

Destinos
+ Competitivos
+ Sostenibles



GESTIONA TU DESTINO

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos



El progreso
es de todos

Mincomercio

swisscontact



Colombia+
Competitiva

Cooperación suiza para la competitividad



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

GESTIONA TU DESTINO

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos

AUTORES

Cristian Andrés Blanco Pérez

Lizeth Marin Bareño

Norma Liliana Pérez Peña

Embajada de Suiza
Cooperación Económica
y Desarrollo (SECO)
Embajadora de Suiza
S.E. Yvonne Baumann

Jefe de la Cooperación Económica
y Desarrollo
Christian Brändli

SWISSCONTACT

Representante Legal para Colombia
Sven Gehlhaar

Programa Colombia + Competitiva
Coordinadora General del Programa
Colombia + Competitiva
Claudia Sepúlveda

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Viceministro de Turismo
Julián Guerrero Orozco

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

.Puntoaparte Editores

Coordinación editorial

Andrés Barragán

Dirección de arte

Andrés Álvarez

Diseño y diagramación

Carmen Villegas

www.puntoaparte.com.co

...

Ilustración

Shutterstock.com

...

Corrección de estilo

Juan Mikan

ISBN: 978-958-56212-5-1

La iniciativa Destinos + Competitivos + Sostenibles hace parte del Programa Colombia + Competitiva, un proyecto conjunto de la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) y el Gobierno Nacional que orienta sus esfuerzos a mejorar la competitividad en el país y diversificar su economía. La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico -Swisscontact es el facilitador nacional del programa.

GESTIONA TU DESTINO

La iniciativa D+C+S

Cómo implementar un proceso
de gestión de destinos

Prólogo

El turismo es una actividad económica que ha tenido una evolución significativa en Colombia. En especial, durante la última década ha vivido un crecimiento exponencial. Por ejemplo, entre los años 2015 y 2019, el valor agregado del sector creció 48,9%, mientras que el número de visitantes no residentes aumentó un 3%¹. Tal incremento exige una infraestructura más sólida y un talento humano mejor formado en los destinos, al mismo tiempo que subraya la necesidad, cada vez más apremiante a la luz de la pandemia de la COVID-19, de construir y consolidar productos turísticos únicos, sostenibles y con los más altos estándares de bioseguridad que contribuyan a posicionar a Colombia como un destino competitivo a nivel global.

En tal contexto, la sostenibilidad es un elemento transversal en el desarrollo de la actividad turística, pues dinamiza la economía de los territorios, mejora las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras, salvaguarda el patrimonio natural y cultural, y promueve actividades económicas que perduren en el tiempo. Con esto en mente, el Gobierno Nacional y la Embajada de Suiza en Colombia—Cooperación Económica y Desarrollo (SECO), pusieron en marcha el programa **Colombia + Competitiva** con miras a mejorar la competitividad y diversificar la economía del país, siendo el turismo uno de los sectores prioritarios para el programa.

Posteriormente, a la luz de los aprendizajes tempranos del programa **Colombia + Competitiva** en el sector turismo, se lanzó la iniciativa **Destinos + Competitivos + Sostenibles**, con el fin de transferir conocimientos y generar capacidades para la gestión de destinos turísticos en ámbitos locales. A partir de un enfoque de demanda y de la consolidación de sinergias entre los diferentes actores territoriales, este proyecto espera contribuir al desarrollo sostenible de dichos destinos, maximizando los impactos positivos para forjar mejores lugares para visitar y habitar.

¹ Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible>

Las acciones de *Destinos + Competitivos + Sostenibles* invitan a sus participantes a articularse como un todo y, así, a ver mejoras en su competitividad. De igual modo, esta iniciativa busca generar una transformación en el concepto de turismo; es decir, que este no solo refiera a la oferta, sino a una planificación, que responde a la demanda de los visitantes, con experiencias que preservan y destacan el capital natural y cultural de los territorios.

Tras implementar la iniciativa en cuatro destinos turísticos de Colombia, se publicó *Gestiona tu destino*, una colección de cuatro documentos que registra los aprendizajes, las metodologías, los conceptos y las herramientas necesarias para que entidades territoriales, organizaciones, gestores o formadores del sector turístico puedan replicar esas experiencias. Estos libros le explican al lector cómo articular los diferentes actores que integran la cadena de valor del sector y cómo estructurar propuestas de trabajo conjuntas que contribuyan a la reducción de brechas y al mejoramiento de la competitividad turística territorial.

Esta colección pretende orientar el trabajo de otras regiones del país hacia modelos de gestión territorial basados en la responsabilidad compartida, el trabajo conjunto y la motivación, que transformen un territorio en un verdadero destino turístico. En otras palabras, representa el compromiso de todos los participantes con el desarrollo de un turismo sostenible, es decir, con la promoción de prácticas responsables, conscientes y respetuosas con las comunidades y el medio ambiente, que garanticen beneficios económicos y sociales para las generaciones presentes y futuras, y contribuyan a la construcción de cultura turística.

Esperamos, entonces, que estos documentos constituyan una herramienta de apoyo para la gestión responsable del turismo y que cada uno de los elementos que los componen permitan encontrar caminos para construir destinos cada vez *más competitivos y más sostenibles*.

Christian Brändli

*Jefe de la Cooperación Económica y
Desarrollo SECO
Embajada de Suiza en Colombia*

Julián Guerrero Orozco

*Viceministro de Turismo
Ministerio de Comercio, Industria y
Turismo de Colombia*

Tabla de contenido



Introducción **Pág. 8**

**Una mirada general
a la iniciativa D+C+S** **Pág. 10**

El escenario previo a la iniciativa D+C+S	Pág. 12
Los primeros pasos	Pág. 14
Nuestros aliados dicen	Pág. 15
Hitos para la iniciativa D+C+S	Pág. 16
Enfoques orientadores de la iniciativa D+C+S	Pág. 18
La iniciativa D+C+S en acción	Pág. 20
La metodología D+C+S	Pág. 22

**Mecanismo de ejecución de una
iniciativa para la gestión de Destinos +
Competitivos + Sostenibles** **Pág. 24**

El proceso implementado	Pág. 26
Acercamiento al territorio y definición de regiones participantes	Pág. 27
Definición de entidades aliadas	Pág. 28
Conformación de equipos locales	Pág. 30
Formación	Pág. 32
Implementación	Pág. 34
Acompañamiento	Pág. 36
Gobernanza de la iniciativa	Pág. 37

D+C+S en la práctica Pág. 38

La iniciativa D+C+S en Colombia

Pág. 40

Resultados de la implementación de la iniciativa

Pág. 44

Unas últimas palabras Pág. 48

Reflexiones finales

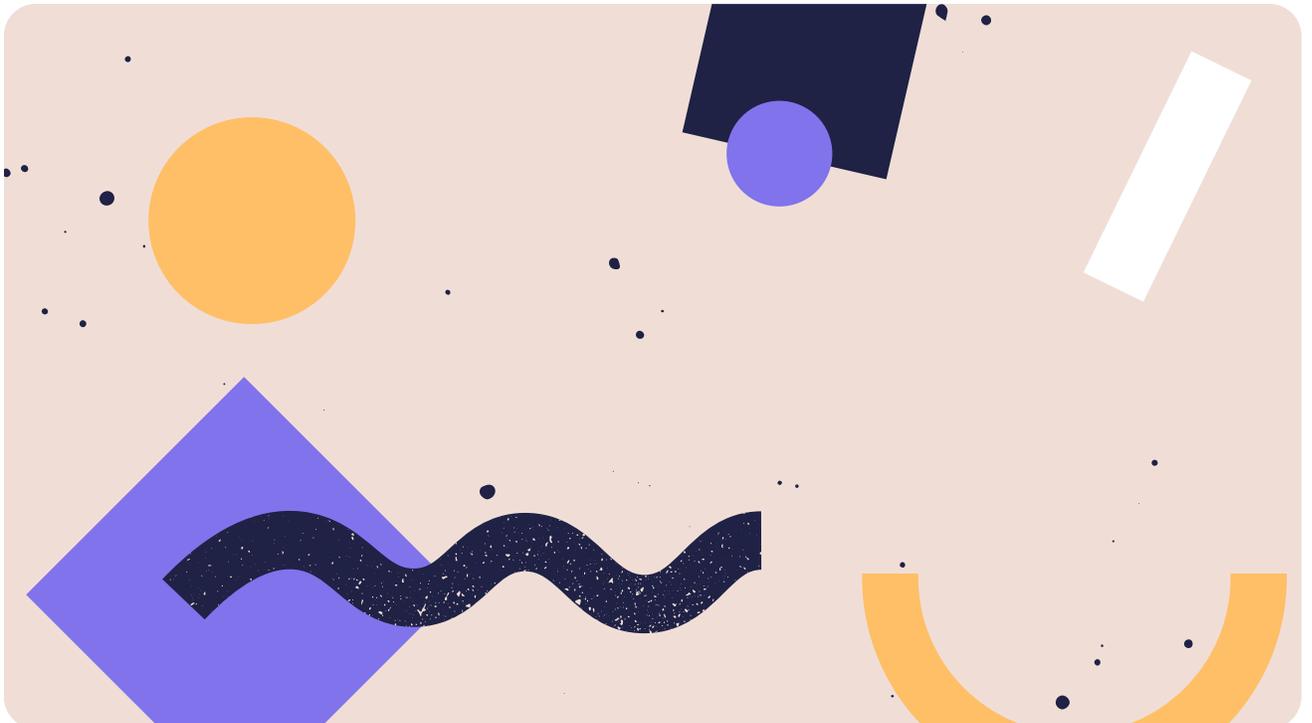
Pág. 50

Impresiones de la iniciativa D+C+S

Pág. 51

Agradecimientos a nuestros aliados

Pág. 53



Introducción

El programa Colombia + Competitiva es una iniciativa conjunta del Gobierno Nacional de Colombia con la Embajada de Suiza en Colombia - Cooperación Económica y Desarrollo (SECO) que orienta sus esfuerzos a mejorar la competitividad en el país y diversificar su economía. En el marco de este programa, con el apoyo de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico - Swisscontact como facilitador, se creó Destinos + Competitivos + Sostenibles (D+C+S). Dicho proyecto fue diseñado para transferir capacidades a nivel local, coordinar diferentes actores e implementar un enfoque de mercado, todo con miras a fortalecer la gestión de destinos turísticos en el país.

