

# Santander Destino Turístico

## Documento Final de la Alianza por el turismo de Santander

---

### Proceso de Liderazgo Colectivo

*Colombia viene creciendo por encima de la mayoría de los países latinoamericanos. El crecimiento en los últimos años ha sido de más del 10 por ciento, versus un 5 por ciento de Latinoamérica y un 4 por ciento del mundo. Pero mientras tenemos 4'400.000 turistas, otros países tienen 10, 12, 15 y 20 millones, tenemos mucho por hacer.*

*María Claudia Lacouture,  
Ministra de Comercio, Industria y Turismo*

#### 1. SANTANDER DESTINO TURÍSTICO

Los cambios en las dinámicas globales han venido impactando la industria turística. La era de la información permite que los turistas estén mejor informados y sean más exigentes en sus preferencias, buscando vivir experiencias concretas y complementarias, mejores servicios y precios más competitivos.

En este contexto, se vive un momento excepcional para el turismo en el país, el sector es el segundo mayor generador de divisas, el número de visitantes internacionales a Colombia creció un 70% entre 2010 y 2015 al pasar de 2.610.000 a 4.447.000.

Entre el 2011 y el 2016 el Gobierno Nacional invirtió \$745.823 millones en 226 proyectos y 474 iniciativas de infraestructura turística y 214 de competitividad. Un

total de 152 de los proyectos de infraestructura incluyen muelles, marinas, senderos ecoturísticos, entre otras obras.<sup>1</sup>

*Bogotá D.C., 13 de enero de 2017.- Colombia emprende uno de sus mayores retos con la puesta en marcha de 12 corredores turísticos con los que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo buscará llevar a millones de turistas nacionales y extranjeros a sitios que nunca antes habían recorrido, integrando de esta manera 311 municipios de los 32 departamentos del país.*

*A través de 221 acciones que ya están establecidas dentro de las actividades que se van a desarrollar en los corredores turísticos, se generará y fortalecerá el empleo, la productividad, competitividad, sostenibilidad, formalización, seguridad y educación a través de los Colegios Amigos del Turismo.*

La apuesta del Gobierno Nacional tiene como punto de partida la identificación de cuatro productos de alto valor como son Naturaleza y Cultura, de gran vocación turística en el país, Salud y Bienestar y MICE: Reuniones. Asimismo resume en ocho los ejes para desarrollo de los corredores: Competitivo, Educado y Capacitado, Seguro, Responsable, Formal y con reglas claras, con Calidad, Infraestructura y Conectividad y Para la Paz.

Los corredores identificados inicialmente por el Ministerio han sido clasificados en tres fases teniendo en cuenta los criterios de Planificación, Calidad y Conectividad. Estas fases son: Fase III: Atracción internacional (Paisaje Cafetero, San Andrés y Costa Atlántica), Fase II: Atracción nacional (seis corredores entre ellos el Nororiente) y Fase I: Adecuación de la oferta (tres corredores Llanos y Orinoquía).

<sup>2</sup>Santander comparte con Norte de Santander el corredor Nororiente para el que se ha identificado una oferta turística que reúne 156 atractivos turísticos, 767 servicios de alojamiento y 530 agencias de viajes.



<sup>1</sup> <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/>

<sup>2</sup> Presentación Corredores Turísticos del Realismo Mágico. Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. 2017

Cuenta con cuatro pueblos patrimonio, diez colegios Amigos del Turismo, 95 policías de turismo y 38 Prestadores Certificados.

Santander con una extensión territorial de 30.537 km<sup>2</sup>, tiene 87 municipios y una población proyectada 2016 (DANE) de 2.071.016 habitantes. Su participación con el PIB departamental en el total nacional 2015 fue de un 8.1% y de acuerdo con el Índice Departamental de Competitividad se mantiene como una de las regiones más competitivas del país: Bogotá ocupa el primer lugar con una calificación de 8.12, siendo 10 la estimación más alta. Luego se encuentran Antioquia con un puntaje de 6.28, Caldas con 5.96 y, Santander con 5.73 en la cuarta posición.

De acuerdo con el MinCIT la ocupación hotelera en 2016 alcanzó un acumulado de 48% con un número de 4.571.170 visitantes entre los años 2007 y 2015<sup>3</sup>. Para 2015 el número de habitaciones pasó de 5.693 en 2007 a 14.299, y de camas paso de 10.242 a 23.737. La siguiente gráfica muestra el acelerado crecimiento de la afluencia de visitantes a Santander a partir de la inauguración del Parque Nacional del Chicamocha y los desarrollos de activos turísticos posteriores.



El departamento se conecta por medio de vías primarias y secundarias teniendo

<sup>3</sup> SITUR. Sistema de Información de Turismo de Santander

11.740 kilómetros de vías de los cuales 1.362 hacen parte de la red vial nacional, 3.469 están a cargo del departamento y 6.909 son de la red terciarias<sup>4</sup>.

Santander viene apostando por el turismo como parte de su estrategia de competitividad, aprovechado su riqueza medio ambiental, climatológica y topográfica para el desarrollo del ecoturismo y los deportes extremos, rescatando su herencia cultural y gastronomía artesanal, y desarrollando una plataforma industrial y empresarial destacada que permite abrir oportunidades importantes para el turismo de negocios.

Esta dinámica también ha generado esfuerzos de fortalecimiento institucional que han sido insuficientes en cuanto a la articulación y coordinación del sector. Este reto reviste una gran complejidad dada la diversidad de temas, visiones y actores involucrados, lo cual requiere de un nuevo enfoque que permita desarrollar nuevas capacidades para la construcción colectiva del futuro del sector.

A través del Decreto 134 de 2015, se crea el Consejo Departamental de Turismo de Departamento de Santander, conformado por representantes del Gobierno Departamental, Entidades Ambientales, Entidades Gremiales y Asociaciones, y otras entidades de orden nacional y regional relacionadas con el sector.

En total, la institucionalidad turística de Santander está compuesta por alrededor de 30 entidades públicas y privadas. Entre las entidades que hacen parte de esta institucionalidad, adicionales a las que hacen parte del Consejo Departamental de Turismo, se pueden nombrar por ejemplo a: Convention Boareau, Cenfer, Adel Vélez, Secretarías Desarrollo Económico y Social Municipales, Institutos de Cultura y Turismo Municipales, entre otros.

La diversidad de entidades y los diferentes roles necesarios para promover el desarrollo del Sector representa un reto para el Departamento de Santander, en especial para el recién creado órgano consultivo y asesor del Departamento en materia de turismo; el Consejo Departamental de Turismo.

Este contexto retador impulsó la conformación de una Alianza por el Turismo de Santander liderada por la Gobernación de Santander y la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el propósito fundamental de articular esfuerzos y recursos para apostarle a un turismo integral y sostenible para el Departamento. El resultado de

---

<sup>4</sup> Este contenido ha sido publicado originalmente en Vanguardia.com en la siguiente dirección: <http://www.vanguardia.com/economia/local/178546-vias-terciarias-en-santander-problema-de-7-mil-kilometros>.

esta iniciativa se sintetiza en el siguiente documento que tiene como valor fundamental que integra voluntades e iniciativas de todos los actores del sector.

## **2. LIDERAZGO COLECTIVO. LA METODOLOGÍA UTILIZADA**

La complejidad del sector en razón a la diversidad de los actores, la particularidad de las visiones y la multiplicidad de intereses motivó la formulación de dos objetivos fundamentales que por su naturaleza fue necesario desarrollarlos desde dos enfoques metodológicos.

