

Modelo de desarrollo de turismo sostenible en el municipio de San Gil

Fabio Augusto Gil Forero

Magaly Andrea Aparicio Blanco

Asesor

Linda Bibiana Rocha Medina

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestro Padre Dios, por brindarnos la sabiduría, paciencia, salud y fortaleza para culminar esta etapa académica.

A nuestros padres, por su infinito amor, sus enseñanzas, su constante apoyo, comprensión y por creer en nosotros en cada etapa de nuestras vidas.

A nuestros amigos, familiares y compañeros de la universidad; por las conversaciones, el apoyo emocional y la motivación que hicieron de este recorrido algo más llevadero y enriquecedor.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron con sus conocimientos a la realización de esta tesis, muchas gracias por ser parte de este logro.

Agradecimientos

Extendemos nuestro agradecimiento sincero a todas aquellas personas que nos acompañaron y aportaron en la culminación de este trabajo de investigación y, con él, la obtención de nuestro título de Maestría en Gerencia de Proyectos.

A nuestros docentes de la maestría, especialmente a nuestra Directora de tesis, por compartir su conocimiento, orientarnos con profesionalismo y por brindarnos las herramientas necesarias para desarrollar esta investigación con rigor y responsabilidad.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD, por ofrecernos un espacio de formación de calidad y por fomentar a través de la maestría la puesta en práctica de la gerencia de proyectos en contextos reales.

A los actores clave del municipio de San Gil que participaron en nuestra investigación, por su valiosa disposición, tiempo y aportes, los cuales enriquecieron profundamente nuestro análisis y resultados.

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar un modelo orientado al desarrollo del turismo sostenible en el municipio de San Gil- Santander, mediante la aplicación de herramientas de gestión de proyectos que permitan estructurar, planificar y ejecutar acciones con enfoque en la gestión estratégica. Lo anterior, teniendo en cuenta que el municipio de San Gil a pesar de ser reconocido como un destino turístico cultural y de aventura por sus atractivos naturales para la práctica de deportes extremos, enfrenta actualmente desafíos relacionados con la sostenibilidad ambiental y la conservación de los recursos naturales.

Ante esta problemática, se propone diseñar un modelo de desarrollo de turismo sostenible a través de estrategias dirigidas al sector turismo, identificadas mediante el diagnóstico de la situación actual plasmado en una DOFA; la aplicación de entrevistas semiestructuradas y juicio de expertos a diferentes actores clave.

Posteriormente, se realizará un benchmarking de municipios pioneros en el turismo sostenible a nivel Colombia, con apoyo de herramientas de gestión de proyectos como diagrama de causa y efecto, análisis de riesgos con el propósito de identificar buenas prácticas que permitan estructurar y diseñar las estrategias orientadas al turismo sostenible. Finalmente se pretende formular estrategias sostenibles clasificadas en cinco líneas estratégicas.

Con la implementación del modelo de desarrollo de turismo sostenible por parte de las Entidades responsables, se espera que contribuya a la consolidación de San Gil como un destino turístico competitivo, sostenible y responsable, mediante el fortalecimiento de la economía local y la preservación del medio ambiente.

Palabras clave: Turismo, Turismo Sostenible, Gestión Estratégica, Gestión De Proyectos.

Abstract

The main objective of this project is to design a model for the development of sustainable tourism in the municipality of San Gil, Santander, through the application of project management tools that allow for the structuring, planning, and execution of actions with a focus on strategic management. This is based on the fact that the municipality of San Gil, despite being recognized as a cultural and adventure tourism destination for its natural attractions for extreme sports, currently faces challenges related to environmental sustainability and the conservation of natural resources.

In response to this problem, we propose designing a sustainable tourism development model through strategies targeted at the tourism sector, identified through a DOFA analysis of the current situation, the use of semi-structured interviews, and expert judgments with various key stakeholders.

Subsequently, a benchmarking of pioneering municipalities in sustainable tourism in Colombia will be conducted, supported by project management tools such as cause-and-effect diagrams and risk analysis, with the aim of identifying best practices that will enable the structuring and design of strategies for sustainable tourism. Finally, the goal is to formulate sustainable strategies classified into five strategic lines.

With the implementation of the sustainable tourism development model by the responsible entities, it is expected to contribute to the consolidation of San Gil as a competitive, sustainable, and responsible tourist destination, by strengthening the local economy and preserving the environment.

Keywords: Tourism, Sustainable Tourism, Strategic Management, Project Management.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Definición del problema.....	12
Justificación.....	14
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Marco Referencial	17
Turismo Sostenible: Conceptos y Evolución	18
Principios del Turismo Sostenible.....	21
Tipologías del turismo sostenible.....	21
Planificación Turística Sostenible	23
Caracterización Herramientas de Gestión Estratégica	27
Herramientas de Gestión de Recursos.....	31
Herramientas de Evaluación y Seguimiento.....	32
Marco Normativo	35
Políticas de Turismo en Colombia	37
Planes de Desarrollo Desagregado a Nivel Nacional, Territorial y Municipal.	42
Marco Contextual y Estado del Arte	43
Contexto del Caso de Estudio	45
Estado del arte	49
Metodología	56
Enfoque metodológico	56
Tipo de investigación	57
Diseño metodológico.....	57
Técnicas e instrumentos de recolección de información	59
Información en fuentes secundarias	60
Entrevistas Semiestructuradas	60
Juicio de expertos	61

Población y muestra	62
Resultados	65
Fase 1: Recopilación de información secundaria	65
Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida” 2022–2026.....	67
Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024–2027 “Es Tiempo de Santander”	67
Plan especial de manejo y protección PEMP	67
Acuerdo 006 de 2024 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de San Gil. "Por un San Gil Próspero, Sustentable e Incluyente 2024-2027".	70
Plan Básico de Ordenamiento Territorial Municipio de San Gil	74
Plan de desarrollo 2020- 2023, “San Gil con Visión Ciudadana”	83
Política de Turismo Sostenible- Unidos por la Naturaleza	84
Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: Departamentos.....	85
Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: ICTRC Ciudades Capitales y Municipios con Vocación Turística 2024	90
Plan Prospectivo de Desarrollo Turístico de San Gil 2025-2034: Competitivo, Sostenible e Innovador	95
Registro Nacional de Turismo- RNT	102
Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil.....	104
Resultados del Índice de Ciudades y Territorios Inteligentes	105
Contratos Celebrados por el Municipio con Enfoque al Ecoturismo	106
Participación del Municipio en Feria ANATO	109
Exploración en la Web de Oferta Turística San Gil.....	110
Guía @turismosangil.....	113
Fase 2: Entrevistas Semiestructuradas.....	114
Análisis De Respuestas:	115
Fase 3: Juicio de expertos.....	126
Participación conversatorio Conectividad aérea y desarrollo territorial: Caso Santander ..	129
Fase 4: Diagnóstico Mediante DOFA	131
Fase 5: Benchmarking de Municipios para el Turismo Sostenible	132

Selección de Municipios	132
Enfoque Metodológico	134
Estructura del Análisis Comparativo	136
Análisis Detallado de los Resultados	137
Elementos Críticos para la Adaptación	139
Revisión de Políticas y Buenas Prácticas	139
Diagrama de Causa y Efecto	142
Análisis de Riesgos.	145
Fase 6: Diseño de Estrategias	148
Estrategias a partir de la DOFA	148
Estrategias a Partir de Juicio de Expertos	151
Estrategias Conversatorio	157
Estrategias a partir del Benchmarking	158
Fase 7: Matriz de Marco Lógico	159
Diseño del Modelo de Desarrollo del Turismo Sostenible	161
Plan de Acción del Modelo Propuesto	162
Fuentes de Financiación y Alianzas Estratégicas	165
Material del modelo propuesto para la sensibilización	174
Conclusiones	175
Recomendaciones	179
Bibliografía	180
Apéndices	188