El presente documento, *La iniciativa D+C+S. Cómo implementar un proceso de gestión de destinos*, registra los aprendizajes de la primera versión de este proceso. Su fin no es otro que ofrecer una orientación general para aquellas entidades gubernamentales, de organismos internacionales y del tercer sector, entre otras, interesadas en implementar un proceso de gestión de destinos² en su territorio con miras a desarrollar su sector turismo. En tal medida, el texto expondrá los objetivos de la iniciativa, las actividades y los resultados que se pueden esperar a la luz de la experiencia adquirida durante el desarrollo de la primera fase de Destinos + Competitivos + Sostenibles en Colombia.



² La gestión de destinos es la coordinación de elementos que conforman un destino turístico en el marco de un proceso que aborda las interacciones entre los visitantes, la industria que les presta los servicios, la comunidad que los aloja y el entorno.

En este punto el lector podrá preguntarse por qué y para qué se debe implementar un proceso de gestión de destinos en un territorio. Si bien la gestión de destinos es un proceso que se desarrolla en el largo plazo, la implementación de D+C+S en Colombia genera beneficios tales como:



El desarrollo de capacidades en el territorio que les permite a los actores locales replicar procesos para la gestión de destinos de manera autónoma.



El aprovechamiento del destino como un escenario que, a la luz de principios de sostenibilidad, beneficia tanto a turistas como a residentes.



La articulación entre los actores de los sectores público y privado, la academia y la sociedad civil alrededor del destino.



Planes de acción con los que los actores de los destinos se sienten comprometidos y que han sido construidos conjuntamente entre sectores público y privado, así como a la sociedad civil.



Una nueva mentalidad en los actores involucrados, pues estos pasan a tener un rol más propositivo y participativo frente a la gestión de su destino. Tanto así que inviertan recursos para que la planificación responda a una ruta concertada.



Un mayor aprovechamiento de las oportunidades del mercado gracias a la implementación de un enfoque basado en la demanda, el cual deriva en el desarrollo y/o el ajuste de productos pensados a la medida de los diferentes tipos de turistas.

Una mirada general a la iniciativa D+C+S

A continuación se presentan algunos antecedentes que buscan contextualizar al lector sobre los sucesos previos que llevaron al nacimiento de la iniciativa de Destinos + Competitivos + Sostenibles en Colombia.

El lector encontrará diferentes testimonios de actores participantes de la iniciativa, permitiéndole así observar algunos de sus beneficios, así como información importante para conocer el nacimiento de esta.

Así mismo, el lector conocerá los primeros pasos que se recorrieron, los hitos logrados, los enfoques orientadores y pilares de la iniciativa, así como su proceso de implementación y sus resultados.



El escenario previo a la iniciativa D+C+S

La Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (SECO)³ ha hecho importantes esfuerzos para aumentar la competitividad del sector turismo de aquellos países con los cuales ha cooperado creando cadenas de valor sostenibles. Es decir, haciendo que los diferentes proveedores de productos y servicios involucrados en la experiencia del turista realicen actividades basadas en criterios de sostenibilidad. Para

lograrlo, se ha valido de su conocimiento y experiencia en el sector, así como de la amplia experiencia de Suiza en turismo, la misma que le ha permitido a esta nación establecer importantes ventajas competitivas a la hora de desarrollar capacidades y de forjar alianzas duraderas entre actores públicos y privados, ambas fortalezas que le han permitido consolidar su modelo de gestión de destinos⁴.

“ En Perú existía la percepción de que la planificación turística debía ser realizada por el sector público, y el sector privado tenía el rol de dar insumos o levantar la mano cuando algo no estaba bien. La promoción allí de una planificación con una visión común y con una lógica de mercado representó un cambio de mentalidad en el que el sector privado reconoció que tenía una responsabilidad de aportar e incluso de invertir recursos para que la planificación respondiera a una ruta concertada. En Colombia encontré mucha apertura y disposición para explorar este enfoque e impulsar destinos emergentes en el país⁵. ”

**Cecilia Rivera –
Representante legal de Swisscontact
para Colombia hasta febrero de 2021**



³ SECO. (2017) Policy Paper on Tourism Economic Cooperation for Sustainable Tourism Development.

⁴ Ídem.

⁵ Cecilia Rivera, comunicación personal, septiembre de 2020.



2006

- Gracias a la cooperación entre Gobiernos y de la mano de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico - Swisscontact como facilitador de los programas, comenzó el proceso de gestión de destinos en Bolivia y Perú.

A partir de la experiencia en Bolivia y Perú, se identificaron aprendizajes clave para el proceso adelantado en Colombia tales como:

- La constitución de organizaciones de gestión de destinos (OGD) no debe ser el punto de partida para la gestión de destinos, sino una consecuencia de la generación de redes de confianza y trabajo mancomunado entre los diferentes actores del destino.
- Se debe actuar con base en el entendimiento profundo de las preferencias y motivaciones de los turistas y no en la percepción propia de lo que debería ser la oferta del destino.



2016

- La firma del Acuerdo de Paz en Colombia sentó un precedente para el sector turismo, en la medida en que abrió la posibilidad de conocer lugares antes inexplorados.



2017

- La cooperación entre los Gobiernos de Suiza y Colombia dio pie a una planificación consciente del turismo en nuevos territorios, adoptando un enfoque de gestión de destinos fundamentado en la sostenibilidad y aplicando los aprendizajes obtenidos en Bolivia y Perú.





Los primeros pasos

En el marco del segundo componente del programa Colombia+Competitiva, que busca desarrollar sectores productivos estratégicos como el turismo a partir de convocatorias dirigidas a actores privados y públicos del nivel subnacional, se cofinanciaron cuatro proyectos de turismo de naturaleza en los departamentos de Casanare, Quindío, Magdalena y Putumayo. El desarrollo de dichos proyectos contó con el apoyo de la red de expertos suizos, Swiss Expert Network (SEN), que pusieron diversas herramientas y metodologías para el desarrollo de los destinos a disposición de los actores.

El apoyo de los expertos SEN y la implementación de metodologías como la de análisis de flujos de visitantes de la Universidad de St. Gallen representaron un cambio de paradigma en la manera como los proyectos gestionaban el turismo, sobre todo porque propiciaron y permitieron el trabajo mancomunado de los actores alrededor de una estrategia común que ponía las motivaciones de los turistas en el centro de toda la estrategia, contrario al modelo tradicional que gira alrededor de la oferta.

Con base en esta experiencia, y gracias al diálogo con diferentes actores del sector que exponían que uno de los principales cuellos de botella radicaba en la falta de capacidades técnicas locales para gestionar el potencial turístico de los territorios, se identificó la necesidad de poner a disposición de más territorios aquellas metodologías que habían demostrado tener un impacto positivo en los destinos que lograban implementarlas.

Debido a los logros evidentes en los destinos, en el 2019 el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, a través del Vice-ministro de turismo Julián Guerrero Orozco, solicitó al Programa transferir el conocimiento a otras regiones del país y a su equipo técnico. A raíz de esta solicitud surgió la iniciativa de Destinos + Competitivos +Sostenibles, buscando generar capacidades locales para la gestión de destinos turísticos más sostenibles y competitivos, fundamentada en la articulación de los diferentes actores al rededor de una visión conjunta del destino⁶.



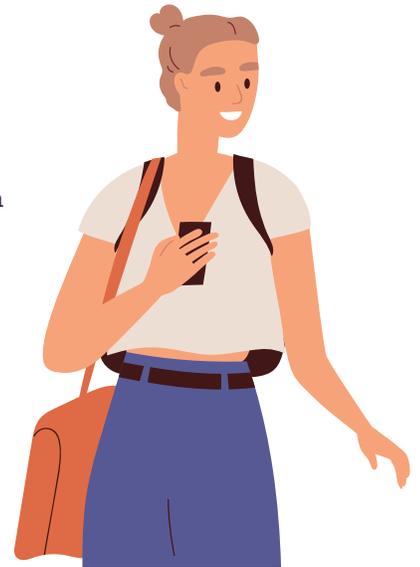
⁶ Claudia Sepúlveda, comunicación personal, septiembre de 2020.



Nuestros aliados dicen

“ Gracias al apoyo de los expertos de la SEN en el Quindío fue posible que los empresarios se empoderaran y tomaran el liderazgo en sus manos para darle una sostenibilidad al turismo en el territorio. A través de una visión de territorio construida de forma mancomunada, plantearon sus propias estrategias y planes de acción para lograr dicha visión. Ahora no solo piensan en acuerdos económicamente viables, también en acuerdos que puedan beneficiar sus propias comunidades y su cultura. Asimismo, se han dado cuenta de la importancia de articular el sector público y privado para superar ciertos obstáculos. ”

Liliana Valencia – Directora de proyectos Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío



“

Para el 2013 el 70% de la economía del Casanare estaba basada en los hidrocarburos. El departamento no era turístico. Sin embargo, el apoyo de los expertos SEN del programa Colombia + Competitiva nos permitió entender la demanda, analizar los flujos de los visitantes, priorizarlos para saber en cuáles queríamos enfocarnos y cómo adaptar la oferta a sus necesidades y motivaciones. La teoría nos indicaba que primero debíamos venderle al mercado doméstico y luego al internacional, pero el programa nos permitió dar el salto a la internacionalización del sector con el producto: *Safari Llanero*. De esta forma, el departamento pasó de ser invisible en materia turística a ser visible, visitado y promocionado. ”

Horacio Wilches – Director clúster de turismo de naturaleza del Casanare



“ El programa Colombia + Competitiva ha ayudado mucho al Putumayo en la reactivación. Gracias a los conceptos en la metodología de gestión de destino, así como a la experiencia de los expertos SEN, nos han ayudado a colocar los productos de la región a un nivel de calidad tal que se puedan vender en mercados internacionales. Han ayudado mucho a fortalecer el sector con un enfoque en la demanda, lo cual nos ha llevado a considerar diferencias claras entre cada tipo de cliente. Asimismo, este proceso ha permitido incidir en el plan de desarrollo departamental. ”

Cristhian Vallejo – Consultor externo



Hitos para la iniciativa D+C+S

2017

- Inicia el programa de cooperación entre el Gobierno de Colombia y Suiza: Colombia + Competitiva.
- Cofinanciación de 4 proyectos de turismo de naturaleza en: Casanare, Magdalena, Quindío y Putumayo, con duración aproximada de 2 años.