1. Facilitar y orientar la cocreación de una agenda estratégica que contenga los acuerdos fundamentales para gestionar colectivamente el desarrollo futuro del sector del turismo en Santander, y definir acciones e indicadores para avanzar en dicho acuerdo y fortalecer su institucionalidad

2. Analizar y recomendar el mejor conducto para fortalecer la institucionalidad del Turismo en Santander

El primer enfoque se enmarca en el “proceso de la U” o “laboratorio del cambio”<sup>5</sup> metodología desarrollada para superar situaciones complejas. Este es un método implementado por el Centro de Liderazgo y Gestión<sup>6</sup> con el que se busca generar cambios profundos en sistemas sociales y consta de los siguientes movimientos: Co-iniciar, co-observar, co-presenciar y co-crear.

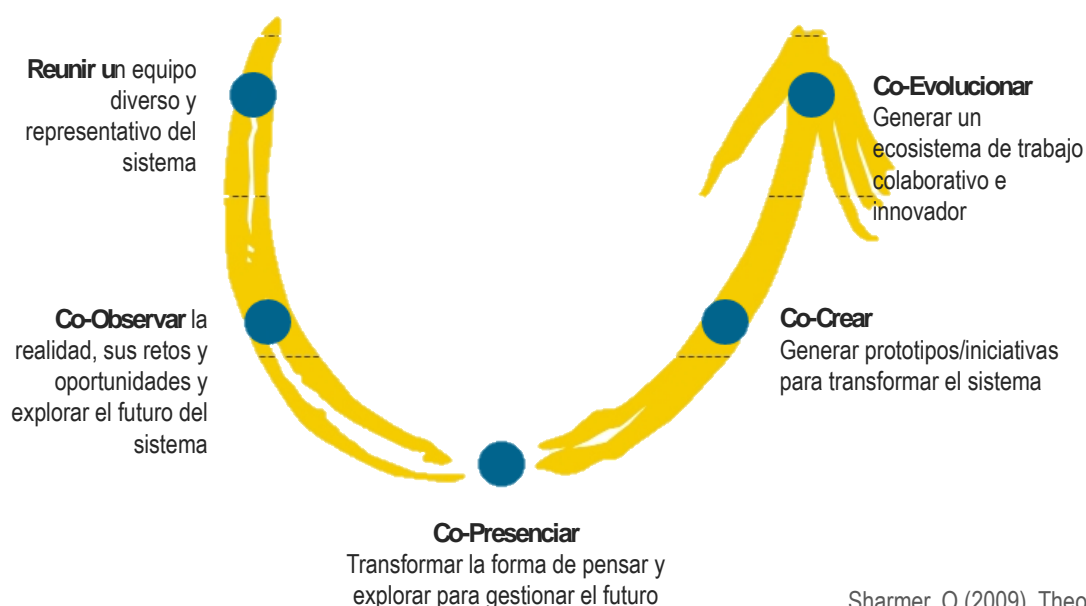
---

<sup>5</sup> Método desarrollado por Otto Scharmer para la generación de cambios profundos en sistemas sociales. Scharmer, O. (2009). Theory U: Leading from future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. CA.

<sup>6</sup> El Centro de Liderazgo y Gestión es una organización privada de empresarios que tiene como objetivo potenciar la transformación de organizaciones, regiones, comunidades y personas para generar valor extraordinario de manera sostenible

**Gráfico 1 - Enfoque metodológico para el objetivo !**

El siguiente diseño se enmarca en el “proceso de la U” o “laboratorio del cambio” que fue desarrollado para superar situaciones complejas. Este es un método que busca generar cambios profundos en sistemas sociales y consta de los siguientes movimientos: Co-iniciar, co-observar, co-presenciar y co-crear.



Sharmer, O (2009). Theory U

Los resultados para el primer objetivo apuntan en primera instancia a la construcción de una agenda estratégica elaborada colectivamente por los principales grupos de interés identificados en el sistema; el segundo logro se refiere al desarrollo de capacidades de un equipo para que gestione colectivamente los acuerdos alcanzados con herramientas de diálogo generativo y liderazgo adaptativo; finalmente está el resultado de cohesión, referido a la alineación del equipo alrededor de la agenda estratégica y su gestión y acuerdos sobre acciones e indicadores para avanzar en los pasos establecidos.

El segundo objetivo parte del entendimiento de la naturaleza jurídica del sector, pasa por la identificación de los roles, el diseño de mecanismo de trabajo hasta llegar a las recomendaciones sobre los ajustes necesarios en la institucionalidad del sector.

Para lograrlo la Alianza cuenta con el apoyo de la firma Remolina Estrada Consultoría Gerencial<sup>7</sup> y su alcance se resume en los siguientes resultados:

- Identificación de roles: Identificar los roles y responsabilidades de las diferentes tipologías de entidades
- Articulación: Definir mecanismos de trabajo de las diferentes instituciones que permitan un trabajo articulado dentro del Sector

Gráfico 2 - Enfoque metodológico para el objetivo 2

A partir de la definición del mecanismo de trabajo del Sector, se debe analizar la necesidad de **ajustar la Institucionalidad del Sector**.

Ilustrativo



### 3. PROTAGONISTAS DE LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA. EL EQUIPO DE TRABAJO

El proceso de cocreación o construcción colectiva precisa de un sistema de gestión desde donde se lideren iniciativas, se debatan, fortalezcan y comuniquen para

<sup>7</sup> Remolina y Estrada Consultores, son expertos en la metodología de Alineación Total que busca la alineación e integración dentro de las organizaciones

generar la movilización y el compromiso necesario de todos los actores y la comunidad en general.

Por esta razón se conformó un sistema de gestión donde interactúa un Comité Técnico y un equipo gestor, apalancados por el proceso que trae consigo mecanismos de participación (talleres), de profundización (jornadas de conocimiento) y de alineación de la institucionalidad.

**Tabla 1 - Conformación de agentes en el Sistema de Gestión**

<u>Grupo Gestor:</u>	<u>Comité Técnico:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Representantes de la Ruta Competitiva del turismo</li> <li>✓ Comités y asociaciones de empresarios de municipios de las provincias</li> <li>✓ Empresarios de los distintos componentes de la cadena de turismo (hoteles, restaurantes, agencias, transporte aéreo y terrestre etc)</li> <li>✓ Representantes legales de las instituciones del sector (Bureau de convenciones, CENFER, Corporación Parque Nacional Chicamocha, secretarías, otras instituciones identificadas)</li> <li>✓ Representantes de los concejos municipales de turismo</li> <li>✓ Operadores de turismo</li> <li>✓ Alcaldías de los municipios incluidos en el corredor turístico propuesto por el MINCIT y validado por los actores locales</li> <li>✓ Institutos municipales de cultura y turismo</li> <li>✓ Representantes del sector salud</li> <li>✓ Academia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gobernación representada en las secretarías de Cultura y Turismo, Planeación y Desarrollo Social</li> <li>✓ Cámara de Comercio de Bucaramanga</li> <li>✓ Representantes de equipos consultores</li> <li>✓ Investigador docente del área económica</li> <li>✓ 2 Representantes de gremios del sector privado</li> <li>✓ Comisión Regional de Competitividad</li> <li>✓ Representante de la Corporación Panachi</li> <li>✓ SENA</li> <li>✓ UTS</li> <li>✓ Subdirección de Turismo de Bucaramanga</li> </ul>

Reunir un equipo de actores perceptivo, interesado e influyente del sistema completo; observar lo que está sucediendo dentro del sistema; descubrir lo que se puede y se debe hacer; y actuar de manera conjunta y/o separada para transformar el sistema fueron pasos que crearon bases sólidas para la transformación y permitir que cada propuesta, cada puesta en común, fuera el resultado de un esfuerzo colectivo, superando las barreras de los prejuicios y las individualidades, no en vano fueron más de 150 personas vinculadas de diferentes maneras al sector, quienes participaron en la construcción de una nueva apuesta por el turismo en Santander.