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Tipos de Turismo Sostenible</i>	22
Tabla 2	<i>Síntesis de Herramientas de Gestión Estratégica</i>	32
Tabla 3	<i>Normatividad Turística en Colombia</i>	35
Tabla 4	<i>Políticas de Turismo en Colombia</i>	38
Tabla 5	<i>Planes de Desarrollo Vigentes</i>	42
Tabla 6	<i>Fases Metodológicas de la Investigación</i>	58
Tabla 7	<i>Clasificación de la Muestra</i>	63
Tabla 8	<i>Fuentes de Información Secundaria</i>	65
Tabla 9	<i>DOFA Identificada en Espacios de Participación Ciudadana</i>	101
Tabla 10	<i>Registro- RNT, Prestadores de Servicios Turísticos San Gil</i>	102
Tabla 11	<i>Oferta Turística de San Gil en la Web</i>	110
Tabla 12	<i>Respuestas de los Entrevistados</i>	116
Tabla 13	<i>Ponderación de los Criterios de Evaluación</i>	129
Tabla 14	<i>Municipios Seleccionados</i>	133
Tabla 15	<i>Definición de las Dimensiones del Turismo Sostenible</i>	134
Tabla 16	<i>Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 1</i>	152
Tabla 17	<i>Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 2</i>	153
Tabla 18	<i>Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 3</i>	154
Tabla 19	<i>Estrategias de Juicio de Expertos con Mejor Valoración</i>	156
Tabla 20	<i>Total de Acciones por Líneas Estratégicas</i>	162

Lista de Figuras

Figura 1 La cara naciente del ecoturismo sostenible.....	20
Figura 2 Indicadores de turismo San Gil 2022.....	45
Figura 3 <i>Criterios de medición del ICTRC</i>	86
Figura 4 Puesto departamental total y por categorías	87
Figura 5 <i>Puntaje Santander ICTRC 2024</i>	88
Figura 6 <i>Criterios de medición del ICTRC para municipios con vocación turística</i>	90
Figura 7 <i>Ranking del ICTRC- municipios con vocación turística 2024</i>	92
Figura 8 <i>Resultados ICTRC municipio de San Gil 2024</i>	94
Figura 9 <i>Aplicación Instrumento Juicio de expertos</i>	127
Figura 10 <i>Aplicación instrumento juicio de expertos</i>	128
Figura 11 <i>Conversatorio Conectividad Aérea y Desarrollo Territorial</i>	131
Figura 12 <i>Diagrama de causa-efecto: factores que limitan la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible en San Gil</i>	145
Figura 13 <i>Etapas de Evaluación y Aprobación de Programas y Proyectos</i>	166
Figura 14 <i>Categorías y Tipos de proyectos por Mejoramiento de la Competitividad Turística</i>	169
Figura 15 <i>Categorías y tipos de proyectos por infraestructura Turística</i>	170
Figura 16 <i>Categorías y tipos de proyecto por fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico</i>	170
Figura 17 <i>Categorías y tipos de proyectos por apoyo a la cadena de valor en situaciones de emergencia</i>	171
Figura 18 <i>Categorías y tipo de proyectos por Turismo de Interés Social</i>	171

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Formulario: Entrevista semiestructurada para el Diseño de un Modelo de Desarrollo de Turismo Sostenible en el municipio de San Gil.....</i>	188
Apéndice B <i>Formulario: Juicio de Expertos para Diagnóstico DOFA para el modelo de desarrollo de turismo sostenible en el municipio de San Gil.....</i>	191
Apéndice C <i>Gráficas de participación y articulación de actores.....</i>	194
Apéndice D <i>Gráficas percepción del turismo</i>	195
Apéndice E <i>Comprensión y valoración del impacto económico del turismo</i>	196
Apéndice F <i>Gráficas principales desafíos.....</i>	197
Apéndice G <i>Gráficas retos y oportunidades</i>	198
Apéndice H <i>Gráficas de oportunidades no aprovechadas.....</i>	199
Apéndice I <i>Participación y articulación de actores</i>	200
Apéndice J <i>Participación y articulación de actores.....</i>	201
Apéndice K <i>Participación comunitaria</i>	202
Apéndice L <i>Acciones ambientales.....</i>	203
Apéndice M <i>Enfoque integral de sostenibilidad</i>	204
Apéndice N <i>Turismo comunitario</i>	205
Apéndice O <i>Diversificación turística.....</i>	206
Apéndice P <i>Retos de gestión</i>	207
Apéndice Q <i>Éxito y sostenibilidad</i>	208
Apéndice R <i>Visión de futuro</i>	209
Apéndice S <i>Modelo deseado de turismo</i>	210
Apéndice T <i>Alianzas estratégicas</i>	211
Apéndice U <i>Resultados Aplicación Herramienta Juicio de Expertos.....</i>	212
Apéndice V <i>Matriz DOFA para el sector turístico del municipio de San Gil.....</i>	213
Apéndice W <i>Identificación de estrategias a partir del benchmarking.....</i>	214
Apéndice X <i>Iniciativas municipales hacia turismo sostenible.</i>	218
Apéndice Y <i>Referentes municipales en turismo sostenible</i>	223
Apéndice Z <i>Revisión de políticas y buenas prácticas</i>	230
Apéndice AA <i>Análisis de riesgos turísticos</i>	232
Apéndice BB <i>Clasificación de las estrategias por líneas estratégicas</i>	239
Apéndice CC <i>Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Gobernanza del Turismo</i>	240

Apéndice DD	<i>Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Control del Turismo Masivo.....</i>	246
Apéndice EE	<i>Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Enfoque Ambiental</i>	249
Apéndice FF	<i>Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Financiamiento</i>	252
Apéndice GG	<i>Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Participación Comunitaria.....</i>	257
Apéndice HH	<i>Diagrama de Gantt Plan de Acción Modelo Propuesto</i>	270
Apéndice II	<i>Diagrama de Red Plan de Acción Modelo propuesto.....</i>	274
Apéndice JJ	<i>Parte 1 del Plegable resumen del modelo propuesto.....</i>	278
Apéndice KK	<i>Parte 2 del Plegable resumen del modelo propuesto.....</i>	279

Introducción

Este trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un modelo de desarrollo de turismo sostenible para el municipio de San Gil, aplicando herramientas de gestión estratégica, que permita orientar la toma de decisiones en el ámbito local y mejorar la competitividad del destino sin comprometer sus recursos naturales ni su cohesión social.

La importancia de este modelo radica en que aporta una propuesta metodológica adaptada al contexto de municipio de San Gil, integrando instrumentos de diagnóstico como la entrevista semiestructurada y el método Delphi, que facilitaron la recolección de percepciones de actores clave; la matriz DOFA y el diagrama causa-efecto, con un enfoque participativo que contempla las percepciones de actores locales clave, buscando construir un modelo que no solo responda a los desafíos actuales del municipio, sino que también proponga estrategias sostenibles y viables en el mediano y largo plazo.

El presente documento está conformado el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, el marco referencial sobre turismo sostenible y gestión estratégica, la metodología utilizada para el diagnóstico y el diseño del modelo, los resultados del análisis territorial, las estrategias formuladas, el modelo de turismo de desarrollo sostenible propuesto y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Definición del Problema

El municipio de San Gil es reconocido como la capital turística de Santander y destacado por sus atractivos naturales y actividades de turismo de aventura, experimentando un crecimiento significativo en la afluencia de visitantes durante la última década según lo manifestado por el Instituto de Cultura y Turismo municipal ICTM, Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado de una planificación adecuada ni de estrategias sólidas que garanticen la sostenibilidad ambiental, social y económica del destino (ICTM, 2024)

Aunado a lo anterior, según el Índice de Competitividad Turística Regional 2023, el Departamento de Santander se ubicó en el puesto 11, cayendo 5 puestos frente al año inmediatamente anterior, arrojando que el departamento tiene mayores falencias en las siguientes variables: ambiental, social y gestión del conocimiento, así como bajas calificaciones en indicadores como atractivos culturales del departamento declarados patrimonio de la humanidad, áreas naturales de uso turístico, reconocimientos ambientales internacionales, adaptación al cambio climático, facilidad para abrir una empresa turística, participación en ferias internacionales especializadas en turismo (VANGUARDIA, 2024).