Enero 2020

- Identificación y acercamiento a cuatro regiones beneficiarias, cuatro mentoras y firma de acuerdos con aliados regionales.

Mayo 2020

- Formación teórica en la metodología

Mayo 2021

- Culmina la primera versión de la iniciativa, generando capacidades para la gestión de destinos turísticos en cuatro departamentos.



2019

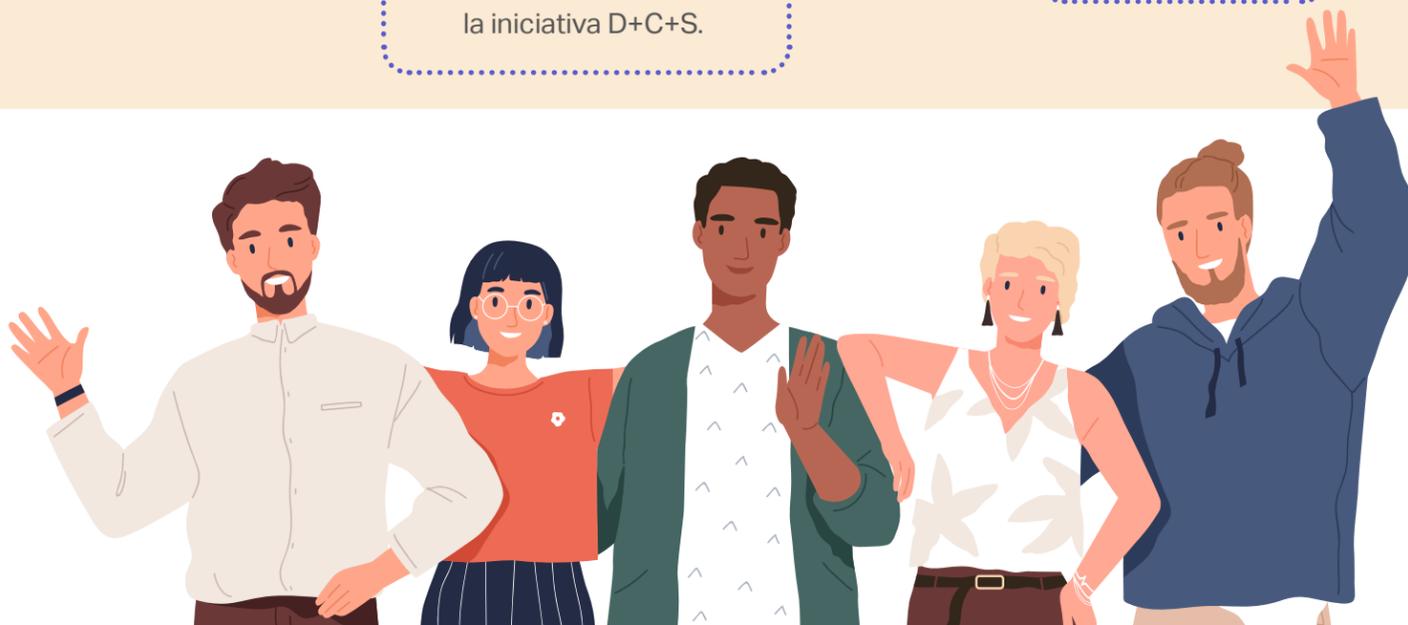
- MinCIT y el Viceministerio de Turismo solicitan transferencia de conocimiento.
- Inicia la planificación de la iniciativa D+C+S.

Abril 2020

- Conformación de equipos en cada departamento beneficiario.

Agosto 2020

- Implementación de la metodología en un destino por cada departamento beneficiario: desde la riqueza arqueológica e histórica de San Agustín, Boyacá y el Guaviare hasta los bellos paisajes de La Guajira.



Enfoques orientadores de la iniciativa D+C+S

La iniciativa entiende el turismo como un sector complejo que involucra lugares, personas, organizaciones y las diferentes relaciones entre estos. En tal medida, una gestión de destinos turísticos com-

petitivos y sostenibles exige un abordaje multidisciplinar y multidimensional, el cual permita gestionar mejores lugares para visitantes y residentes en armonía con el patrimonio natural y cultural.

De esta forma, la iniciativa se enriquece con los siguientes enfoques:



Generación de capacidades locales:

La generación de cambios duraderos y sostenibles solo será posible si se cuenta con las capacidades a nivel local para sostenerlos. Cabe resaltar que se entiende la generación de capacidades como el conocimiento y las habilidades que los individuos y organizaciones desarrollan para fortalecer las redes y las instituciones en la gestión del destino. Asimismo, tal generación de capacidades deberá repercutir en el fortalecimiento del capital social, entendido este como la confianza, normas y reciprocidad de un grupo humano que le permiten realizar acciones colectivas coordinadas.



Enfoque territorial: Cada destino posee unas características geográficas, culturales, naturales y socioeconómicas diferentes. Por lo tanto, su planificación debe abordarse de forma holística con la participación y consenso entre los diferentes actores que comparten el mismo espacio donde se desarrollan sus proyectos de vida.

“ Aunque en un principio se contaba con herramientas como el análisis de flujos y de marca, entre otras, era necesario empaquetar y desarrollar una metodología y proceso que generara realmente impactos y que fuera exitoso. Así, D+C+S se inspiró en el desarrollo de las iniciativas clúster del país, un proceso que aún hoy sigue vigente y siendo acogido por las regiones. De esa experiencia se tomaron los elementos que hacen que una intervención sea sostenible y de impacto: construcción de abajo hacia arriba, un lenguaje común, crear visiones compartidas con los diferentes actores del territorio, lograr cambios de mentalidad y generar resultados. Todo esto permite la apropiación de los actores del territorio y garantiza sostenibilidad de los procesos. ”



Norma Liliana Pérez Peña – Coordinadora Adjunta del Componente de Cadenas de Valor Sostenibles del Programa Colombia + Competitiva



Competitividad: El entendimiento profundo de las motivaciones y preferencias del mercado son la base para lograr la competitividad del destino, entendida esta como el desarrollo de experiencias turísticas diferenciadas que permitan generar ventajas competitivas en el mercado e incrementar el gasto de los turistas en pro del bienestar de los residentes del destino⁷.



Sostenibilidad: Este enfoque implica tener en cuenta los impactos de la actividad turística actuales y futuros a nivel económico, social, ambiental y cultural. Cabe destacar que la sostenibilidad es posible gracias a la gestión articulada de las personas que componen el destino y que participan o no de la cadena de valor del sector. Este es un proceso transversal e inherente a cualquier forma y tipo de actividad turística y no debe pensarse como un nicho de mercado.



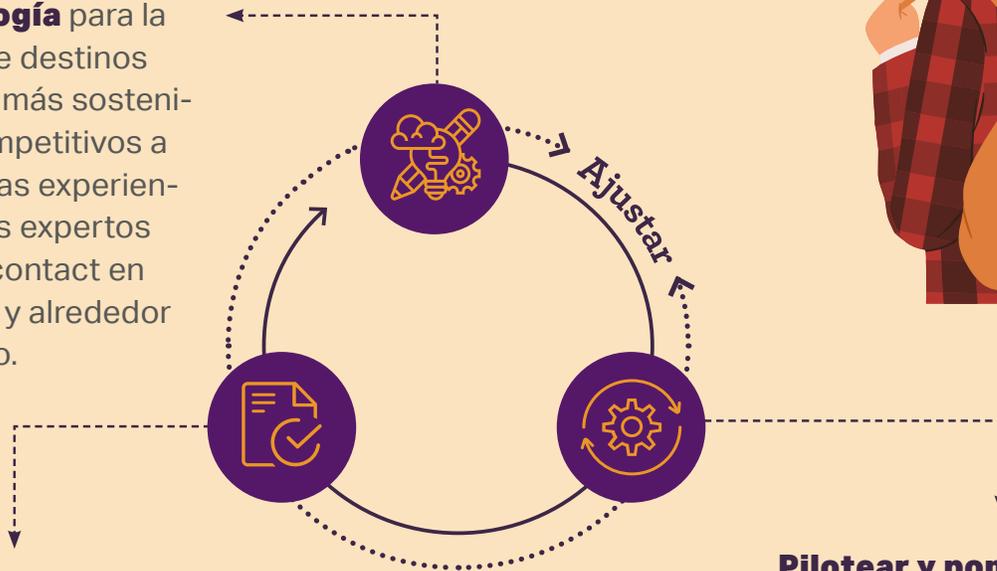
⁷ Ritchie, J. & Crouch, G. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective.



La iniciativa D+C+S en acción



Diseñar una metodología para la gestión de destinos turísticos más sostenibles y competitivos a partir de las experiencias de los expertos de Swisscontact en Colombia y alrededor del mundo.



Evaluar la metodología diseñada de acuerdo con los aprendizajes de la experiencia realizada y la retroalimentación de los diferentes participantes.