Aunque los momentos de cocreación fueron diversos, la realización de los talleres fueron el escenario por excelencia para trabajar con el horizonte de región y con la convicción de todo el potencial de desarrollo del turismo en Santander.

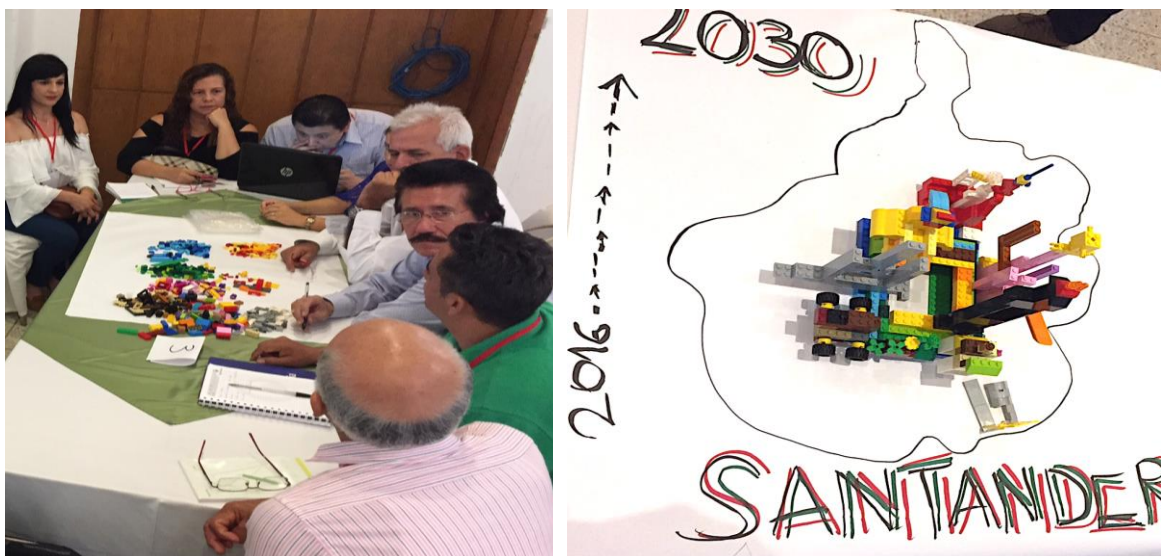


Gráfico 3 - Balance Talleres de Construcción Colectiva: San Gil, Bucaramanga, Barrancabermeja, Zapatoca



#### 4. ACUERDOS FUNDAMENTALES: PROPÓSITO SUPERIOR Y PROMESA DE VALOR

Perfilar una nueva realidad para el Turismo de Santander motivó la definición de un propósito superior, que va más allá de la búsqueda de productividad y competitividad a través de un portafolio de productos y servicios, su alcance persigue significados, debe generar valor y sostenibilidad en consonancia con las demandas sociales , económicas y ambientales actuales.



Como resultado de uno de los talleres, el equipo gestor definió el Propósito Superior en los siguientes términos.

**PROPÓSITO SUPERIOR:** Lograr que la industria del turismo integrado en Santander se convierta en el eje central del desarrollo económico, ambiental y social del Departamento fortaleciendo/rescatando su identidad como una marca propia.

La definición de un propósito superior dio paso a la conformación de una promesa de valor que resume todo lo que está en capacidad de prometer y cumplir el turismo de Santander. La promesa de valor señala los atributos que hacen único y diferenciado el sector ante la competencia.

**PROMESA DE VALOR:** Santander como un territorio vivo, hecho a pulso gracias a la tenacidad, talento, creatividad y “verraquera” de su gente. Una región agreste con variedad de climas y geografías extremas, sosegadas ciénagas y turbulentos ríos, fríos páramos y los cálidos cañones, que favorecen la existencia de una rica diversidad de flora y fauna. Los sabores y aromas autóctonos que se transforman en una propuesta gastronómica rica y diferenciada. Santander es un destino que emociona



## 5. EL FOCO. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Con la claridad que brinda el propósito superior y el alcance de una promesa de valor, el equipo gestor se dio a la tarea de identificar los aspectos clave para lograr ser ese destino turístico por excelencia, aspecto que a su vez dieron vida a cinco áreas de intervención para hacer la diferencia en el futuro del turismo de Santander.

Por esta razón la identificación de las áreas de intervención precisó uno de los mayores esfuerzos dentro de este proceso de construcción colectiva al ser estas las que determinan el marco de acción; fue en este momento en el que los integrantes del equipo gestor concentraron en mayor medida sus competencias y saberes para dimensionar los alcances de cada una para luego ser retroalimentados en diferentes instancias y así lograr la definición de cinco áreas.

Gráfico 4 - Áreas de Intervención

## Alianza por el turismo de Santander

### Áreas de intervención

#### Educación, Formación e Investigación

Fomentar la cultura turística por medio de la sensibilización en el sistema educativo integral para que en el 2030 tengamos un 80% de la población en Santander con conocimiento y empoderamiento generando desarrollo y productividad



#### Infraestructura y Conectividad

Incrementar la infraestructura digital, los medios de transporte y de los servicios públicos del corredor turístico, las áreas de influencia y zonas con potencial de desarrollo del Departamento para una óptima conectividad y productividad



#### Productos o Servicios

Apoyar e impulsar el desarrollo de nuevos productos turísticos y fortalecer los existentes de acuerdo con los segmentos identificados en un proceso integral de innovación en valor



#### Promoción y Mercadeo

Promover a Santander como destino turístico con identidad propia a nivel nacional e internacional a través de campañas de mercadeo segmentadas con base en productos turísticos para lograr que por lo menos dos millones de visitantes lleguen a nuestra región por año al 2030



#### Fortalecimiento Institucional

Establecer e implementar un marco de gobernanza en el que se defina enfoque, actores, roles y metas del sector público y privado; que fortalezca, guíe y realice el seguimiento a los planes de desarrollo turístico de la región

El turismo en Santander será una actividad competitiva, solo si los visitantes viven experiencias placenteras e inolvidables. Para lograrlo, es indispensable el cumplimiento de las promesas que motivan la elección de Santander como destino de viajes turísticos. Hacer realidad este propósito, es una responsabilidad compartida de entidades gubernamentales, gremios, empresarios e instituciones que directa o indirectamente participan en la atención a los visitantes.

*Sistema de información turística de Santander - Situr Santander Visitantes encuestados: 3.421 Junio*

## 6. ¿CUÁL ES NUESTRA HOJA DE RUTA? MARCO PARA LA ACCIÓN

Una vez se dispuso de un ambiente contenedor para la creación se realizó la construcción colectiva a partir de los aspectos que definen la realidad del turismo en Santander, del propósito superior y de la promesa de valor única y diferenciable que finalmente condujo a la identificación de cinco áreas clave de intervención.

El equipo gestor organizado por área de intervención en mesas de trabajo, escuchó con atención el despliegue de las iniciativas trabajadas preliminarmente con cada

una de las mesas, para luego hacer ajustes que favorezcan las posibilidades de ejecución.