Estas cifras no son ajenas al municipio de San Gil, teniendo en cuenta que el mismo es considerado uno de los principales destinos turísticos del departamento junto con otros municipios icónicos como Barichara y Zapatoca. Además, muchas de las iniciativas turísticas a nivel municipal carecen de una visión de largo plazo y de una estructura metodológica que permita evaluar riesgos, recursos, impactos y beneficios desde la gestión estratégica.

En este contexto, la ausencia de estrategias claras y bien estructuradas, orientadas al desarrollo de un turismo sostenible, limita la capacidad del municipio para garantizar la conservación de su entorno, el empoderamiento de las comunidades locales y la competitividad del destino en el mercado nacional e internacional. Según lo señalado en el medio de comunicación regional Vanguardia Liberal, a pesar del potencial turístico con que cuenta el municipio de San Gil, en la actualidad se evidencian problemáticas relacionadas con la sobreexplotación de recursos naturales, la falta de educación ambiental en operadores turísticos, la pérdida gradual de identidad cultural, y la débil articulación entre actores locales (comunidad, empresas, entidades públicas) (VANGUARDIA L. , 2023).

Por otro lado, según Martha Vinasco, el Turismo sostenible se entiende como un enfoque que fomenta el crecimiento económico y mejora la calidad de vida y el bienestar social de una comunidad, mientras se preservan los recursos naturales y el medio ambiente. Actualmente a nivel mundial, este tipo de turismo es cada vez más reconocido, ya que responde a la necesidad de equilibrar el crecimiento económico con la protección del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales. (Vinasco Guzmán, 2016), sin embargo, el ICTM manifiesta que la actualidad el municipio de San Gil no se destaca como destino turístico sostenible a nivel Colombia ni se encuentra certificado como destino turístico sostenible, de acuerdo a los requisitos de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001.

Por todo lo anterior, ¿Cuáles estrategias podrían fomentar el turismo sostenible en el municipio de San Gil, utilizando herramientas de gestión de proyectos que al implementarse a futuro permitan posicionar a San Gil como un referente en turismo responsable en Colombia?

Justificación

El turismo se ha establecido como un elemento clave en el desarrollo económico de diversas áreas, y San Gil, Santander, no es una excepción. Este municipio, conocido por su riqueza natural y cultural, enfrenta el reto de gestionar un turismo que sea sostenible y que promueva la conservación de recursos, así como la valorización del patrimonio cultural y el desarrollo económico local. Durante muchos años, San Gil ha recibido una afluencia constante de visitantes, lo que ha mantenido la actividad en sectores como la hotelería y la gastronomía. Sin embargo, este fenómeno también ha generado impactos sobre los recursos naturales y la infraestructura del municipio. La falta de una planificación adecuada y sostenible podría conducir al deterioro del entorno ambiental, la pérdida de rasgos culturales característicos y, con el tiempo, a una reducción en el atractivo del destino para los turistas.

Frente a esta realidad, surge la necesidad de replantear el enfoque turístico del municipio desde una perspectiva sostenible, que garantice el equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación del medio ambiente y el bienestar social. Para ello, es fundamental diseñar estrategias estructuradas que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también se proyecten a largo plazo, mediante una gestión estratégica efectiva.

La utilización de herramientas de gestión de proyectos representa una oportunidad clave para analizar el contexto, identificar riesgos, planificar recursos, establecer objetivos claros y evaluar resultados de forma sistemática. Así, se facilita la creación de estrategias viables, medibles y sostenibles que articulen a los diferentes actores del territorio: autoridades locales, empresarios, comunidades y turistas.

Ante este panorama, se hace necesario construir un modelo de desarrollo de turismo sostenible que permita armonizar el aprovechamiento de los recursos turísticos con la conservación del medio ambiente, el respeto por la identidad cultural local y la generación de beneficios económicos equitativos.

Este proyecto de investigación se justifica en la necesidad de diseñar unas estrategias enfocadas a generar un modelo de turismo responsable, que con su implementación promueva el desarrollo local y posicione a San Gil como un referente en la implementación de buenas prácticas sostenibles en Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de desarrollo sostenible para impulsar al municipio de San Gil como destino turístico integrando estrategias de gestión de proyectos adaptadas al contexto territorial.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico a través de la aplicación de herramientas de gestión de proyectos, de la situación actual del turismo en el municipio de San Gil, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde un enfoque de sostenibilidad.

Realizar un análisis detallado en municipios pioneros en el turismo sostenible a nivel Colombia, a través de metodologías de gestión de proyectos, con el propósito de identificar buenas prácticas que permitan estructurar y planificar acciones estratégicas orientadas al turismo sostenible.

Formular las estrategias del turismo sostenible base en el diagnóstico y el análisis detallado de municipios, mediante las herramientas de gerencia de proyectos para el diseño del modelo de desarrollo sostenible.

Marco Referencial

El presente marco referencial tiene como finalidad establecer los fundamentos conceptuales y metodológicos que orientan la formulación del modelo del turismo sostenible, considerando sus principios, las experiencias previas de planificación turística, los desafíos específicos de San Gil y el papel de los actores locales en la gestión del destino que sea sostenible.

El turismo es una actividad económica que implica la participación de diversos actores. "Una gestión efectiva y eficiente dependerá de un entendimiento completo de la demanda real y potencial, de los actores involucrados en la oferta turística, y de las relaciones económicas entre ellos" (MINCIT, 2022)

En la actualidad, el turismo está ganando relevancia y se está consolidando como un pilar fundamental de la economía en los países con vocación turística, así como de su desarrollo humano y social (Cardoso Jiménez, 2006). Por lo tanto, es esencial identificar las áreas en las que tiene un impacto directo y proponer nuevas alternativas para practicar el turismo, donde se integren de manera armónica los aspectos sociales, económicos y ambientales. Esto permitirá que el turismo tenga una proyección mucho mayor que la que posee en la actualidad (Cardoso Jiménez, 2006).

El turismo es reconocido como un motor de desarrollo a nivel mundial, siempre que se centre en la planificación y la participación comunitaria. Esto facilita la generación de recursos, la distribución de ingresos, el emprendimiento de iniciativas y el desarrollo del potencial turístico, con énfasis en la conservación de los recursos locales y la identidad cultural de los habitantes (Boisier, 2005). La biodiversidad se transforma en una fuente crucial de ingresos,

destacándose el ecoturismo como una de las actividades que más aportan a la economía, tanto a nivel nacional como global (Vinasco Guzmán, 2016).

Históricamente, el turismo en Colombia ha tenido un papel esencial en la industria nacional la cual se distingue por su dinámica económica y social, ya que produce un significativo valor a través de la oferta de servicios y la generación de empleos, tanto directos como indirectos. La región colombiana ha comenzado a progresar hacia la competitividad gracias a los esfuerzos colectivos e individuales de empresas privadas, organismos gubernamentales, universidades y otras entidades del sistema de innovación del país. Por ello, este documento busca proporcionar elementos a los empresarios del sector que les permitan establecer un horizonte de ventaja nacional, facilitando un mejor posicionamiento en los ámbitos local, nacional e internacional (Mendoza & Lengerke , 2018).

