los primeros 100 días de gobierno, por su viabilidad y capacidad de generar mejoras tempranas en el fortalecimiento institucional de FONTUR.

inversiones; (iii) análisis de recursos, sistemas, herramientas, datos y gestión del conocimiento; (iv) análisis de articulación institucional; (v) análisis de la evolución y composición de las inversiones y, cuando la información disponible lo permita, de la ejecución presupuestal; (vi) síntesis de los principales hallazgos obtenidos mediante entrevistas, talleres y espacios de consulta con actores relevantes; (vii) identificación y priorización de brechas, cuellos de botella y riesgos; y (viii) conclusiones y oportunidades de fortalecimiento. El diagnóstico deberá aprovechar la información disponible sobre el volumen y cobertura de proyectos de FONTUR, sus fuentes de financiación, sus líneas de inversión y sus instrumentos de estructuración, sin limitarse a estos elementos.

5.3. Producto 3. Análisis de demanda turística y potencial de mercado de Colombia como destino turístico.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) caracterización de la demanda turística actual y potencial de Colombia; (ii) análisis de los principales mercados emisores, perfiles y motivaciones de los visitantes, patrones de viaje, estacionalidad, comportamiento del gasto, conectividad, mercados de origen y segmentos con potencial de crecimiento; (iii) identificación de tendencias de demanda y oportunidades de mercado relevantes para la diversificación de la oferta turística y la consolidación de nuevos destinos; (iv) listado de fuentes secundarias nacionales e internacionales utilizadas; y (v) identificación, cuando la disponibilidad de información lo permita, de destinos, productos o segmentos con mayor potencial de mercado a partir de información desagregada territorialmente.

5.4. Producto 4. Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) visión y modelo institucional y operativo propuesto; (ii) recomendaciones de gobernanza y estructura; (iii) propuestas de fortalecimiento de procesos y capacidades; (iv) recomendaciones para fortalecer la estructuración territorial de proyectos y el aprovechamiento de herramientas alineadas con la MGA, fichas tipo, herramientas digitales e inteligencia artificial; (v) estrategia de articulación con las entidades del ecosistema, en particular ProColombia, iNNpulsa y Bancóldex; (vi) herramientas para fortalecer el uso de datos para la toma de decisiones; y (vii) matriz de priorización de recomendaciones que clasifique las acciones propuestas según su impacto esperado, factibilidad de implementación, requerimientos de recursos y horizonte temporal.

5.5. Producto 5. Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) revisión y evaluación de la metodología existente para la caracterización del nivel de desarrollo turístico territorial, desarrollada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e identificación de los elementos que se recomienda conservar, actualizar, complementar o sustituir; (ii) marco conceptual y objetivos de la metodología; (iii) criterios y dimensiones de focalización territorial y priorización; (iv) variables e indicadores, incluyendo sus definiciones, fuentes y periodicidad de actualización; (v) metodología para caracterizar los territorios de acuerdo con sus características, brechas, nivel de desarrollo y potencial turístico; (v) reglas de decisión para identificar necesidades de intervención y determinar los tipos de proyectos o inversiones más pertinentes para cada territorio; (vi)

metodología de priorización de proyectos e inversiones, incluyendo ponderaciones y reglas de decisión; (vii) articulación con las líneas estratégicas de inversión de FONTUR; (viii) instrumentos, matrices, bases de datos y herramientas de cálculo requeridas para su aplicación; (ix) aplicación ilustrativa a una muestra de municipios o destinos; y (x) recomendaciones para la actualización y sostenibilidad de la metodología.

5.6. Producto 6. Estrategia de implementación del Plan de Fortalecimiento Institucional y resumen ejecutivo.

El producto deberá contener, como mínimo: (i) hoja de ruta de implementación de corto, mediano y largo plazo; (ii) *quick wins*; (iii) responsables, cronograma, recursos, riesgos e hitos; (iv) instrumentos, metodologías, lineamientos y protocolos requeridos para la adopción; (v) actividades de capacitación y transferencia de conocimiento; (vi) acompañamiento a las acciones priorizadas; y (vii) resumen ejecutivo de máximo tres páginas con los principales hallazgos y recomendaciones de la consultoría.