Pilotear y poner en marcha la metodología en cuatro destinos colombianos a través de un proceso de desarrollo de capacidades de equipos locales (conformados por el sector público y privado). Esto fue posible gracias a un proceso de aprendizaje teórico-práctico que incluyó una formación virtual con expertos internacionales y una implementación en los destinos priorizados.

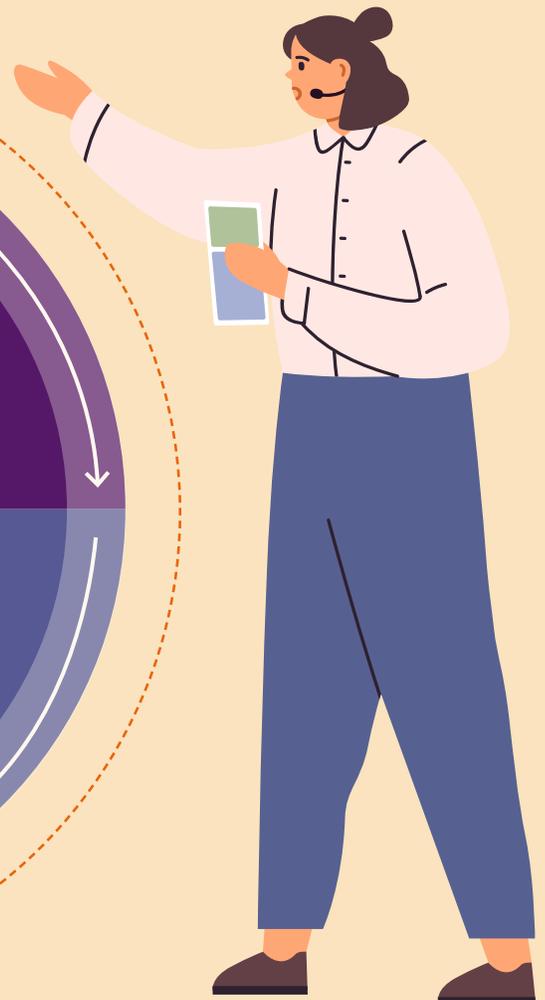
Mecanismo para la ejecución de la iniciativa D+C+S implementado por Swisscontact



15 meses



Como resultado de este proceso se logró construir la metodología **Destinos + Competitivos +Sostenibles**, que se compone de cuatro etapas:





La metodología D+C+S

De forma transversal al desarrollo de las etapas de la metodología se sitúa la gobernanza, entendida como los procesos colectivos formales o informales que determinan cómo se toman las decisiones⁸

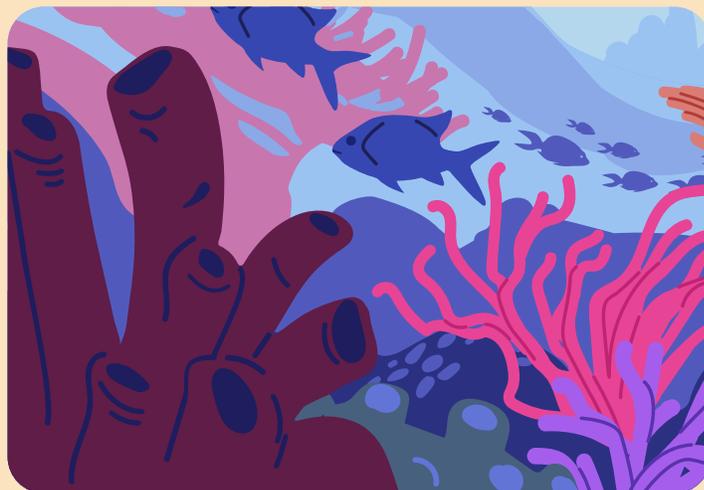
y que permite entender el entramado de relaciones que se establecen en el destino. A continuación, se explica el contenido a modo general de cada una de las etapas de la metodología de D+C+S.

A continuación se exponen los contenidos de cada una de las etapas que componen la metodología.



⁸ Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza : El Marco Analítico de la Gobernanza.

Para lograr que los conocimientos estuvieran disponibles de forma amplia para los actores del sector turismo, se elaboraron y diseñaron cuatro documentos que recogen la metodología y aprendizajes validados con la ejecución de D+C+S, a saber:



La iniciativa D+C+S: contiene los antecedentes y la descripción de la iniciativa para propiciar la réplica de la misma.



Guía para el gestor: paso a paso para que un gestor en el territorio conozca las herramientas para aplicar la metodología.



Guía para el formador: ilustra la estructura de la formación adelantada en la iniciativa para facilitar la realización de un curso similar.



Guía para el diseño y planificación de productos turísticos: contiene los pasos para diseñar productos turísticos sostenibles alineados con la visión del destino.





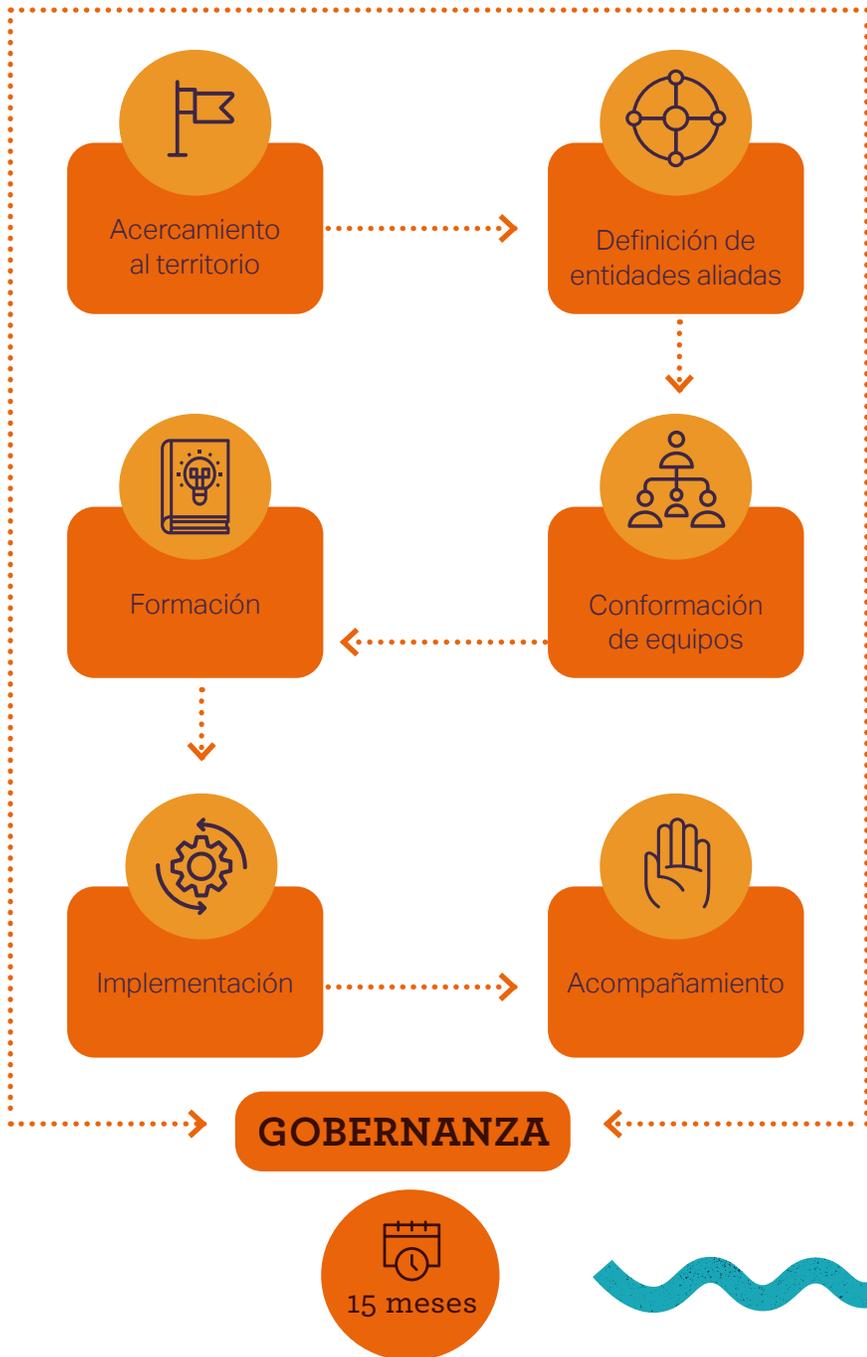
Mecanismo de ejecución de una iniciativa para la gestión de Destinos + Competitivos + Sostenibles

El mecanismo de ejecución que se explicará a continuación contempla los aprendizajes y la retroalimentación de los participantes de la iniciativa D+C+S ejecutada en cuatro destinos colombianos. No pretende ser un modelo rígido

ni infalible, sino una guía para que organizaciones colombianas o de otros países puedan entender las diferentes fases, actividades y factores a tener en cuenta a la hora de implementar un proceso similar en sus territorios.



El proceso implementado



Implementar este mecanismo para 4 destinos en un periodo de 15 meses tuvo un costo aproximado de USD 333.000.



La gestión de destinos es un proceso a largo plazo. Esta iniciativa representa un primer paso importante, pues permite que los actores a nivel local cuenten con las capacidades para continuar con su propio proceso en el mediano y largo plazo.



Acercamiento al territorio y definición de regiones participantes

El primer acercamiento al territorio responde a la necesidad de comprender la realidad del sector turismo y su contexto socioeconómico, puesto que cada territorio posee diferencias geográficas, culturales y naturales. De hecho, dentro de un mismo país es posible identificar grandes diferencias que repercuten en las formas de organización y en las relaciones entre personas y entidades.

Tal acercamiento resulta fundamental para iniciar la identificación de los posibles aliados en cada territorio: si no se entiende el contexto, será difícil entender cuál debe ser la entidad o las personas que asumirán el compromiso de impulsar la gestión de destinos.