Durante el lanzamiento de la marca país en septiembre de 2023, el presidente Gustavo Petro destacó que la llegada de 15 millones de turistas a Colombia podría sustituir completamente las divisas generadas por la explotación del petróleo (Forbes, 2023). Esta iniciativa, llamada "Colombia, el país de la belleza", tiene como objetivo aprovechar la biodiversidad natural y cultural del país como un atractivo para fomentar el turismo y atraer inversiones extranjeras.

Turismo Sostenible: Conceptos y Evolución

El desarrollo sostenible se entiende como un enfoque que facilita el crecimiento económico y mejora la calidad de vida y el bienestar social, mientras se preservan los recursos naturales y el medio ambiente. Su propósito es satisfacer las necesidades presentes sin poner en

riesgo el derecho de las generaciones futuras a disfrutar de esos recursos. Este concepto abarca dos elementos fundamentales: el medio ambiente y el desarrollo. Reconoce la relación entre la naturaleza y la sociedad, viéndolo como un proceso que mejora las condiciones de vida y satisface diversas necesidades, siempre que este desarrollo sea sostenible y busque la equidad social, contribuyendo así a reducir la desigualdad y el deterioro ambiental (Vinasco Guzmán, 2016).

Según la Organización Mundial del Turismo –OMT el turismo sostenible es: “aquél que pretende satisfacer las necesidades de los turistas, así como de los destinos turísticos, protegiendo e incrementando las oportunidades de futuro”. Es decir, “gestionar los recursos de manera que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas mientras se mantiene la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de vida”. Este modelo busca un equilibrio entre el desarrollo económico, la conservación ambiental y el bienestar sociocultural de las comunidades receptoras. (Vinasco Guzmán, 2016).

No es sorprendente, entonces, que el turismo sostenible presente características diametralmente opuestas al turismo de entretenimiento. Como se ha mencionado anteriormente, quienes participan en este tipo de turismo tienen una preocupación inherente no solo por reducir el impacto negativo en el medio ambiente, sino también por contribuir a la conservación del paisaje y al desarrollo de la comunidad.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo sostenible debe:

- Hacer un uso óptimo de los recursos ambientales.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades locales.

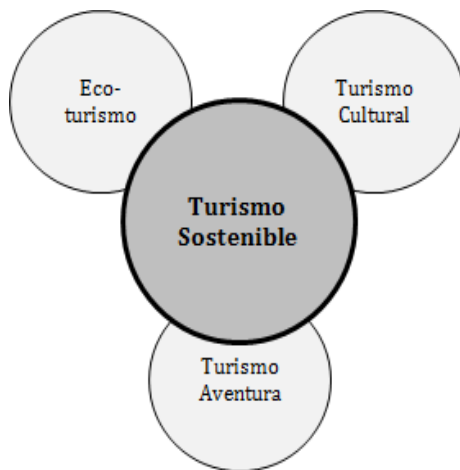
- Asegurar actividades económicas viables y de largo plazo.

El turismo sostenible se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, promoviendo prácticas turísticas que contribuyan al bienestar de todos los actores involucrados y a la protección del entorno. (ESPAÑA, 2025)

(Fennell, 2008) presenta en la Figura 1, un resumen sobre algunos tipos de turismo sostenible. Es importante mencionar que el concepto de motivación del turista se vuelve difuso al definir el turismo sostenible, pues hay una amplia gama de actividades que se pueden desarrollar en este marco, siempre que sean realizadas de forma responsable con el medio ambiente y con la comunidad base.

Figura 1

La cara Naciente del Ecoturismo Sostenible



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de (Fennell, 2008). Pág. 57

Principios del Turismo Sostenible

Las directrices de la ONU- Turismo, para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe: (TURISMO, 2025)

Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Tipologías del turismo sostenible

Según (OSTELEA, 2020) y la (UNIVERSIDAD EUROPEA, 2024), existen diferentes tipos de turismo sostenible los cuales se relacionan en la tabla 1, en donde se presenta un análisis

comparativo de diferentes tipos de turismo enfocados en la sostenibilidad, con el objetivo de mostrar cómo cada uno propone una forma distinta de relación entre el turista, la comunidad local y el entorno.

Tabla 1

Tipos de Turismo Sostenible

Tipo	Definición
Turismo responsable	Es un movimiento social que busca establecer modelos sostenibles específicos para cada destino, denunciando los impactos negativos que conlleva en las sociedades anfitrionas y reclamando la responsabilidad a cada turista.
	El proyecto European Alliance for Responsible Tourism and Hospitality (EARTH), define el Turismo Responsable como: “Todo producto turístico específico o sistema de producción turística en el que los turistas, actores y proveedores locales asumen una responsabilidad respecto a los destinos de acogida desde el punto de vista medioambiental, cultural, social y de viabilidad económica”.
Turismo comunitario	Se basa en fomentar la participación y gestión local integrando las riquezas naturales y la vida diaria de las comunidades rurales.
Turismo solidario	Se enfoca en viajes donde se participan en proyectos de desarrollo local, normalmente esta apoyados por alguna ONG que los organiza.

Tipo	Definición
Turismo rural sostenible	Se enfoca en las actividades agrarias tradicionales donde el agricultor se beneficia con la participación económica de los turistas fomentando el turismo rural. La Organización Mundial del Turismo (OMT), afirma que el turismo rural sostenible es una clase de actividad turística en la que la experiencia del visitante está vinculada a una gran variedad de productos relacionados, generalmente, con la naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales.
Turismo ecológico	Es un tipo de turismo que promueve mantener el bienestar de las poblaciones locales, conservación de entorno, así como la disminución de consumo en cuanto a recursos. Según la organización ambiental Greenpeace, el Turismo Ecológico es aquel tipo de turismo que contribuye a sostener el bienestar de la población local, a conservar su entorno y diversidad biológica, y requiere el menor consumo posible de recursos.

Nota. La tabla 1 muestra los tipos de turismo sostenible con sus definiciones según las universidades de Ostelea y la Universidad de Europa

Planificación Turística Sostenible

Modelos de Planificación Turística Sostenible

La planificación del turismo sostenible consiste en dirigir el crecimiento del sector turístico con el propósito de reducir sus efectos adversos y potenciar sus aportes positivos en los ámbitos económico, social y ambiental a largo plazo. Para ello, distintos investigadores y entidades han desarrollado enfoques teóricos y metodológicos que facilitan una gestión estructurada, inclusiva y respetuosa del entorno en los destinos turísticos. Estos enfoques representan instrumentos clave para guiar el diseño de iniciativas sostenibles en territorios turísticos como San Gil, donde el desarrollo acelerado del turismo requiere una gestión planificada, holística y con participación activa de los actores locales:

Uno de los modelos más reconocidos es el Modelo del Ciclo de Vida del Destino Turístico, propuesto por Richard W. Butler (1980). Este modelo plantea que los destinos turísticos atraviesan una serie de etapas: exploración, involucramiento, desarrollo, consolidación, estancamiento y, finalmente, declive o rejuvenecimiento. La utilidad de este modelo radica en su capacidad para prever problemas asociados al crecimiento descontrolado del turismo, como la sobrecarga de infraestructuras o la pérdida de atractivo del destino. Butler advierte sobre la necesidad de intervenir antes de alcanzar el estancamiento, promoviendo políticas sostenibles que prolonguen la viabilidad del turismo. (Butler, 1980)

Por otro lado, Inskeep (1991) propone un enfoque integral de la planificación turística sostenible que incorpora aspectos físicos, económicos, sociales, culturales y ambientales. Su modelo se basa en etapas como el diagnóstico situacional, formulación de objetivos, definición de estrategias, zonificación turística, diseño de productos, evaluación de impacto ambiental y mecanismos de monitoreo y control. Este modelo enfatiza la necesidad de una visión de largo plazo, la participación de actores locales y el uso eficiente de los recursos. (Inskeep, 1991)