Foto 1 - Sesión de aprendizaje para el despliegue de las Áreas de Intervención - Feb. 1 de 2017



De esta manera se detallaron las áreas de intervención definiendo el objetivo, las estrategias y el despliegue de iniciativas. A continuación se presenta el detalle de las tablas que sirvió como punto de partida para la priorización y trabajo de los frentes de acción

Tabla 2 - Socialización mesa de Estrategias e Iniciativas del área de Educación, Formación e Investigación



Educación, Formación e Investigación		
<b>Objetivo: Fomentar la cultura turística por medio de la sensibilización en el sistema educativo integral para que en el 2030 tengamos un 80% de la población en Santander con conocimiento y empoderamiento generando desarrollo y productividad</b>		
Estrategias		
Desarrollar la cultura turística en la comunidad (personas y familias nativas) y residentes (recientemente llegados)	Desarrollar un centro de investigación e innovación Turística (con colaboración de IES, SITUR, Viceministerio de Turismo) gestionando además conocimiento para el sector	Fortalecer la formación en turismo para que sea pertinente con la vocación de la región (p.e. turismo de aventura)
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cátedra de identidad, valores y activos turísticos (danza, música, sostenibilidad)</li> <li>Para la comunidad (sensibilización de fenómeno turístico)</li> <li>Cultura de los que están pero de los que llegan (los turistas)</li> <li>Empresarios (sensibilización, énfasis en la articulación del sistema)</li> <li>Medios masivos: Cartilla turística para instituciones públicas y privadas. Revisar otros medios para promover la cultura (programa de TV)</li> <li>Organizar un centro de memoria histórica cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observatorio de Turismo</li> <li>Investigación alrededor del turismo comunitario (social, de abajo a arriba)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalización del turismo: De acuerdo a la vocación de cada provincia y al tipo de turismo</li> <li>Formación DUAL: Práctica/Teoría</li> <li>Bilingüismo: Transversal. Programas puntuales de acuerdo a las necesidades y los actores</li> <li>Formación en Servicio y calidad: Programa en tema de transporte (taxistas, aeropuerto) y Prestación del servicio</li> <li>Visita /conocimiento de casos exitosos</li> </ul>

**Tabla 3 - Socialización de Estrategias e Iniciativas para el área de Infraestructura y Conectividad**

Área de Infraestructura y Conectividad	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivo: Incrementar la infraestructura digital y los modos de transporte y de los servicios públicos del corredor turístico, las áreas de influencia y zonas con potencial de desarrollo del Departamento para una óptima conectividad y productividad</b></li> </ul>	
Estrategias	
Identificar las necesidades de mejora que se requieren en materia de infraestructura digital, vías, servicios públicos y espacio público para que el corredor turístico de Santander sea el más competitivo de Colombia	Gestionar soluciones a las necesidades de conectividad multimodal entre los diferentes nodos turísticos
Iniciativas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear y actualizar el inventario de atractivos/activos turísticos del departamento</li> <li>Actualizar el inventario de infraestructura vial, logística y servicios públicos del departamento y cruzarlo con el inventario turístico</li> <li>Gestionar mecanismos de movilización para lograr soluciones alrededor de los problemas de servicios públicos (Ej. Vertimientos, residuos, etc.)</li> <li>Generar soluciones alternativas e innovadoras a los problemas de los servicios públicos (Ej. vertimientos, residuos, etc)</li> <li>Proyecto de señalización turístico del departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar en los 17 municipios del corredor turístico la cobertura digital en el casco urbano</li> <li>Implementación y mejoramiento de la infraestructura vial y logística asociada a los productos turísticos</li> <li>Adaptar y desarrollar infraestructura resiliente accesible y sostenible</li> </ul>

**Tabla 4 - Socialización Estrategias e Iniciativas para el área de Productos y Servicios**

Área de Productos o Servicios		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivo:</b> Apoyar e impulsar el desarrollo de nuevos productos turísticos y fortalecer los existentes de acuerdo con los segmentos identificados en un proceso integral de innovación en valor.</li> </ul>		
Estrategias		
Identificar y validar los productos turísticos existentes en Santander en un proceso integral de innovación de valor y sostenibilidad	Desarrollar nuevos productos turísticos en Santander bajo un proceso de innovación y generación de valor y sostenibilidad	Gestión de recursos para el desarrollo de nuevos productos turísticos y fortalecimiento de los existentes
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación de las fuentes primarias, secundarias e in situ (todo lo que se ha hecho hasta ahora) por provincia</li> <li>Clasificación de productos. (Puntuación de 0 a 5 de acuerdo al nivel del producto)</li> <li>Elaborar un catálogo productos con información relevante. Ver caso Costa Rica. Esto puede ir en el tema de promoción o sensibilización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de capacitación en el desarrollo de productos turísticos de valor agregado (pasarlos a formación)</li> <li>Realizar/revisar un inventario de (recursos/atractivos) para identificar y focalizar potenciales procesos de desarrollo de productos</li> <li>Talleres para desarrollo de productos turísticos en las regiones identificando elementos diferenciadores (tener en cuenta el modelo comunitario)</li> <li>Identificar los mercados potenciales de acuerdo a las vocaciones turísticas para desarrollar productos con base en la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar y gestionar los planes de inversión en los planes de desarrollo territoriales para presentar productos que cumplan los requerimientos</li> <li>Elaborar proyectos de desarrollo turístico regional con el fin de aplicar a otros recursos: FONTUR, cooperación internacional, etc.</li> <li>Proponer políticas, incentivos y exenciones que los entes territoriales puedan ofrecer a los inversionistas</li> </ul>

Tabla 5 - Socialización Estrategias e Iniciativas de la mesa de Promoción y Mercadeo

Área de Promoción y Mercadeo		
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivo:</b> Promover a Santander como destino turístico con identidad propia a nivel nacional e internacional a través de campañas de mercadeo segmentadas con base en productos turísticos para lograr que por lo menos dos millones de visitantes lleguen a nuestra región por año al 2030.</li> </ul>		
Estrategias		
1. Posicionamiento de marca región	2. Identificación y segmentación de los nichos de mercado potenciales para Santander	3. Difusión de productos turísticos existentes en Santander
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña de sensibilización a nivel de departamento para que todos los empresarios y comunidades se apropien de la marca (articulado a marca país)</li> <li>Aprovechar los escenarios de marca país para promocionar la marca región a nivel internacional y nacional (conectado con el plan de mercadeo)</li> </ul> <p><b>*NOTA:</b> Formación en promoción y mercadeo* herramientas comerciales (puede ir en el área de formación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar contenido de Santander y centralizar la información en varios idiomas (español, e inglés) (actualizar y utilizar santander.travel)</li> <li>Generar campañas a nivel de todo el departamento = Estrategia de marketing digital. Desarrollo de Bloggers (estudiar), traer a medios especializados.</li> <li>Analizar los subproductos turísticos de la región para poder direccionarlos a los diferentes perfiles de potenciales turistas de manera segmentada.</li> </ul> <p><b>*NOTA:</b> Para los productos del turismo urbano ya hay contenido. En el caso rural es clave el portal Santander.travel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña de sensibilización a toda la población de la región sobre los productos existentes (corredor nororiental y productos nacionales) (academia, secretarías de cultura y turismo departamental, colegios y universidades)</li> <li>Desarrollar un plan de mercadeo nacional e internacional (**Fams trips, press, ferias, ruedas, medios, workshop)</li> </ul> <p><b>*NOTA:</b> De estas estrategias podemos pasar proyectos a FONTUR (y otras fuentes de financiación)  <b>**</b> Son viajes de cortesía que se ofrecen a operadores turísticos o agencias de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en primera persona</p>