En Colombia, este acercamiento se había iniciado de forma previa a la realización de la iniciativa en el marco del programa *Colombia + Competitiva*. En su momento, se identificó el interés de las regiones piloto de fortalecer su sector turístico y los posibles retos para lograrlo. Asimismo, se entablaron conversaciones virtuales y presenciales con posibles aliados en cada territorio. De esta forma, se eligieron las cuatro regiones en las cuales se desarrollaría el piloto de la metodología y se realizó un análisis previo de los posibles aliados en cada uno de los departamentos.





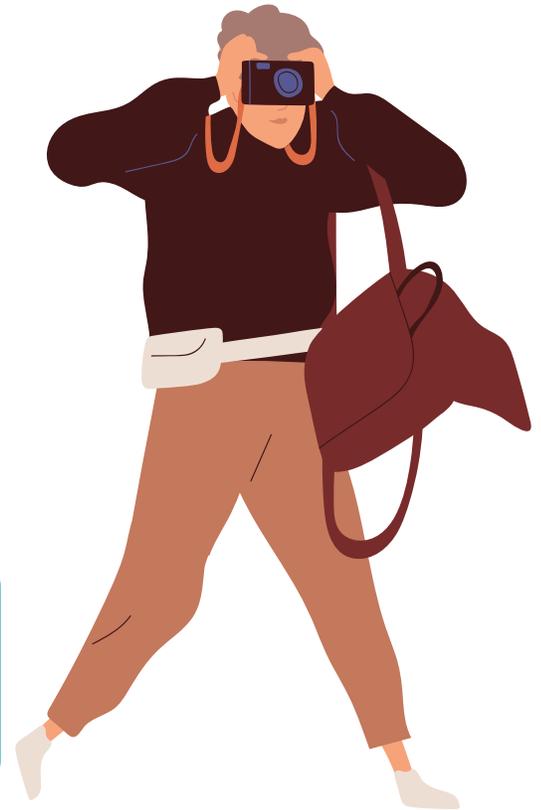
Definición de entidades aliadas



Aunque la metodología D+C+S se desarrolla a nivel del destino, busca que la planificación y el funcionamiento del destino como tal estén articulados con los diferentes niveles del sector turismo. Entonces, resulta vital elegir aliados que cuenten con **la capacidad, el compromiso y la motivación** para darle continuidad al proceso en el largo plazo.

En Colombia, las entidades que componen el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) son los aliados del programa Colombia + Competitiva, pues este sistema se encarga de coordinar y orientar a las instancias públicas, privadas y académicas en la formulación, la implementación y el seguimiento de las políticas que promuevan la competitividad y la innovación del país⁹.

La iniciativa D+C+S identificó posibles aliadas a cuatro niveles en Colombia:



Nivel nacional

A nivel nacional, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), especialmente el Viceministerio de Turismo, fue el aliado principal durante todo el proceso. El Ministerio contribuye en la identificación de brechas en el sector turismo y propicia la creación y/o fortalecimiento de instrumentos de política pública que puedan apoyar el desarrollo de los destinos en el mediano y largo plazo. Asimismo, puede promover el uso de la metodología para la gestión de destinos en el país.

Nivel subnacional

A nivel subnacional, en los departamentos, las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI) son las **instancias encargadas de la coordinación y articulación de los diferentes actores**. Las CRCI están presididas por las Gobernaciones de los departamentos, y las Cámaras de Comercio ejercen la secretaría técnica. De esta forma, la iniciativa estableció acuerdos¹⁰ con las CRCI de los departamentos¹¹ de Boyacá, Huila, Guaviare y La Guajira que dispusieron un equipo de trabajo para recibir y aplicar la metodología en uno de los destinos que fueron identificados en el proceso.¹²

Nivel del destino

Los actores del destino son los protagonistas de todo el proceso, puesto que es a este nivel que se desarrolla la iniciativa. En Colombia, de forma adicional a los actores de los sectores público y privado que participaron a lo largo del proceso, se buscaron posibles articulaciones con las alcaldías, pero no se realizaron acuerdos formales.

Otros aliados

Además de las entidades aliadas directamente relacionadas con la ejecución de la iniciativa, se recomienda involucrar actores que puedan ser relevantes para la gestión de destinos desde el ámbito nacional o local. Por ejemplo, en el proceso de formación en Colombia participaron dos universidades interesadas en apropiarse y divulgar la metodología, así como entidades del sector público entre cuyas funciones estaban el apoyo al sector turismo en su internacionalización, promoción o fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial (Procolombia y Colombia Productiva).

⁹ <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/el-sistema/quienes-somos>.

¹⁰ Los acuerdos incluyeron compromisos de disposición de recursos humanos y administrativos de las CRCI para llevar a buen término la iniciativa. Esta contó con todos los recursos técnicos y financieros necesarios para desarrollar el proceso, incluyendo la financiación de uno de los profesionales con dedicación del 100% del tiempo.

¹¹ La organización política territorial de Colombia cuenta con 32 departamentos en los cuales sus entidades territoriales pueden administrar sus propios recursos y cuentan con autonomía para la administración de sus políticas sociales, económicas, turísticas, de planeación, de medio ambiente, entre otras. Fuente: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-145/division-politica-administrativa-de-colombia>.

¹² Ver *Guía del gestor, Módulo 1*.



Conformación de equipos locales

Para lograr el desarrollo de capacidades locales se debe asegurar la participación de personas con perfiles y competencias necesarias para apropiarse la metodología y liderar la implementación de esta en sus territorios. En Colombia los equipos estuvieron conformados por tres o cuatro personas vinculadas con las entidades

aliadas (gestores de las CRCI, funcionarios de las gobernaciones y Cámaras de Comercio).

La combinación público-privada permite dar continuidad a los procesos y que las capacidades queden en el territorio; por ello se sugiere este tipo de confluencias de profesionales de entidades.



La conformación de los equipos debe considerar los siguientes aspectos:



Trabajo en equipo

Las personas con competencias y disciplinas diferentes permitirán conformar un equipo integral capaz de adelantar el proceso en el territorio. Se requiere que el equipo visto como un todo pueda relacionarse de forma eficaz con diferentes actores, facilitar talleres, analizar información, generar documentos e incidir en el sector.



Habilidades de facilitación

La metodología de gestión de destinos está basada en generar procesos participativos. En tal sentido, se debe procurar que algún miembro del equipo tenga la habilidad de facilitar talleres y procesos, pues se necesita que los actores sean los protagonistas y quienes determinen las acciones a tomar. No se buscan consultores, sino personas con la asertividad suficiente para hacerles las preguntas correctas a los actores involucrados.



Conocimiento del territorio

Se necesitan personas que conozcan a profundidad el territorio, idealmente en el marco de un equipo heterogéneo que represente equitativamente tanto al sector público como al privado.



Representación del destino

Se recomienda involucrar algún actor del destino que tenga la aceptación de los actores en todo el proceso de formación e implementación. Del mismo modo, se sugiere que la mayor parte del equipo esté vinculado laboralmente con las entidades aliadas, pues estas deberán asegurar la participación de los miembros en las actividades de la iniciativa en al menos un 50% del tiempo.

Formación



La formación es de vital importancia para la generación de capacidades locales y la consiguiente sostenibilidad del proceso a largo plazo. En tal sentido, esta fase deberá enfocarse en la capacitación de gestores de destino y de formadores, generando un efecto cascada que garantice la aparición de gestores a lo largo del tiempo con miras a implementar la gestión de destinos en los territorios con las condiciones para hacerlo. Asimismo, esta estructura permitirá disminuir la dependencia frente a expertos internacionales o consultores.

En Colombia se contó con dos expertos internacionales en turismo que, debido a la coyuntura de la pandemia por COVID-19, tuvieron que realizar la formación de los equipos de forma virtual (63 horas sincrónicas). Dichos expertos diseñaron los contenidos para un proceso de formación en la metodología D+C+S que puede ser adaptado a un ambiente de aprendizaje virtual, presencial o

híbrido. En la *Guía del formador* podrá encontrar una ruta para replicar este proceso y para navegar por los recursos virtuales que fueron construidos para disposición del lector.

Se recomienda que el o los expertos que vayan a realizar la formación tengan amplia experiencia en la gestión de destinos desde un enfoque en la demanda y se familiaricen con las herramientas contenidas en la colección *Gestiona tu destino*. Los formadores también tendrán que adecuar el contenido de sus clases a los conocimientos y la heterogeneidad de los equipos locales, manteniendo un enfoque práctico (más que teórico) durante el proceso. En el momento de aplicar dicho enfoque práctico se deberá procurar que los ejercicios de clase se realicen sobre el destino en el cual se desarrollará la implementación, con el fin de realizar un acercamiento previo y recibir el acompañamiento temprano de los expertos.



Expertos



Formadores



Gestores





Para lograr una pronta aplicación de los aprendido se recomienda dividir la formación en bloques pequeños e inmediatamente continuar con la implementación.





Implementación

La implementación de los módulos es la parte más importante del proceso, puesto que propicia espacios de coordinación y compromiso entre los actores, lo cual convierte la gestión de destinos en una realidad.



Para el desarrollo de esta fase es necesario recordar que:



Se requiere que los expertos acompañen de cerca a los equipos, pero permitiendo que sus miembros realicen los talleres y analicen la información con autonomía (el papel del experto es el de guía metodológico).



La misión del equipo local no es otra que ayudar a que los actores participantes en los diferentes talleres y reuniones encuentren las respuestas por sí mismos, resignificando el conocimiento local. Esto permitirá que los participantes del proceso se apropien verdaderamente de los resultados del mismo y no tengan la sensación de que participaron en un proceso realizado por externos sin el conocimiento suficiente sobre la realidad del territorio.