Asimismo, Cordero (2008) plantea un modelo de planificación turística participativa y sostenible centrado en el fortalecimiento de capacidades locales, la equidad en la distribución de beneficios, y la conservación del patrimonio natural y cultural. Su propuesta destaca la importancia de integrar saberes comunitarios en la toma de decisiones, a fin de fomentar un turismo más inclusivo y justo. (Cordero, 2008)

En el contexto latinoamericano, Vera Rebollo y López Palomeque (2008) desarrollan un enfoque de planificación basado en el análisis territorial del turismo. Su modelo incluye el estudio de los sistemas turísticos locales, las dinámicas del espacio turístico y la integración del turismo en el desarrollo regional. Esto permite comprender cómo se organizan y funcionan los destinos, y cómo pueden mejorarse sus condiciones de sostenibilidad. (Vera Rebollo & López Palomeque, 2008)

Por último, organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2004) han establecido directrices para la planificación sostenible del turismo, destacando principios como la gestión de la capacidad de carga, el respeto por las culturas locales, la distribución equitativa de beneficios y la mitigación de los impactos ambientales. (OMT., 2004)

Gobernanza y Participación Comunitaria

La articulación entre participación comunitaria y gobernanza permite generar modelos de gestión turística que integren valores culturales locales, criterios de equidad y sostenibilidad a largo plazo. La consolidación de estructuras participativas locales, como consejos de turismo o mesas de concertación, puede ser una vía efectiva para garantizar que la población de San Gil sea protagonista del desarrollo turístico de su territorio.

Uno de los pilares fundamentales para lograr un desarrollo turístico verdaderamente sostenible es la participación activa de la comunidad local en los procesos de planificación, gestión y evaluación. La participación comunitaria no solo contribuye a que las decisiones respondan a las necesidades y valores del territorio, sino que también fortalece el sentido de pertenencia, empodera a los habitantes y aumenta la viabilidad social de los proyectos turísticos. (Murphy, 1985)

Desde este enfoque, las comunidades dejan de ser simples espectadoras o receptoras pasivas de las actividades turísticas, para convertirse en agentes activos del desarrollo local. Esto implica que sus conocimientos, expectativas y formas de vida deben ser tenidas en cuenta al momento de diseñar políticas o proyectos turísticos. Como plantea Timothy (1999), el turismo sostenible requiere de una planificación desde abajo (*bottom-up*), donde las comunidades tengan poder real de decisión, y no solo participación simbólica. (Timothy, 1999)

En este sentido, surge el concepto de gobernanza turística, entendido como el conjunto de mecanismos, procesos y relaciones a través de los cuales los diversos actores (sector público, privado, organizaciones sociales y comunidades locales) interactúan para gestionar el desarrollo del turismo. La gobernanza eficaz se basa en la cooperación interinstitucional, la transparencia, la equidad y la corresponsabilidad. (Bramwell & Lane, 2011)

Según Hall (2011), la gobernanza no se limita a la acción estatal, sino que incluye redes colaborativas en las que intervienen múltiples niveles de gobierno y una diversidad de actores, lo cual resulta clave para abordar la complejidad del turismo sostenible. En territorios como San Gil, donde confluyen intereses económicos, sociales y ambientales diversos, un modelo de

gobernanza participativa puede facilitar la construcción de consensos, prevenir conflictos y promover un desarrollo equilibrado. (Hall, 2011)

Caracterización Herramientas de Gestión Estratégica

A continuación, se describen algunas herramientas de gestión de proyectos que se aplicarán en el diseño del Modelo de desarrollo de turismo sostenible:

Entrevista Semiestructurada. Se caracteriza por seguir un guion previamente definido, compuesto principalmente por preguntas abiertas, a diferencia de los cuestionarios que suelen incluir preguntas cerradas o de elección múltiple. En este tipo de entrevista, todos los participantes reciben las mismas preguntas, formuladas de igual manera y en el mismo orden, lo que asegura que el estímulo sea uniforme y evita que la variación en la presentación de las preguntas influya en las respuestas. No obstante, los entrevistados tienen total libertad para expresar sus respuestas de forma espontánea. (González, 2021)

Herramienta Juicio de Expertos. (Método Delphi): El juicio de expertos se entiende como la opinión fundamentada de personas con amplia trayectoria en un tema específico, reconocidas por otros como autoridades calificadas en dicho campo, capaces de aportar información, evidencias, valoraciones y juicios relevantes. La elección de los individuos que participarán en este proceso es un aspecto crucial. En este sentido, Skjong y Wentworth (2000) sugieren varios criterios de selección: (a) experiencia en emitir juicios y tomar decisiones respaldadas por evidencia o conocimiento especializado —lo que puede demostrarse mediante títulos, investigaciones, publicaciones, cargos, trayectoria y premios, entre otros—, (b) reconocimiento dentro de la comunidad, (c) disponibilidad e interés en participar, y (d)

imparcialidad y cualidades personales como autoconfianza y flexibilidad. Además, advierten que, si los expertos comparten formación, entrenamiento o experiencias similares, el beneficio de aumentar su número disminuye. Por su parte, autores como McGartland, Berg, Tebb, Lee y Rauch (2003) sostienen que el criterio principal para su selección debe centrarse en la cantidad de publicaciones o la experiencia profesional acumulada (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008)

Matriz DOFA. La matriz DOFA fue desarrollada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford durante la década de 1960. Esta herramienta resulta fundamental para identificar y registrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en los análisis internos y externos, así como para diseñar estrategias FO, FA, DO y DA. Según Kluyver (2001), el análisis FODA —o SWOT en inglés— representa un recurso eficaz para sintetizar una situación estratégica a través de la evaluación de dichos factores. (Vargas, 2019)

Diagrama Causa Efecto. También denominado "diagrama de espina de pescado" debido a su parecido visual con el esqueleto de un pez, o "diagrama de Ishikawa" en reconocimiento a su creador, el profesor Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en Tokio en 1943, este método tiene como propósito organizar de forma estructurada grandes volúmenes de información relacionados con un problema específico. Su aplicación facilita la identificación precisa de posibles causas y mejora significativamente las probabilidades de detectar las causas raíz del problema. (Romero Bermúdez & Díaz Camacho, 2010)

Análisis de Riesgos: Esta fase del proceso suele dividirse en dos "subfases": una de análisis cualitativo, centrada en la identificación y evaluación subjetiva de los riesgos, y otra de

análisis cuantitativo, enfocada en una evaluación objetiva y numérica de dichos riesgos. (APM, 2018)

El análisis cualitativo permite reconocer las principales fuentes o factores de riesgo. Para ello, pueden utilizarse herramientas como listas de verificación, entrevistas o dinámicas de lluvia de ideas. Esta subfase suele incluir una valoración que puede consistir en describir los riesgos y sus posibles consecuencias, o en clasificarlos de manera subjetiva (por ejemplo, como alto, medio o bajo) según su impacto y probabilidad de ocurrencia. (APM, 2018)

En cambio, el análisis cuantitativo emplea técnicas más avanzadas, generalmente apoyadas en herramientas informáticas. Esta etapa es considerada por algunos como la más estructurada del proceso, ya que implica medir la incertidumbre en las estimaciones de costos y tiempos, así como combinar probabilísticamente las distintas fuentes de incertidumbre individuales. (APM, 2018)

Línea Base de Buenas Prácticas. La línea base de un proyecto corresponde a la versión final del plan que ha sido oficialmente validada por el patrocinador del proyecto o el comité directivo, y establece los objetivos en cuanto a los plazos establecidos. En términos prácticos, funciona como una “instantánea” del proyecto en un momento específico, y comúnmente se muestra como un segundo cronograma que se compara con el cronograma real de ejecución. (CONSULTING, 2023)