Tabla 6 - Socialización de Estrategias e Iniciativas del área de Fortalecimiento Institucional

Área de Fortalecimiento Institucional		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: Establecer e implementar un marco de gobernanza en el que se defina enfoque, actores, roles y metas del sector público y privado; que fortalezca, guíe y realice el seguimiento a los planes de desarrollo turísticos de la región.</li> </ul>		
Estrategias		
Fortalecer y promover los consejos de turismo en Santander	Armonizar las estrategias (documentos) del turismo en el plan de desarrollo municipales y departamental (de largo plazo)	Identificar los actores y fortalecer los programas (público/privados) que permitan el desarrollo del turismo (Programas con criterios de seguridad, calidad, responsabilidad social, formalización, etc)
Iniciativas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de los consejos consultivos por provincia (integrado por municipios)</li> <li>Incentivar el espíritu de asociación de gremios del sector turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer las agencias 0 (cero) por líneas (para cada proyecto de la agenda, definir un coordinador/director y un grupo de trabajo)</li> <li>Articular el plan regional con los corredores turísticos a nivel nacional</li> <li>Articular las estrategias e iniciativas de la Alianza con la matriz de competitividad del turismo que la Gobernación presenta al MINCIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y fortalecer los procesos relacionados con la vigilancia, control y seguimiento de los servicios turísticos del departamento</li> <li>Desarrollar un programa de certificación para los actores relevantes del sector turístico</li> <li>Ejecutar a través de las diferentes fuentes de apalancamiento financiero</li> </ul>

Las cifras entre 2010 y 2015 son muy positivas: el número de turistas internacionales creció un 70 por ciento; el empleo, un 17 por ciento; la inversión extranjera, un 700 por ciento; las divisas, un 52 por ciento, y hay un incremento en el número de los prestadores de servicios. La injerencia del turismo en el PIB se mantiene y viene creciendo más del 2,6 por ciento. El turismo es un gran generador de desarrollo y equidad en el país.

*María Claudia Lacouture,  
Ministra de Comercio, Industria y Turismo*

## 7. ¿QUÉ VAMOS HACER? INICIATIVAS REALIZABLES Y MEDIBLES



Paso a paso, para asegurar cada iniciativa. Victorias tempranas y participación de actores clave, para impulsar el cambio entre todos. Dos premisas que determinan la ejecución de iniciativas en el corto plazo, que sean la plataforma de despegue de muchas más para lograr los objetivos trazados para el largo plazo.

Por esta razón para cada gran área de intervención se despliega una iniciativa que dimensione el reto, las actividades, los recursos, los aliados y los indicadores de logro, que las hagan realizables y medibles.

**Tabla 7 - Socialización de iniciativa del área de Educación, Formación e Investigación<sup>8</sup>**

Área estratégica: Educación, Formación e Investigación			
T1	T2	T3	T4
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar línea base</li> </ul>	Formación: Servicio al cliente, información turística local, desarrollo sostenible ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución</li> <li>Formación</li> </ul>	Seguimiento a través de incentivos e intercambios municipales
Indicadores de logro			
		Formar 30 personas por cada municipio	Número de establecimientos comprometidos de 15 en cada municipio
Aliados estratégicos			
Unab, Unipaz, Sena, UDI, UIS, Universidad Libre, UTS, Comfenalco, Unisangil, Gremios, Acodres, Cotelco, Antio, Fontur, Asociaciones, Entes gubernamentales, Alcaldías, Gobernación del Santander			

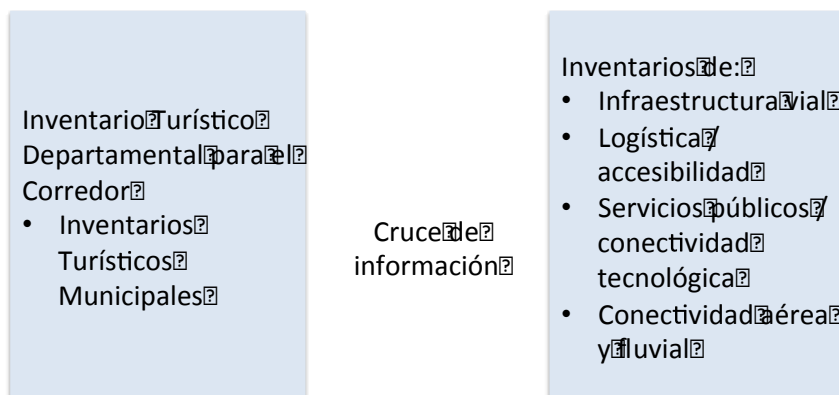
Coordinador
Jazmín Castañeda
Objetivo
Desarrollar actividades de formación turística de personal de primera línea en el servicio en los municipios de Charalá, Los Santos y Zapotoca
Recursos necesarios
5 personas Equipos y herramientas audiovisuales, transporte, alojamiento y alimentación del recurso humano

<sup>8</sup> Las actividades que se registran por fuera del límite definido por los tiempos (T) expresan la percepción del grupo acerca de la continuidad y/o necesidad de dar más tiempo de ejecución



Tabla 8 - Socialización de iniciativa para el área de Infraestructura y Conectividad

### Infraestructura y Conectividad



### SOLUCIONES

## Área Estratégica: Infraestructura y Conectividad

T1	T2	T3	T4
Actividades			
Vincular: <ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Cultura y Turismo, Secretaría de Transporte, Secretaría de Infraestructura, TICS, Instituto Agustín Codazzi, Aeronáutica Civil, ESSA</li> </ul> Para levantar inventario turístico de los municipios del Corredor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización de los municipios del Corredor turístico sobre la importancia de la elaboración del mapeo de infraestructura y conectividad turística</li> <li>Identificación de los inventarios turísticos, infraestructura vial, aérea y fluvial, logística, servicios públicos, conectividad y tecnología existentes</li> </ul>	Visitas de campo para identificar y actualizar los inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cruce de información</li> <li>Calificación del inventario según prioridades</li> </ul>
Indicadores de logro			
Actas de compromiso por parte de cada una de las Secretarías involucradas	Línea base de los inventarios	Inventarios actualizados y realizados de los diferentes municipios del Corredor	Estado del arte
Aliados Estratégicos			
Gobierno Nacional, Fontur, Corporación de Turismo de Santander, Cámara de Comercio, Gremios, Empresa Privada, Academia			

Coordinador
Gobernación Alcaldías
Objetivo
Diagnóstico de infraestructura y conectividad para el Corredor turístico de Santander
Recursos necesarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionales expertos en levantamiento y procesamiento de información</li> <li>Administradores turísticos expertos en ejecución y planificación de proyectos turísticos</li> <li>Equipos tecnológicos para el mapeo</li> <li>Infraestructura administrativa</li> </ul>