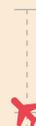
El orden en el que se han organizado los cuatro módulos de la metodología obedece a un proceso lógico, según el cual se identifica, se analiza, se planifica y se desarrolla un destino. Se entiende el desarrollo desde una visión amplia que incluye su promoción, el fortalecimiento de su capital humano y de su infraestructura, el diseño y el desarrollo de productos, entre otros asuntos. En Colombia, el proceso se desarrolló según este orden, aunque el último módulo se enfocó únicamente en el diseño de productos.

No obstante, la metodología diseñada que encontrará en esta colección de libros se presenta como un proceso iterativo y no secuencial que deberá adaptarse a la realidad de cada destino.

Por ejemplo, se podría implementar el Módulo 1 (Identificación del destino), continuar con el Módulo 2 (Análisis del destino) e iniciar el Módulo 4 (Diseño de producto) tan pronto se cuente con

el análisis de flujos de visitantes¹³ y de forma paralela a continuar con el análisis y planificación del destino. Esto permitiría obtener resultados tangibles en el corto plazo.

¹³ El análisis de flujos de visitantes permite entender las motivaciones y movimientos geográficos de los turistas en cada destino. La identificación de estos flujos permitirá tener información clara de la demanda para lograr responder de forma efectiva desde la oferta. Para conocer más vea la *Guía del gestor*.





Acompañamiento

A pesar de que la gestión de destinos es un proceso iterativo que el destino deberá seguir aplicando a lo largo del tiempo, al final de la implementación de la metodología se recomienda proporcionarles acompañamiento, tipo *coaching*, a los actores del destino. Con el fin de guiar la puesta en marcha de sus planes de gestión y el desarrollo del destino cuando sus actores lo consideren necesario. Dicho acompañamiento podría gestionarse a través de entidades territoriales o nacionales, mientras que el tiempo de duración dependerá del contexto y de las posibilidades de cada territorio.

Es importante recordar que el experto o persona que realiza el *coaching* a la región les ayudará a mantenerse en el camino para la gestión de destinos más competitivos y más sostenibles. Sin embargo, esto no significa que es el experto quien tomará las decisiones de qué camino seguir. Es el papel de los actores, así como el de los gestores del destino, determinar el camino para hacer realidad su visión conjunta y que garantice mejor calidad de vida para los residentes y mejores experiencias para sus turistas.





Gobernanza de la iniciativa

Este aspecto resulta transversal a la implementación de las diferentes etapas de la metodología. Es importante que, periódicamente, se organicen diferentes espacios en donde se les informe a los tomadores de decisiones de las entidades sobre el avance del proceso de gestión de destinos que se está llevando a cabo.

Dichos espacios periódicos de socialización buscan la apropiación del proceso de gestión de destinos por parte de los diferentes actores involucrados en la toma de decisiones. Esto es

El comité directivo periódico propició un diálogo constructivo sobre las oportunidades de articulación entre los tomadores de decisiones de las entidades nacionales y subnacionales. Entre los participantes se destacan:



importante porque refuerza la vinculación de las entidades y, asimismo, deriva en una mayor continuidad y apoyo a la implementación de las actividades a realizar.

En el caso de Colombia se organizó un comité directivo periódico el cual fue presidido desde el más alto nivel por el viceministro de turismo. En este comité se compartieron resultados estratégicos y aprendizajes de los aliados locales con las entidades aliadas a nivel nacional y con el financiador de la iniciativa.



Presidentes de las Cámaras de Comercio.



Secretarios de turismo de las gobernaciones de los departamentos.



Ministerio de Comercio, Industria y Comercio.



Embajada de Suiza en Colombia – SECO (financiador).



Swisscontact (ejecutor).





D+C+S en la práctica

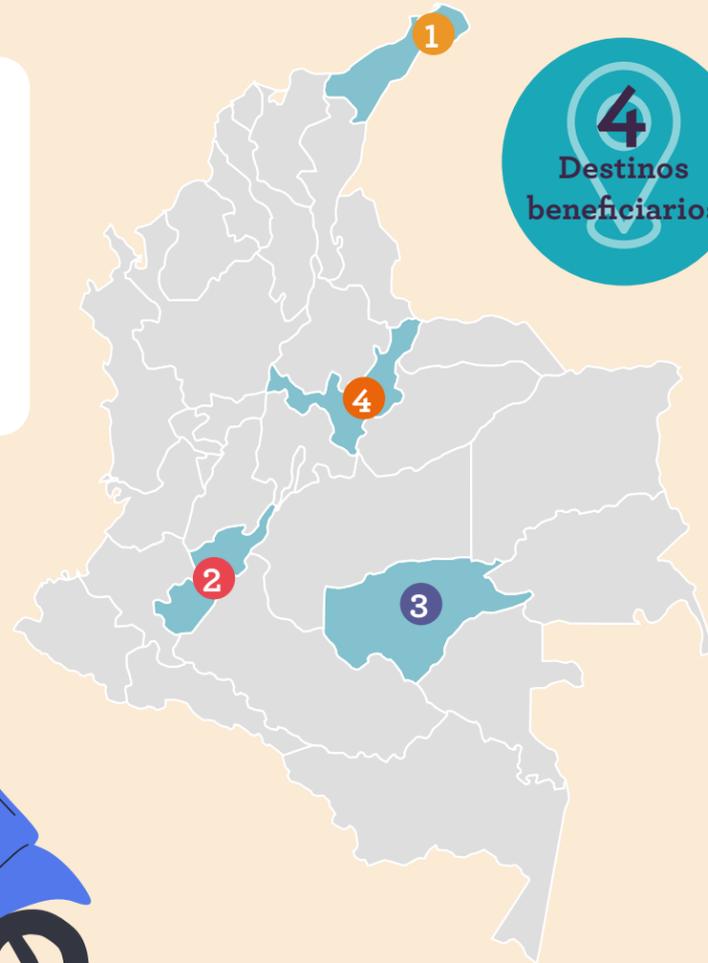
La riqueza cultural, arqueológica y ambiental de Colombia constituye una valiosa fortaleza turística que vale la pena potenciar a la luz de la propuesta de gestión de destinos descrita hasta aquí. Como

muestra, esta sección dará cuenta de los resultados que dejó la implementación de la iniciativa D+C+S en algunas de las diversas regiones atractivas con las que cuenta el país.



La iniciativa D+C+S en Colombia

Junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se eligieron **4 departamentos que fueron pioneros en implementar la metodología en sus territorios**. Estos territorios elegidos representan una parte importante de la diversidad del turismo que puede ofrecer el país.



12 entidades en el país alrededor de la gestión de destinos



Un equipo de hasta 4 personas como gestores del proceso en cada departamento

Las Comisiones Regionales de Competitividad e Innovación (CRCI)¹⁴ fueron las entidades aliadas del proceso, logrando articular alrededor de:

¹⁴ En Colombia, las CRCI son espacios de articulación de actores públicos y privados que gestionan la competitividad. Su aporte a nivel de capacidades, conocimientos y representación en los territorios fue valioso.



LA GUAJIRA

Destino: **Ruta aventura mágica (Riohacha-Manaure)**

1

Un destino donde el mar, la fauna, la gastronomía, la sal y la cultura se fusionan para brindar experiencias únicas a sus turistas.



GUAVIARE

Destino: **San José del Guaviare**

3

Rico en hermosos paisajes naturales en los que su cultura, sus pinturas milenarias y su patrimonio arqueológico le dan un toque mágico que es del total disfrute del turista.



HUILA

Destino: **San Agustín**

2

Su riqueza arqueológica y el paisaje cultural cafetero se amalgaman con la majestuosa naturaleza y la magia presente para disfrute del turista.



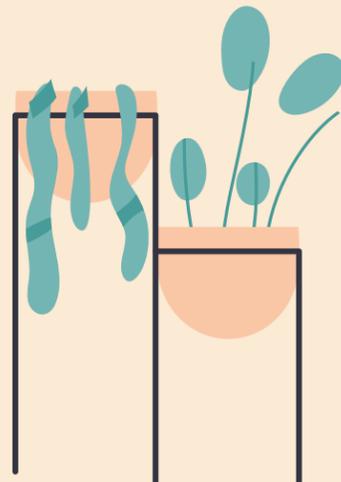
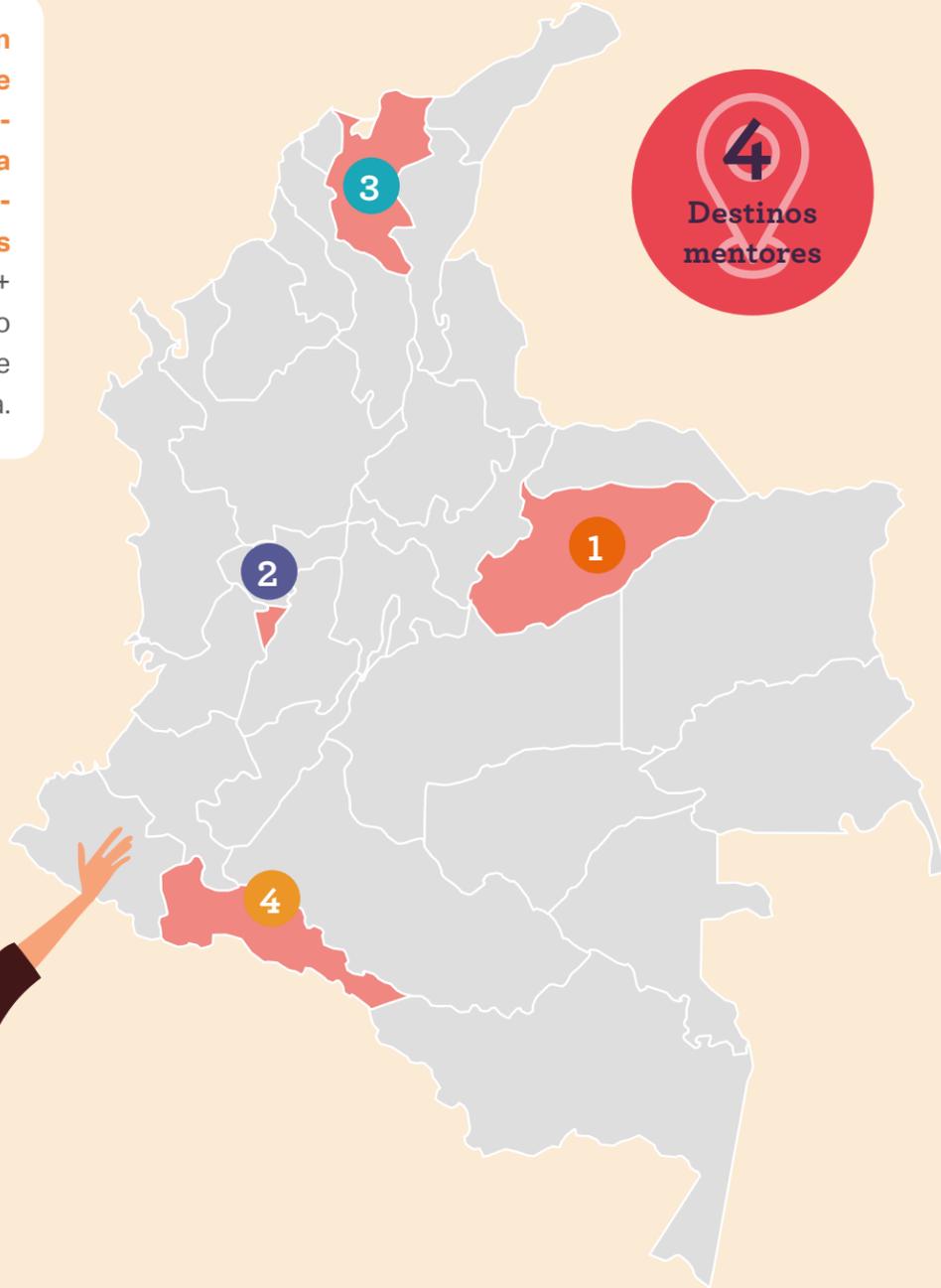
BOYACÁ