6. Calendario del Proyecto e Hitos

6.1. La consultoría tendrá una duración de 16 semanas. El calendario a continuación describe las fechas de vencimiento de los entregables/hitos:

Entregable	Fecha de entrega
Producto 1. Plan de trabajo e Informe de análisis comparado de buenas prácticas internacionales y regionales para el fortalecimiento institucional de FONTUR.	A la semana # 1 de firmado el contrato
Producto 2. Diagnóstico integral del modelo institucional y operativo de FONTUR.	A la semana # 6 de firmado el contrato
Producto 3. Análisis de demanda turística y potencial de mercado de Colombia como destino turístico.	A la semana # 8 de firmado el contrato
Producto 4. Plan de Fortalecimiento Institucional de FONTUR.	A la semana # 11 de firmado el contrato
Producto 5. Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos de FONTUR.	A la semana # 13 de firmado el contrato
Producto 6. Estrategia de implementación del Plan de Fortalecimiento Institucional y resumen ejecutivo.	A la semana # 16 de firmado el contrato

7. Requisitos de los Informes

7.1. Los productos deberán ser presentados en español, en formato digital editable y en PDF. La firma deberá entregar, cuando corresponda, las bases de datos, matrices, instrumentos, metodologías, archivos de trabajo, fuentes documentales y demás insumos utilizados para la elaboración de los productos, de manera que FONTUR y el BID puedan utilizar y actualizar las herramientas desarrolladas durante la consultoría cuando se requiera. En particular, el Producto 5, correspondiente a la Metodología de Focalización Territorial y Priorización de Proyectos Turísticos, deberá entregarse con todos los instrumentos, matrices, bases de datos, archivos de cálculo, reglas de aplicación y demás herramientas necesarias para su implementación y actualización por parte de FONTUR.

7.2. Si a juicio del BID existieran modificaciones, adiciones o aclaraciones que deban hacerse a los

productos establecidos como obligación de la firma consultora, la firma tendrá que realizarlas, y solo hasta el momento en que se incluyan y tengan el visto bueno del BID se considerará entregado en debida forma.

- 7.3.** La fecha de entrega de los productos podrá ser ajustada por acuerdo entre el BID y la firma consultora conforme a las necesidades y el desarrollo de la ejecución del contrato. En todo caso, se establece que la fecha de entrega de la totalidad de los productos deberá efectuarse dentro del plazo de vigencia del contrato de consultoría.

8. Criterios de aceptación

- 8.1.** Los productos descritos en el punto cinco (5) de estos términos de referencia deberán contar con un concepto técnico favorable por parte del BID. Los entregables se considerarán finales una vez incorporen todos los comentarios y ajustes solicitados. Los informes finales serán aprobados por Alejandra Villota, Especialista Senior en Comercio e Inversión del BID.

9. Requisitos de la Empresa Consultora y Equipo Clave

- 9.1.** La firma consultora deberá acreditar al menos 10 años de experiencia comprobada en fortalecimiento institucional, modernización de entidades públicas, gestión de inversiones, desarrollo turístico y/o transformación organizacional, así como capacidad para conformar y coordinar un equipo multidisciplinario con experiencia relevante para los diferentes componentes de la consultoría. Se valorará especialmente la experiencia en el diseño de metodologías de focalización territorial, priorización o asignación de recursos, evaluación de proyectos o inversiones y sistemas de toma de decisiones basados en evidencia.
- 9.2.** La firma deberá conformar como mínimo un equipo integrado por: (i) un/a Director/a o Líder de Proyecto; (ii) un/a especialista en gestión de inversiones o proyectos para el desarrollo turístico; (iii) un/a especialista en fortalecimiento institucional y transformación organizacional; y (iv) un/a especialista en datos, sistemas de información y transformación digital.

10. Otros Requisitos

- 10.1.** N/A

11. Supervisión e Informes

- 11.1** La consultoría estará bajo la coordinación y supervisión de Alejandra Villota, Jefe de Equipo (Project Manager) y Especialista Líder en Comercio e Inversión del BID, a quien la firma consultora deberá informar sobre los avances de la consultoría y presentar los productos e informes correspondientes para su revisión y aprobación. La Jefe de Equipo contará con el apoyo de María Margarita Serrano y María Isabel Pérez, consultoras de la División de Comercio e Inversión del BID, quienes participarán en el seguimiento técnico y la revisión de los productos, según corresponda.

12. Calendario de Pagos

- 12.1.** Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El Banco no espera hacer pagos por adelantado en virtud de contratos de consultoría a menos que se

requiera una cantidad significativa de viajes. El Banco desea recibir la propuesta de costos más competitiva para los servicios descritos en el presente documento.

- 12.2.** La Tasa de Cambios Oficial del BID indicada en el SDP se aplicará para las conversiones necesarias de los pagos en moneda local.

Plan de Pagos	
Entregables	%
1. Producto 1.	10%
2. Producto 2.	20%
3. Producto 3.	15%
4. Producto 4.	20%
5. Producto 5.	20%
6. Producto 6.	15%
TOTAL	100%