**Tabla 9 - Socialización de iniciativa para el área de Productos y Servicios**

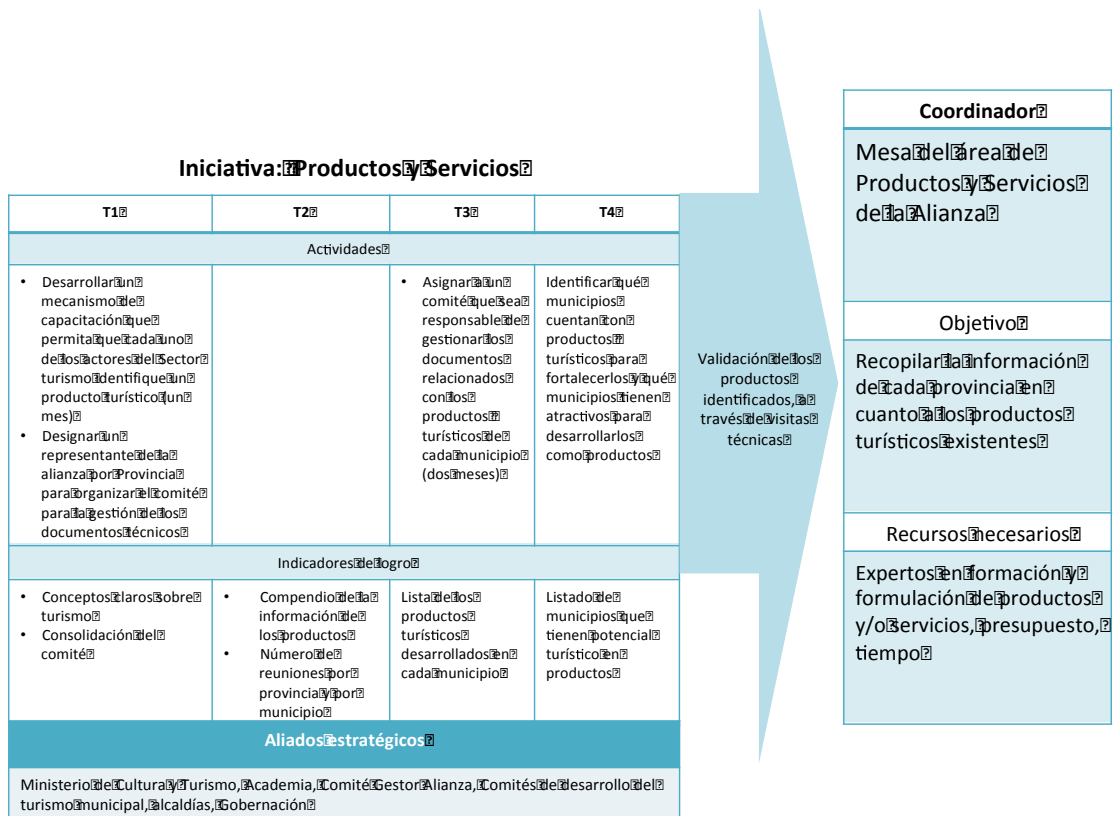


Tabla 10 - Socialización de iniciativa para el área de Promoción y Mercadeo

Iniciativa: Promoción y Mercadeo			
T1	T2	T3	T4
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar y actualizar información turística de la Región (fotos, videos, contenidos) -Ejecución: dos meses</li> <li>Validar la información turística de la Región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar y validar información para que se promueva a través del portal -Ejecución: dos meses</li> <li>Subir la información al portal en los idiomas inicialmente inglés y español -Ejecución: un mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y mantenimiento del portal on line community manager</li> <li>Implementar estrategias de SEO &amp; Adwords* para posicionar el portal</li> </ul>	Implementar estrategia de e-marketing para redes sociales
Indicadores de logro			
		Activación y actualización de la página Santander.travel	Número de visitas en seis meses de funcionamiento de la página
Aliados Estratégicos			
Cámara de Comercio, Gobernación de Santander, Procolombia, Empresa Privada, Academia, gremios			

**Coordinador**

María Alejandra Sampayo

**Objetivo**

Fortalecer el portal Santander.travel para promover los productos identificados en el Corredor Turístico Nororiental

**Recursos necesarios**

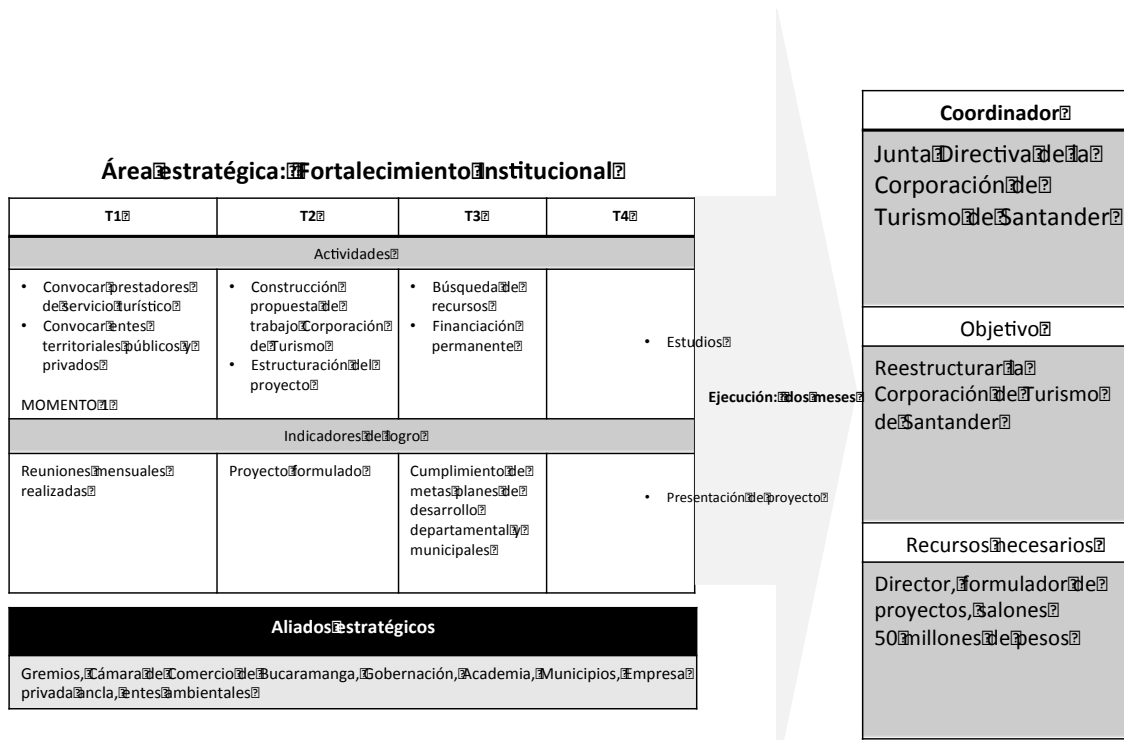
Ministerio de Cultura y Turismo  
Fontur  
Alcaldías

\*SEO son las siglas en inglés de Optimización de Motores de Búsqueda (Posicionamiento web en buscadores) para ayudar a conseguir una mejor situación de una página web, logrando más tráfico e incrementando ventas on-line y número de seguidores.