Destino: **Puente de Boyacá**

4

De gran valor histórico para la nación, la diversidad de pisos térmicos, paisajes y ecosistemas hará que el turista tenga una experiencia única.

4 regiones mentoras fueron vinculadas al proceso de implementación de la metodología, por su experiencia con la implementación de proyectos turísticos financiados por el programa Colombia + Competitiva y el conocimiento de diversas herramientas que hacen parte de la metodología.



Cada uno de los destinos mentores apoyó a uno de los destinos beneficiarios compartiendo conocimientos y experiencias sobre la aplicación de las herramientas, pero también sobre las situaciones que se presentan en los territorios. Esta mentoría se repartió así:



Resultados de la implementación de la iniciativa

Con el objetivo de generar capacidades a nivel local para aplicar conocimientos especializados en el desarrollo de destinos, se logró:



1 ETAPA IDENTIFICACIÓN DEL DESTINO

Los equipos conformados obtuvieron las herramientas para **identificar y delimitar los destinos existentes en cada departamento.**

Asimismo, realizaron una primera identificación de los actores relevantes en el destino y de las motivaciones de los turistas y categorizaron los destinos por su nivel de desarrollo turístico.

En esta etapa **cada equipo seleccionó 1 destino** para realizar el resto del proceso.

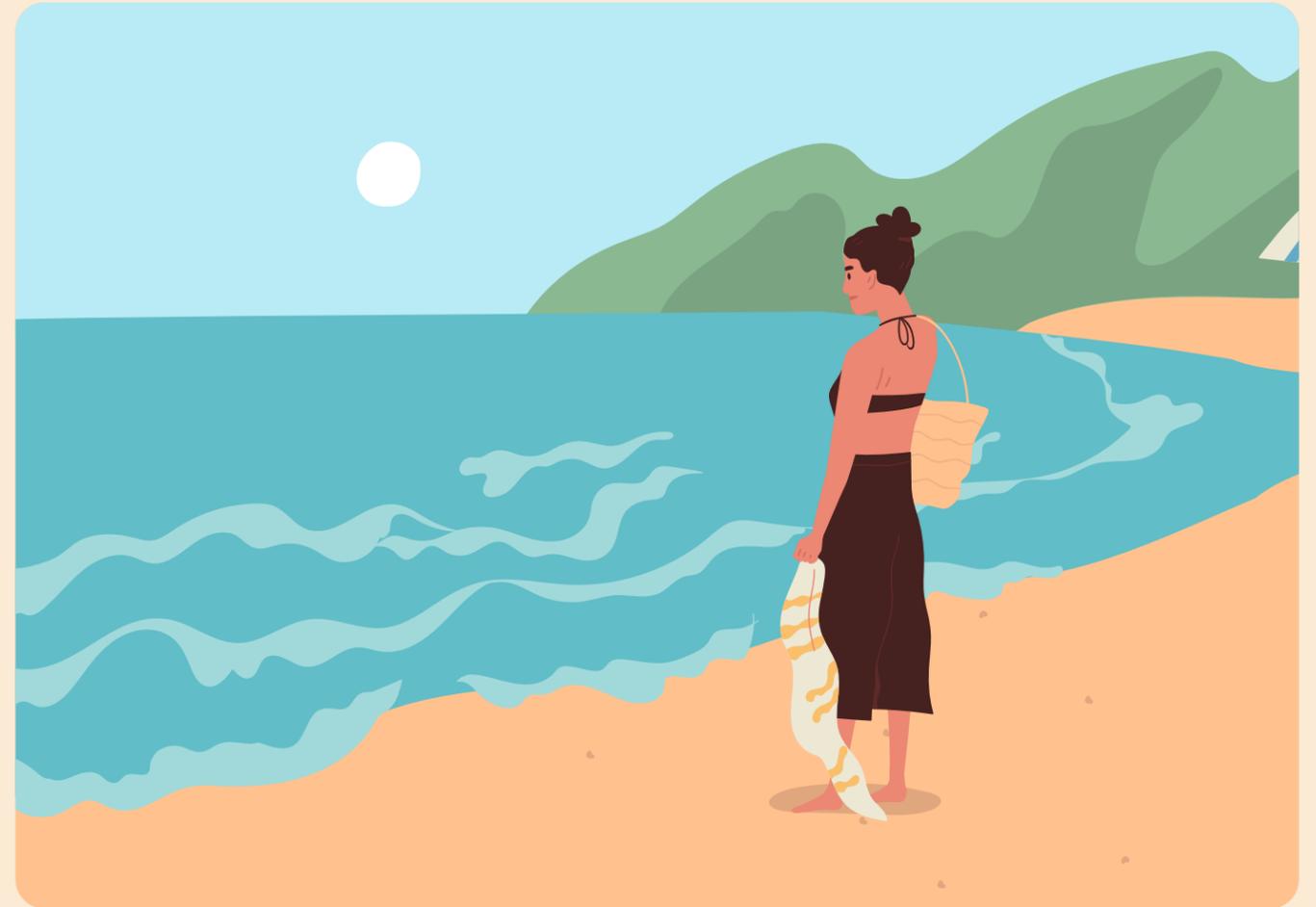


2 ETAPA ANÁLISIS DEL DESTINO

Con el desarrollo del análisis del destino los equipos **identificaron al menos 5 flujos de visitantes para los cuales entendieron las motivaciones y movimientos geográficos de los turistas en cada destino.** La identificación de estos flujos permitió tener información clara de la demanda para lograr responder de forma efectiva desde la oferta.

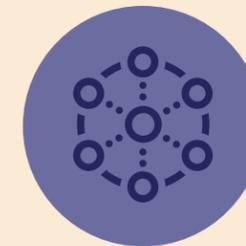
Se realizó el análisis de sostenibilidad de cada destino de acuerdo con los **criterios del Global Sustainable Tourism Council organizados en 4 pilares:** gestión sostenible, impactos socioeconómicos, impactos culturales e impactos ambientales, para identificar los diferentes actores que intervienen y/o tienen incidencia en el desarrollo del destino.

Con estos y otros análisis como el DOFA o el de marca se logró la **construcción de un perfil para cada destino** que se utilizó como insumo para la etapa de planificación.



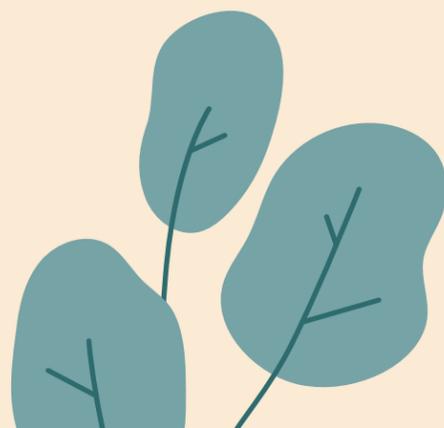
3 ETAPA PLANIFICACIÓN DEL DESTINO

En esta etapa los actores de los destinos **construyeron el mapa del futuro para el destino,** donde, a través de la definición conjunta de una visión, objetivos estratégicos, un plan de acción, un plan de monitoreo y una propuesta de ajuste de la arquitectura institucional, **sentaron las bases para trabajar de forma mancomunada por un interés común:** desarrollar el destino con el fin de generar un mejor lugar para vivir y visitar.