La línea base del proyecto es elaborada por el director del proyecto a partir del cronograma, pero su validación y formalización dependen del patrocinador. Por lo tanto, el director del proyecto no puede utilizar ni distribuir una nueva línea base sin la aprobación previa del sponsor. (CONSULTING, 2023)

Aunque el director del proyecto tiene la facultad de ajustar el cronograma siempre que se mantengan los objetivos establecidos, cualquier cambio que afecte la fecha de entrega del proyecto u otras metas requiere una actualización de la línea base. En consecuencia, solo el patrocinador puede autorizar oficialmente dicha modificación, ya que implica una alteración formal de los compromisos del proyecto. (CONSULTING, 2023)

Marco Lógico. Este enfoque se centra en resolver problemas concretos y se desarrolla en tres fases principales. La primera implica llevar a cabo un diagnóstico sistémico amplio que permita identificar el problema, sus causas y los motivos por los cuales aún no se ha solucionado. En la segunda fase, se elabora un modelo sistémico que define las condiciones lógicas requeridas para alcanzar la solución. Por último, en la tercera etapa, se crea un instrumento de gestión que estructura la estrategia de resolución mediante una matriz de objetivos organizados secuencialmente, incluyendo indicadores que facilitan el seguimiento y control del proceso de implementación. (Aldunate & Cordoba, 2011).

El marco lógico utiliza una matriz de 4x4 para representar los componentes de un proyecto. Cada celda de la matriz contiene información específica sobre el proyecto. Las columnas son:

- Resumen Narrativo (RN)
- Indicadores Objetivamente Verificables (IOVs)
- Medios de Verificación (MV)
- Suposiciones Importantes (SI)
- Las filas de la matriz son:
- Objetivo General

- Resultados o Productos
- Objetivo del Proyecto
- Actividades

El principio fundamental es avanzar de lo general a lo específico. Se comienza con el Resumen Narrativo y algunas suposiciones clave, para luego establecer indicadores y metas para los objetivos planteados (Saravia, 2012).

Herramientas de Gestión de Recursos

Gantt. El diagrama de Gantt es una herramienta que ayuda a planificar y organizar las tareas requeridas para ejecutar un proyecto. Desarrollado por Henry L. Gantt en 1917, este recurso es ampliamente utilizado en distintos sectores por su claridad visual y facilidad de uso. Permite a los responsables del proyecto representar de forma gráfica el progreso de las actividades, facilitando además la comunicación entre los distintos involucrados. Aunque puede elaborarse con una hoja de cálculo, existen también programas especializados, siendo Microsoft Project el más conocido, junto con otras alternativas gratuitas similares. ((Álvarez Padón, 2019).

Diagrama de Pert. El método PERT, o diagrama PERT, es una herramienta utilizada para gestionar la programación de proyectos mediante una red gráfica de tareas organizadas secuencialmente, lo que permite visualizar cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. Es especialmente eficaz en la planificación de proyectos complejos que implican la coordinación de numerosas actividades. Esta técnica facilita tanto la representación visual de las tareas como el cálculo de los tiempos necesarios para su ejecución (Everett et al., 1991). Su aplicación se basa

en cuatro pasos: identificar las actividades, elaborar una tabla de precedencias, construir el diagrama o grafo, y calcular las duraciones estimadas. (Álvarez Padón, 2019).

Herramientas de Evaluación y Seguimiento

Matriz de Evaluación. La Matriz de Evaluación es una herramienta que permite organizar de forma sistemática el seguimiento y la evaluación de proyectos. Incluye componentes clave como los objetivos, que definen con claridad las metas del proyecto; los indicadores, que sirven para medir el grado de avance y cumplimiento de dichos objetivos; los medios de verificación, que especifican las fuentes y métodos para recolectar información; y las suposiciones, que representan las condiciones externas necesarias y los posibles riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Esta matriz presenta la información de manera ordenada, lo que facilita el monitoreo continuo del desempeño del proyecto. (Aldunate & Cordoba, 2011)

En la tabla 2 se presenta un resumen con las principales herramientas de gestión de proyectos utilizadas organizadas por categorías funcionales, que responden a las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto, desde el diagnóstico hasta el monitoreo y control; con su descripción sintética y las referencias teóricas que respaldan su aplicación.

Tabla 2

Síntesis de Herramientas de Gestión Estratégica

Categoría	Herramienta	Descripción sintética	Referencia principal
Diagnóstico	Entrevista	Recolecta información con un guion	González (2021)
cualitativo	semiestructurada	común de preguntas abiertas,	

Categoría	Herramienta	Descripción sintética	Referencia principal
		permitiendo respuestas espontáneas pero comparables entre entrevistados. Recoge opiniones de personas	
Consulta experta	Juicio de expertos (Delphi)	reconocidas por su experiencia, usando criterios como publicaciones, trayectoria y reconocimiento.	Escobar Pérez & Cuervo Martínez (2008)
Análisis estratégico	Matriz DOFA	Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; permite construir estrategias FO, FA, DO y DA.	Vargas (2019); Kluyver (2001)
Diagnóstico causal	Diagrama causa- efecto	Representa gráficamente posibles causas de un problema; útil para hallar la causa raíz.	Romero Bermúdez & Díaz Camacho (2010)
Gestión de incertidumbre	Análisis de riesgos	Incluye análisis cualitativo (percepción del riesgo) y cuantitativo (modelos numéricos); apoya decisiones preventivas y correctivas.	APM (2018)

Categoría	Herramienta	Descripción sintética	Referencia principal
		Establece un cronograma validado	
Control y planificación	Línea base de buenas prácticas	por el patrocinador; permite comparar ejecución real con planificación aprobada.	CONSULTING (2023)
Planificación estructurada	Marco lógico	Usa matriz 4x4 con objetivos, indicadores, verificación y supuestos; permite estructurar y dar seguimiento lógico a proyectos.	Aldunate & Córdoba (2011); Saravia (2012)
Gestión del tiempo	Diagrama de Gantt	Representación visual de tareas y tiempos; útil para planificación, seguimiento y comunicación.	Álvarez Padón (2019)
Programación de tareas	Diagrama de Pert	Organiza gráficamente tareas en red secuencial; permite calcular tiempos críticos y optimizar cronogramas complejos.	Everett et al. (1991); Álvarez Padón (2019)
Monitoreo y evaluación	Matriz de evaluación	Sistematiza objetivos, indicadores, medios de verificación y suposiciones; facilita el seguimiento continuo del proyecto.	Aldunate & Córdoba (2011)

Nota. La tabla 2 representa una síntesis de las herramientas de gestión de proyectos a aplicar en la formulación del modelo de desarrollo del turismo sostenible.

Marco Normativo

El marco normativo colombiano ha experimentado un desarrollo gradual orientado a incorporar criterios de sostenibilidad en el ámbito turístico. Este proceso ha buscado armonizar la conservación del medio ambiente, la equidad social y la sostenibilidad económica del sector. Desde la Constitución Política de 1991, que establece responsabilidades tanto para el Estado como para los ciudadanos en la protección de la diversidad y el entorno natural, hasta disposiciones más recientes como la Ley 2068 de 2020 y la Resolución 3860 de 2015, se ha consolidado una estructura legal que vincula la actividad turística con la gestión ambiental, la inclusión de las comunidades locales y la mejora en la calidad de los servicios. A continuación, se presenta en la tabla 3, las principales leyes, decretos y resoluciones que sustentan el turismo sostenible en Colombia, organizadas en orden cronológico para una mejor comprensión.