Esta mesa realizó un complemento al ejercicio haciendo una compilación de atractivos turísticos existentes que podrían ser sujetos de promoción actualmente y como resultado se elaboró el siguiente balance:

Oferta Turística del Corredor	
1.	Barichara/Cultura: Destino Patrimonio Pueblo Patrimonio, el pueblo más lindo de Colombia
2.	Charalá/Naturaleza: Parques Naturales, avistamiento de flora y fauna (santuario de flora y fauna, Reserva de Cachalú, Parque Natural de Virolín)
3.	Socorro/Cultura: Destino Patrimonio Red de Pueblos Patrimonio
4.	San Gil/Aventura: Agua (rafting, rapel), Tierra (trekking)
5.	Curití/Aventura: Agua (rapel), Aire (parapente), Tierra (espeleología)
6.	Los Santos/Naturaleza: Agroturismo (Hacienda El Roble)
7.	Zapatoca/Bienestar y Aventura: Centro de Bienestar, Tierra (espeleología)
8.	Piedecuesta/Salud: Hospital Internacional de Colombia, Zona Franca de Salud
9.	Girón/Cultura: Destino Patrimonio Red de Pueblos Patrimonio
10.	Floridablanca/Salud y Aventura: Fosunab, Aire (parapente)
11.	Vélez/Cultura: Eventos Culturales (Festival del Triple), Turismo Gastronómico (bocadillo)
12.	Bucaramanga: Reuniones MICE
13.	San Vicente/Naturaleza: Parques Naturales (Parque Nacional Yagües)
14.	Barrancabermeja
15.	Cepitá
16.	Tona

Tabla 11 - Socialización de Iniciativa para el área de Fortalecimiento Institucional<sup>9</sup>



<sup>9</sup> Las actividades que se registran por fuera del límite definido por los tiempos (T) expresan la percepción del grupo acerca de la continuidad y/o necesidad de dar más tiempo de ejecución

## **8. EL VALOR DEL CONSENSO. INICIATIVAS HECHAS PROYECTOS**

Al trabajo juicioso y dedicado del equipo gestor le sigue el empoderamiento y compromiso de las mesas de trabajo para sacar adelante las iniciativas que apalancan cada área de intervención.

Como evidencia se adjuntan las iniciativas planteadas inicialmente, ahora con algunos ajustes realizados en sesiones posteriores que con seguridad favorecen su ejecución, y para algunas otras se suma proyectos que ya tienen un camino recorrido y que ganaran articulándose con el esfuerzo que se lidere desde la Alianza.

Particularmente en la mesa de Educación, Formación e Investigación surgieron el proyecto de fortalecimiento de la Red de Colegios Amigos del Turismo, una iniciativa promovida por el Ministerio que puede ser impulsada desde la Alianza, ya sea incorporando a más instituciones y/o activando algunas que no vienen funcionando efectivamente. Otro de los proyectos que surgieron con el liderazgo de la academia y la articulación de otros actores públicos y privados es el laboratorio de innovación para el Turismo.

De otra parte ya se incorporaron los aportes de la mesa de Fortalecimiento Institucional a la fase que con este fin desarrollaba el equipo consultor de Remolina Estrada, así que las iniciativas que se surtan con ese propósito serán gestionadas desde la Gobernación y el Comité Técnico de la Alianza, por esta razón no se despliega en esta etapa la iniciativa desarrollada por los participantes de la mesa.

<b>Área Clave:</b> <b>EDUCACIÓN,</b> <b>FORMACIÓN E</b> <b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b> <b>Fomentar la cultura turística por medio de la sensibilización en sistema educativo integral para en el año 2030 tengamos en Santander una población con conocimiento y empoderamiento generando desarrollo y productividad</b>
<b>Título del Proyecto # 1.1:</b> Formación en servicios turísticos a personal de primera línea en Charalá, Zapatoca y los Santos	<b>Líder:</b> Lyda Jazmín Castañeda- docente UIS sede El Socorro
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> <p>Se desarrollarán actividades centradas en la sensibilización por medio de temas relacionados con la cultura turística como: Rol de la comunidad receptora en la actividad turística, Importancia socio-económica del turismo en la región, medidas de protección y valoración de tradiciones y costumbres locales, servicio al turista o viajero, importancia de la señalización turística e Información turística local y protección - control Ambiental ( capacidad de carga) a personal de primera línea en los municipios de Charalá, Zapatoca y Los Santos (30 personas de al menos 15 instituciones por municipio).</p> <p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar línea base</li> <li>2. Definir contenidos de los programas con aliados estratégicos: UNAB, UIS, UNIPAZ, SENA, UDI, UTS, Comfenalco, Unisangil, Cotelco, Acodres, Anato, Fontur, Gobernación, Alcaldías, entes gubernamentales y asociaciones de Santander</li> <li>3. Impartir la formación.</li> <li>4. Hacer seguimiento y evaluaciones con intercambios de los estudiantes entre los municipios</li> <li>5. Replicar la experiencia en otros municipios</li> </ol> <p><b>Resultado esperado:</b>            Sensibilización y actualización del residente y/o operador local como anfitrión del atractivo turístico. Mejoramiento de la calidad y la competitividad de los operadores turísticos de esos municipios</p>	

<b>Área Clave</b> <b>EDUCACIÓN,</b> <b>FORMACIÓN E</b> <b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>Objetivo Estratégico</b> Fomentar la cultura turística por medio de la sensibilización en el sistema educativo integral para que en el año 2030 tengamos en Santander una población con conocimiento, empoderada y generando desarrollo y productividad
<b>Título del Proyecto # 1.2</b> <b>Fortalecimiento de la Red Colegios Amigos del Turismo en Santander</b>	<b>Líder</b> Lyda Rivera- docente UNAB Apoyo: Avelino Perucho
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> <p><b>El objetivo del programa Colegios Amigos del Turismo es generar cultura turística en la sociedad, mediante la inclusión de proyectos pedagógicos de carácter turístico en el PEI</b></p> <p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar grupo de trabajo con las instituciones educativas primaria, secundaria, técnica vocacional o normalista, con programas de turismo y hotelería (UNAB, UTS, SENA, COMFENALCO, UIS sede Socorro, CORPECOL, Empresarios por la Educación, Pacto por la Educación de Santander y secretarías de Educación.</li> <li>2. Levantar información sobre los resultados del programa en los colegios que integran la red en Santander e identificar nuevas instituciones.</li> <li>3. Elaborar una hoja de ruta con base en la metodología establecida para el programa CAT por MINCIT</li> <li>4. Articulación de los colegios de la red con el sector</li> </ol> <p><b>Resultado esperado:</b>            Propiciar semilleros de futuros líderes del sector, que deseen formarse a nivel técnicos, tecnólogos y profesionales en las áreas del turismo y la hotelería. Desarrollo de la cultura turística en la comunidad escolar, generación de empleo y aumento en la competitividad del sector</p>	



<b>Área Clave:</b> <b>EDUCACIÓN,</b> <b>FORMACIÓN E</b> <b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b> Fomentar la cultura turística por medio de la sensibilización en el sistema educativo integral para que en el año 2030 tengamos en Santander una población con conocimiento, empoderada y generando desarrollo y productividad
<b>Título del Proyecto # 1.3:</b> Crear un laboratorio de Innovación en Turismo	<b>Líder:</b> Berzetti David- directora programa Adm. Turística y Hotelera UNAB
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> El Laboratorio de Innovación en Turismo (laboratorio de ideas, iniciativas y proyectos) busca dotar de herramientas eficientes a los emprendedores turísticos que requieren apoyo técnico y soporte en las fases embrionarias del proyecto. Hará investigación aplicada a la empresa y el territorio-destino, formación, apoyo a la gestión en el nivel local. Hará también investigación aplicada con enfoque marcado el turismo sostenible con énfasis en zonas rurales y naturales. <b>ACCIONES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular el proyecto(Berzetti David con apoyo de la fundación Forum Natura de España)</li> <li>2. Presentar el proyecto a los órganos directivos de UNAB, Cámara de Comercio, Gobernación de Santander, Instituto Municipal de Cultura y Turismo de Bucaramanga, instituciones de Educación con programas afines para combinar fortalezas. Obtener su compromiso de vinculación.</li> <li>3. Diseño detallado de productos y programas en: Formación Educación y Capacitación, Consultoría, Cooperación Técnica, Internacionalización. Afiliación a la OMT (Organización Mundial del Turismo)</li> <li>4. Puesta en marcha de la iniciativa la cual debe ser autosostenible a partir del tercer año</li> </ol> <b>Resultado esperado:</b> Crear una red de emprendimientos turísticos y fomentar la cooepetencia, gobernanza y sinergia con los demás actores de un destino. Conexión con redes internacionales de turismo y acuerdos de cooperación	