4 ETAPA DESARROLLO DEL DESTINO

Esta etapa se enfocó en el diseño y/o ajuste de productos turísticos y posteriormente se inició la validación en el mercado de **experiencias únicas y sofisticadas para uno de los flujos prioritizados** (familias nacionales en el escenario de reactivación económica pospandemia), **que respondieran de forma efectiva a las exigencias de los turistas.**



La iniciativa D+C+S permitió que **36 participantes** de entidades públicas, privadas y academia **creyeran en su papel de gestores de destinos para promover la competitividad y sostenibilidad del sector turismo en el país.**

63 horas
de clases virtuales



+ de 200 horas
de acompañamiento
personalizado con
expertos internacionales



4 libros
publicados

y material audiovisual que permite comprender y aplicar la gestión de destinos turísticos bajo la metodología D+C+S

Encuentra todo el material disponible en el siguiente código QR:



4 regiones

comenzaron el proceso de gestión de destinos turísticos en sus territorios a través de un trabajo mancomunado entre el sector público y el sector privado que logró establecer objetivos y estrategias guiadas por un interés común: desarrollar mejores lugares para residentes y visitantes.

Con el desarrollo de la iniciativa D+C+S se logró promover una nueva mentalidad en el sector turístico del país donde actores de los sectores público, privado y la sociedad civil se articulan y se unen más allá de sus posibles diferencias al visualizarse como un destino, con objetivos comunes y no como actores aislados en bandos opuestos.



12 gestores de destino

lideraron el proceso en sus territorios de la implementación de la gestión de destinos



a través de más de



42 talleres de creación conjunta

con un promedio de



20 participantes por destino



Unas últimas palabras

Agradecemos el tiempo que has dedicado en leer este libro que, sin duda alguna, refleja el interés que tienes en contribuir a un turismo más sostenible que contempla el desarrollo balanceado del sector teniendo en cuenta los ámbitos económico, social, ambiental y cultural.

Para cerrar, queremos expresar unas reflexiones finales a la luz del proceso llevado a cabo en Colombia y, en particular, dentro del complejo escenario que representó la pandemia por COVID-19. Asimismo, daremos voz una vez más a actores que hicieron parte de la iniciativa para dar cuenta de los beneficios que este esfuerzo ha traído para ellos.





Reflexiones finales

La iniciativa D+C+S se realizó por primera vez en Colombia con apoyo de la Cooperación Económica y Desarrollo - SECO y pretendió ser un piloto para contribuir al cierre de brechas en cuanto a las capacidades locales para la gestión del turismo. Este piloto ha sido de gran valor para el país, puesto que deja una metodología probada para los sectores privado y público que probablemente no hubiese sido posible sin la visión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como su apoyo y compromiso validando todo el proceso realizado desde el principio de la iniciativa. También es importante destacar el valioso acompañamiento y compromiso de la Comisiones Regionales de Competitividad e innovación, que integran las Cámaras de Comercio, las gobernaciones entre otras entidades de las regiones beneficiarias así como a las Cámaras de Comercio de las entidades mentoras.

Hoy parte del sector turismo en Colombia ha empezado a reconocer la importancia de la gestión mancomunada de los destinos turísticos, a resignificar el conocimiento local de aquellos que están

en contacto directo con los turistas, y a realizar una planificación que involucra diversos actores, de variados sectores y con puntos de vista diferentes, pero con objetivos comunes claros que les permiten caminar juntos.

La iniciativa D+C+S se realizó en medio de la pandemia por COVID-19, que significó un golpe duro para el sector turismo a nivel mundial. En el caso específico de Colombia, dicho impacto se reflejó¹⁵ en pérdida de cerca de 6 billones de pesos en el sector hotelero y en una caída en ventas del 70,4 % para las agencias de viajes.

Sin embargo, los actores tomaron la pandemia como una oportunidad para pensar el futuro juntos y fortalecerse para afrontarlo. Es así como los cuatro destinos beneficiados priorizaron los turistas nacionales y volcaron sus esfuerzos en poder atraerlos para reactivar el sector. Asimismo, encontraron en el turismo de naturaleza y en el camino hacia la sostenibilidad una oportunidad para responder a la nueva realidad.



¹⁵ <https://www.radionacional.co/actualidad/el-retorno-del-turismo-las-regiones-de-colombia-en-tiempos-de-pandemia>



Impresiones de la iniciativa D+C+S

“ El desarrollo de este tipo de iniciativas nos ha permitido continuar fortaleciendo el sector turismo del departamento del Huila, generando compromiso, capacidades instaladas y sostenibilidad en el tiempo. Gracias a este trabajo, el departamento cuenta con un talento humano formado en metodologías internacionales y sostenibles, lo que facilitará replicar este conocimiento a otros actores de la región y ofrecer a su vez productos innovadores y atractivos para los turistas nacionales e internacionales. De esta manera se podrá alcanzar nuevos nichos de mercado e incrementar el flujo de turistas y el crecimiento económico de la región.

Es de la mayor importancia que los huilenses aprendamos de experiencias de regiones y personas que han obtenido resultados importantes donde ha habido aciertos y desaciertos, con miras a lograr resultados mucho más rápidos. En definitiva, este tipo de proyectos ayudan al sector y a unidades productivas a tomar el camino correcto para potencializar este renglón que tiene mucho que darle al territorio traducido en bienestar a miles de familias. ”

**Dr. Ariel Rincón Machado – Presidente ejecutivo
Cámara de Comercio del Huila**



“ Mediante la iniciativa D+C+S se sembró una semilla de cambio en el departamento para proyectar una visión de destino sostenible y competitivo, donde se evidencian el interés y la concientización de 38 empresarios del sector turismo en construir destinos y experiencias bajo parámetros de calidad y sostenibilidad. Operadores turísticos, agencias de viaje, hospedajes, restaurantes, operadores de deportes náuticos, agremiaciones, transportistas, guías turísticos, rancherías turísticas y artesanas han trabajado con la metodología transferida en el desarrollo de la Ruta Aventura Mágica en los municipios de Riohacha y Manaure, todos articulados en pro del mejoramiento del turismo.

Los resultados obtenidos en nuestro departamento no se habrían alcanzado en una consultoría tradicional, pues la metodología que tradicionalmente se utiliza es limitada para dejar capacidad instalada en el territorio y su implementación no permite una amplia participación de los actores del turismo. Este trabajo, en cambio, generó una importante dinámica participativa que señaló el camino que debemos seguir para cambiar la realidad económica y social del sector y su cadena de valor. ”

..... **Álvaro Romero – Presidente Ejecutivo Cámara de Comercio de La Guajira**





“ Con el programa D+C+S se logró fortalecer las capacidades territoriales, lo cual es muy importante puesto que permite mejorar la competitividad territorial. La metodología que ofreció la Cooperación Suiza con el programa de D+C+S evidencia que los territorios cuentan con potencialidades que pueden ser aprovechadas como factor del desarrollo. Así, potenciando este capital acumulado con sinergias territorio-sociedad-instituciones se puede dinamizar el sector turístico. ”



Julián Galvis – Presidente ejecutivo Cámara de Comercio de Tunja



“ Para el Ministerio la iniciativa D+C+S ha sido fundamental en la medida en que parte de los procesos de política pública en el sector turismo están enfocándose en la gestión integral de destinos. Teniendo en cuenta que existen diferentes idiosincrasias alrededor del país y distintas formas de abordaje para la utilización de las herramientas técnicas, estos pilotos ayudan a entender cómo desde las dinámicas territoriales es posible contribuir con política pública para mejorar procesos de asistencia técnica, formación de capital humano y generar procesos de articulación, siendo este último fundamental para lograr la sostenibilidad.

Alrededor de la transferencia de esta metodología es posible crear estructuras flexibles y de coconstrucción que permitan entender las dinámicas que se deben seguir para realizar un proceso de desarrollo turístico sostenible. ”

..... **Constanza Olaya – Directora de Calidad y Desarrollo Sostenible del Turismo – Ministerio de Comercio, Industria y Turismo**

“ En el departamento de Guaviare el proyecto ha contribuido en varias cosas, pero destaco tres: el conocer, el comprender y el inspirar. El conocer porque a través de este proyecto empezamos a generar conciencia sobre la riqueza del territorio en términos de biodiversidad, el legado cultural y la calidad humana resultado de la multiculturalidad. El comprender que el objetivo del turismo en el departamento va más allá de mostrar atractivos y debe fundamentarse en ofrecer experiencias únicas a nuestros visitantes. Finalmente, el inspirar ya que hoy hemos podido recuperar el rumbo de trabajar articuladamente. Hoy nuestros empresarios están enfocados en diseñar productos turísticos innovadores con la capacidad instalada y con el ánimo para continuar creando e imaginando.

”

Oscar Zuluaga – Secretario de Cultura y Turismo del Guaviare







Agradecimiento a nuestros aliados

Damos gracias a nuestros aliados en cada una de las regiones beneficiarias, sin los cuales no habría sido posible llevar adelante esta iniciativa. A lo largo de este proceso pusieron todo el empeño para afrontar los retos de desarrollar la metodología en medio de una pandemia que imponía retos personales y económicos y que exigía el uso de la virtualidad para distintos espacios de encuentro.

Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Huila

<https://cchuila.org/creci/>

Cámara de Comercio del Huila

<https://cchuila.org/>

Gobernación de Huila

<https://www.huila.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Boyacá

<https://cctunja.org.co/boyacacompite/>

Cámara de Comercio de Tunja

<https://cctunja.org.co>

Gobernación de Boyacá

<https://www.boyaca.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Guaviare

Cámara de Comercio de San José

<http://camarasanjose.org.co/>

Gobernación de Guaviare

<http://www.guaviare.gov.co/>

Comisión Regional de Competitividad e Innovación de La Guajira

Cámara de Comercio de La Guajira

<https://www.camaraguajira.org/>

Gobernación de La Guajira

<https://laguajira.gov.co/web/>

Cámara de Comercio de Casanare

<https://www.cccasanare.co/>

Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío

<https://camaraarmenia.org.co/>

Cámara de Comercio de Putumayo

<https://ccputumayo.org.co/>

Cámara de Comercio de Santa Marta

<https://www.ccsm.org.co/>



El progreso
es de todos

Mincomercio


swisscontact



Colombia+Competitiva



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)