Tabla 3

Normatividad Turística en Colombia

Descripción	Artículos
Constitución	Artículos 8,63,79, 80, 334; Artículos 52,64, 67
Política de 1991	Artículo 52: Reconoce la actividad turística como un derecho social y económico, que contribuye al desarrollo integral de las personas y al aprovechamiento del tiempo libre. Artículo 80: Establece que el Estado debe proteger la diversidad biológica y conservar el medio ambiente, lo que es esencial para la preservación de los recursos turísticos.

Descripción	Artículos
	Artículo 95: Define los deberes de los ciudadanos, incluyendo la protección de los recursos naturales, lo que contribuye a la sostenibilidad del turismo. Artículo 227: Establece que la función principal del Estado es garantizar los derechos, libertades y bienestar de los ciudadanos, lo que incluye el acceso a espacios turísticos en condiciones de sostenibilidad. Artículo 234: Reconoce la importancia de la participación comunitaria en la planificación y gestión del turismo, lo que contribuye a la sostenibilidad
Ley 99 de 1993	“Se establece el Ministerio del Medio Ambiente, se reorganiza el sector público responsable de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se estructura el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y se emiten otras normativas.”.
Ley 300 de 1996	“Se promulga la ley general de turismo y se establecen otras normativas.”.
Decreto 504 de 1997	“ Se regula el Registro Nacional de Turismo mencionado en los artículos 61 y 62 de la Ley 300 de 1996..
Decreto 2074 de 2003	“ Se actualiza el Decreto 504 de 1997.”.
Ley 1558 de 2012	“Se modifican la Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo) y la Ley 1101 de 2006, además de establecerse otras disposiciones”.
Decreto 1074 de 2015	“Se actualiza la Ley General de Turismo y se establecen otras disposiciones”.

Descripción	Artículos
Ley 2068 de 2020	“Se realizan modificaciones a la Ley General de Turismo y se emiten otras normativas”.
Decreto 1376 de 2020:	“Regula el ecoturismo en áreas del Sistema de Parques Nacionales Naturales”.
Resolución 3860 de 2015 – NTS-TS 001	Adopta la Norma Técnica Sectorial Colombiana de Turismo Sostenible (NTS-TS 001-1 y 002-1) la cual es de obligatorio cumplimiento para los prestadores de servicios turísticos registrados en el RNT, y establece lineamientos para: • La gestión ambiental de los recursos. • Las relaciones con las comunidades locales. • El manejo adecuado de residuos y recursos naturales. • El respeto a la cultura e identidad local.

Nota. En la tabla 3 se presentan las principales regulaciones que rigen el sector turístico en Colombia. Fuente: Elaboración propia basada en el Gestor normativo DAFP Buscador - EVA - Función Pública (funcionpublica.gov.co)

Políticas de Turismo en Colombia

En Colombia se han formulado políticas públicas orientadas a promover el desarrollo turístico bajo criterios de sostenibilidad, inclusión y competitividad. Estas iniciativas, lideradas principalmente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo junto con otras entidades gubernamentales, abarcan múltiples áreas del sector, incluyendo el turismo cultural, de

naturaleza, de infraestructura, así como líneas estratégicas como el ecoturismo, el turismo social y la mejora en la calidad de los servicios. La tabla 4 sintetiza las principales políticas turísticas implementadas en Colombia, junto con sus objetivos generales, lo que permitirá una mejor comprensión de su aporte al modelo de turismo sostenible.

Tabla 4

Políticas de Turismo en Colombia

Política	Objetivo General
Política Pública de Turismo 2022 - 2026	“Turismo en armonía con la vida” con la cual el <u>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo</u> le apuesta a fortalecer las capacidades de las comunidades, el desarrollo de los territorios, el medio ambiente, la economía sostenible y la inclusión de territorios históricamente excluidos, creando así justicia social y ambiental.
Política de turismo cultural: creativo en Colombia, fomentando la inclusión, participación y Colombia destino turístico, vinculación de las comunidades locales en su desarrollo; cultural, creativo y sostenible. reforzando la preservación, valoración y gestión responsable del patrimonio y los activos culturales del país; promoviendo la integración efectiva de las cadenas de valor de las industrias turísticas, culturales, artísticas y creativas; con el objetivo de elevar el posicionamiento y reconocimiento de Colombia como	Mejorar la sostenibilidad y competitividad del turismo cultural y

Política	Objetivo General
Política de infraestructura turística. (2021)	un destino líder en esta categoría, así como asegurar la protección de los derechos económicos, ambientales, sociales y culturales.. Fortalecer los procesos de formulación, planificación, gestión, evaluación y seguimiento de proyectos dirigidos al desarrollo sostenible de infraestructuras turísticas que se alineen con las necesidades de los territorios y comunidades locales, promoviendo una colaboración eficaz con otras instituciones que impulsan infraestructura estratégica en el país.
Política de turismo sostenible “unidos por la naturaleza” (2021)	Fortalecer la sostenibilidad de la cadena de valor del turismo en Colombia para aumentar su competitividad, asegurar la conservación y el uso responsable del capital natural, y generar un mayor valor agregado y diferenciación.
Política de competitividad turística: el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. (2009)	Aumentar la competitividad turística de Colombia mediante estrategias de gestión colaborativas que incluyan a todos los actores del sector, fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y posicionen al país como un destino turístico de clase mundial.
Política de mercadeo y promoción Colombia	Conseguir la efectividad en las acciones de promoción y turística: marketing de los destinos y productos turísticos de Colombia, de tal forma que se logre.

Política	Objetivo General
destino turístico de clase mundial (2009)	Aumentar la cantidad de viajeros nacionales e internacionales, posicionando al país como un destino competitivo.
Política de playas turísticas. (2011)	Consolidar la competitividad del producto turístico de playa en Colombia a través de esquemas de coordinación institucional, planificación, recuperación y ordenamiento de las playas turísticas, que integren la calidad turística, la conservación de los ecosistemas costeros y el respeto por las culturas locales, como estrategias para alcanzar un turismo sostenible y un factor de diferenciación a nivel internacional.
Política de turismo de naturaleza. (2012).	Establecer a Colombia como un destino de turismo de naturaleza, de destacado por el desarrollo de productos y servicios competitivos y sostenibles que ayuden a preservar los recursos naturales y a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.
Política de turismo social: Hacia un turismo accesible e incluyente para todos los colombianos. (2009)	Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, reconociéndolo como una oportunidad real para ejercer el derecho fundamental a la recreación y al uso del tiempo libre, priorizando a aquellos grupos con menos oportunidades de disfrutarlo, como personas con discapacidad, ancianos, jóvenes y quienes tienen escasos recursos económicos.

Política	Objetivo General
Política de turismo y artesanías: iniciativas artesanas como una propuesta de desarrollo sostenible y conjuntas para el impulso y responsable, buscando preservar y promover las tradiciones la promoción del patrimonio artesanales, así como generar beneficios económicos, sociales y artesanal y el turismo culturales para las comunidades y destinos. colombiano. (2009)	Integrar las cadenas productivas de los sectores de turismo y artesanías como una propuesta de desarrollo sostenible y conjuntas para el impulso y responsable, buscando preservar y promover las tradiciones la promoción del patrimonio artesanales, así como generar beneficios económicos, sociales y artesanal y el turismo culturales para las comunidades y destinos.
Política para el desarrollo del ecoturismo. (2003)	Fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como base fundamental su desarrollo sostenible, lo que implica fomentar el uso responsable de los recursos, mejorar la calidad de vida de los residentes en las regiones y mantener un esfuerzo constante para ofrecer servicios competitivos, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.
Política de calidad turística. (2016)	Aumentar la calidad en la prestación de servicios turísticos, promoviendo una cultura de excelencia entre los proveedores de servicios y destinos, como estrategia para posicionar a Colombia como un destino único, competitivo y sostenible.