<b>Área Clave:</b> <b>PROMOCIÓN Y</b> <b>MERCADEO</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b> Promover a Santander como destino turístico con identidad propia a nivel nacional e internacional a través de campañas de mercadeo segmentadas con base en productos turísticos para lograr que por lo menos dos millones de visitantes por año lleguen a nuestra región al 2030
<b>Título del Proyecto # 1.1:</b> Fortalecimiento del portal Santander.travel para promover los productos turísticos identificados en el corredor Turístico Nororiental	<b>Líder:</b> María Alejandra Sampayo- Bureau de eventos y convenciones
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> Con base en el inventario turístico de los municipios que integran el corredor y el inventario de infraestructura vial, logística, servicios públicos, conectividad tecnológica, conectividad aérea y fluvial, proceder a cruzar información para dar soluciones a los obstáculos que se presentan <b>ACCIONES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar y actualizar la información turística de la región (fotos, vídeos, contenidos). Tiempo: dos meses</li> <li>2. Validar la información turística de la región junto con el MINCIT. Seis semanas</li> <li>3. Estructurar la información validada para que sea promovida a través del portal. Subir la información al portal en 2 idiomas (inglés y español). 2 meses</li> <li>4. a) Administración y mantenimiento del portal con un <i>community manager</i> b)Implementr estrategias de <i>SEO &amp; Adwords</i> para posicionar el portal</li> <li>5. Implementar estrategias de e-marketing para redes sociales.</li> </ol> <b>Resultado esperado:</b> El portal atraerá nuevos visitantes a nuestro departamento tanto nacionales como extranjeros	

<b>Área Clave:</b> <b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b> Apoyar e impulsar el desarrollo de nuevos productos turísticos y fortalecer los existentes de acuerdo con los segmentos identificados
<b>Título del Proyecto # 1.1:</b> Recopilar la información de cada provincia en cuanto a los productos turísticos existentes	<b>Líder:</b> Bernardo Trujillo- docente investigador UTS, Turismo Sostenible
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> <p>Recopilar la información de cada provincia en cuanto a los productos turísticos existentes. Para ello se recurrirá al conocimiento de los miembros del grupo gestor de la Alianza y documentos que reposan en universidades e instituciones. Se capacitarán actores en diseño de producto, certificación de destinos y otros saberes y se realizarán visitas de validación.</p> <p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar el mapeo preliminar de actores de la cadena del turismo en cada provincia. Juliana Niño diseñará el instrumento</li> <li>2. Solicitar a MINCIT y Fontur una capacitación para los actores de cada una de las provincias. Las seccionales de la Cámara de Comercio Bga apoyarán esta actividad, además de Coramiente en Soto Norte y Cámara de Comercio de Barranca</li> <li>3. Una vez capacitados, los actores de provincia harán un mapeo de los productos y servicios de su provincia más allá de los identificados en el Corredor Nororiental. Apuntar a un producto común que identifique a Santander</li> <li>4. Elaborar el catálogo de productos</li> </ol> <p><b>Resultado esperado:</b> Una vez se tenga el inventario, se podrán definir prioridades de inversión en infraestructura así como promocionar y mercadear el destino</p>	

<b>Área Clave:</b> <b>Conectividad e Infraestructura</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar la infraestructura digital y los modos de transporte y de los servicios públicos del corredor turístico, las áreas de influencia y zonas con potencial de desarrollo del Departamento para una óptima conectividad y productividad.
<b>Número y Título del Proyecto # 1.1:</b> · Realizar el diagnóstico de infraestructura y conectividad para el corredor turístico de Santander	<b>Líder:</b> · Carlos León-Gobernación · Apoyo: Christian Hernández, Cotelco
<b>Breve descripción del proyecto: (acción, resultado...)</b> <p>Con base en el inventario turístico de los municipios que integran el corredor y el inventario de infraestructura vial, logística, servicios públicos, conectividad tecnológica, conectividad aérea y fluvial, proceder a cruzar información para priorizar necesidades y proponer soluciones a los obstáculos que se presentan.</p> <p><b>ACCIONES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vincular a las secretarías de Cultura y Turismo, Infraestructura, TIC, al Instituto Agustín Codazzi, Aeronáutica Civil, ESSA para levantar el inventario turístico y de infraestructura y conectividad de los municipios del corredor (Responsable: Gobernación Secretarías Cultura y Turismo e Infraestructura)</li> <li>2. a) Sensibilizar a los municipios del corredor turístico sobre la importancia de la elaboración del mapeo de infraestructura y conectividad turística. b) Identificar los inventarios turísticos y la infraestructura asociada existente. La Gobernación convocará a los alcaldes de los municipios del corredor para acompañar visita de validación del MINCIT en Marzo y Abril 2016</li> <li>3. Realizar visitas de campo para identificar y actualizar los inventarios.</li> <li>4. Cruzar la información de atractivos y productos turísticos con la de infraestructura.</li> <li>5. Calificar el inventario según prioridades como insumo a las decisiones de inversión a la Nación, Departamento, Municipios y privados</li> </ol> <p><b>Resultado Esperado:</b> Entregar a los entes territoriales e inversionistas información precisa que permita priorizar las inversiones en infraestructura de manera eficaz para hacer atractivo y competitivo el Corredor turístico de Santander (ascender a Fase III -Internacional)</p>	

## EL RETO

Desde el momento que se consolidó la Alianza por el Turismo de Santander es posible destacar tres logros clave: credibilidad en el proceso, construcción y compromiso colectivo y acuerdos sobre lo fundamental; tres resultados que demandaron tiempo, disciplina y capacidad para aprovechar las diferentes posiciones y optar por las posibilidades más favorables para el Turismo de Santander.

Este testimonio de equipo es el mejor ejemplo de que existe voluntad y convicción sólo si pasamos a la acción; el propósito superior, la promesa de valor y las áreas de intervención que orientan las iniciativas y acciones son un insumo valioso, pero carente de sentido si no logramos materializarlo en la práctica.

Se requiere tomar las decisiones e implementar los mecanismos necesarios que garanticen la continuidad de la dinámica del equipo gestor, la orientación del equipo técnico y el liderazgo de la Gobernación de Santander y la Cámara de Comercio de Bucaramanga para convocar y comprometer a los diferentes actores del sector para perfilar el turismo como eje del desarrollo productivo de la región.

Por tanto, muy pronto deberíamos consolidar una fase siguiente de ejecución, viabilizando las iniciativas propuestas por cada mesa, garantizando el liderazgo y el compromiso colectivo de los principales actores del sector.

Son muchos los ejercicios similares que no son sostenibles después de esfuerzos tan importantes como los realizados hasta este momento en Santander. Por eso es fundamental focalizar los esfuerzos siguientes en la institucionalidad del proceso consolidando la Alianza por el Turismo de Santander como un esquema de movilización y gestión colectiva de muchos actores que incluso no se han vinculado al proceso.