Nota. La tabla 4 describe las políticas de turismo en Colombia, Fuente: Elaboración propia con base en lo dispuesto en página web Ministerio comercio, industria y turismo.

Planes de Desarrollo Desagregado a Nivel Nacional, Territorial y Municipal

A nivel nacional, departamental y municipal, el sector turismo se ha incorporado en los planes de desarrollo, reflejando su relevancia como motor de desarrollo sostenible, inclusión social y dinamización económica en el territorio. La tabla 5 describe el enfoque turístico de los siguientes planes de desarrollo vigentes (2022–2027) en los niveles nacional, departamental (Santander) y municipal (San Gil).

Tabla 5

Planes de Desarrollo Vigentes

Nivel	Nombre del Plan	Enfoque en Turismo	Fuente
Territorial			
Nacional	Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia Potencia Mundial de la Vida	Fortalecer capacidades para el desarrollo sostenible y responsable del turismo, promoviendo inclusión e innovación.	MINCIT, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022
Departamental	Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024–2027: Es Tiempo de Santander	Impulsar el crecimiento económico sostenible del departamento con el turismo como eje estratégico.	Gobernación de Santander, 2024
Municipal	Plan de Desarrollo Municipal de San Gil	Posicionar el turismo como eje estratégico para el	Alcaldía de San Gil, 2024

Nivel	Nombre del Plan	Enfoque en Turismo	Fuente
Territorial	2024–2027: Por un San Gil próspero, sustentable e incluyente	desarrollo económico y social del municipio.	

Nota. La tabla 5 describe los Planes de Desarrollo vigentes con Enfoque Turístico.

Marco Contextual y Estado del Arte

Localización de la Problemática

El municipio de San Gil se encuentra ubicado en el departamento de Santander a 96 kilómetros de su capital y a 327 kilómetros de la capital del país. Constituye el núcleo urbano más importante del sur del departamento de Santander. En el 2004 fue designado como la Capital Turística del departamento.

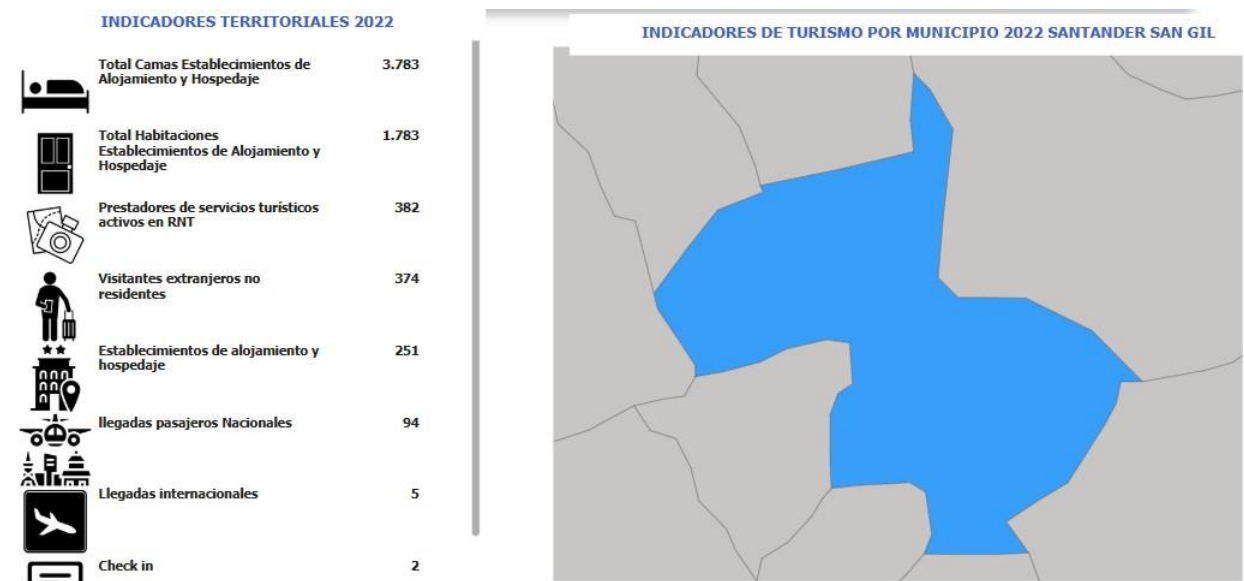
En la actualidad, el municipio está desarrollándose turísticamente por ser el destino más indicado de Colombia para actividades de aventura por sus riquezas naturales, características geográficas y climáticas; teniendo en cuenta que el turismo de la naturaleza es la gran apuesta del gobierno actual quien lo contempló en el Plan Sectorial de Turismo. Es el municipio más importante del Sur del departamento de Santander y se encuentra posicionado estratégicamente lo que le facilita comunicarse mediante vías pavimentadas y/o de acceso moderado con poblaciones cercanas, incidiendo en el desarrollo de la región. Está conformado por 31 veredas y más de 120 barrios y urbanizaciones (SANGIL, 2024) y con una proyección del DANE

(TELENCUESTAS, 2025), para el año 2025 de una población estimada de 64.138 habitantes, compuesta por un 51,9 % de mujeres (33.264) y un 48,1 % de hombres (30.874). Esta cifra equivale al 2,7 % de la población total proyectada para el departamento de Santander en ese periodo.

El sector turismo tiene un rol importante tanto en el municipio de San Gil como en varias de sus poblaciones vecinas, debido a la valorización de los recursos naturales como cascadas, ríos, cavernas naturales, montañas y el gran cañón del Chicamocha ubicado a tan solo una hora; su clima y su patrimonio histórico y arquitectónico.

Es el municipio pionero de los deportes extremos y de aventura en Colombia ya que desde el año 1996 inició la oferta comercial y turística del rafting. Al pasar del tiempo ha ido aumentando la oferta con otros deportes y actividades extremas como parapente, espeleología, torrentismo, rápel, cañonismo, salto bungee, ciclismo de montaña y el motocross, entre otros. (SANGIL, 2024)

A continuación, se presentan en la Figura 2 los indicadores o estadísticas territoriales con corte al 2022, correspondiente al municipio de San Gil; las cuales cubren las llegadas de visitantes no residentes, flujo aéreo, visitantes de parques nacionales, prestadores turísticos activos, prestadores certificados en sello de bioseguridad -check in, entre otros indicadores de turismo, en donde se evidencia al detalle que después de la pandemia, el sector turismo no ha logrado recuperarse al 100% respecto a los años 2019 hacia atrás en indicadores como llegada de pasajeros internacionales, visitantes extranjeros no residentes, llegada de pasajeros nacionales.

Figura 2*Indicadores de Turismo San Gil 2022*

Nota. En la figura 2 se muestran los indicadores territoriales con corte al 2022, correspondiente al municipio de San Gil relacionados con el sector turismo. Fuente: Portal de Información Turística de Colombia (2025). Disponible en:

<https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/estadisticas-territoriales-de-turismo-1>

Contexto del Caso de Estudio

En la actualidad, el turismo sostenible se perfila como una estrategia clave para impulsar el desarrollo integral de los territorios, articulando beneficios económicos, sociales y ambientales. En este sentido, el estudio de experiencias exitosas, tanto en el ámbito internacional como en contextos locales, representa una herramienta valiosa para identificar prácticas efectivas, desafíos comunes y elementos replicables. Esta revisión sistemática se orienta a

examinar casos representativos de planificación turística con enfoque sostenible, los cuales pueden servir como referentes para diseñar e implementar modelos adaptados a las particularidades de los municipios colombianos con potencial turístico en crecimiento.

A continuación, se realiza una descripción de la situación actual del sector turístico a nivel mundial, nacional, regional y local. Esta información se tuvo en cuenta para dar posibles soluciones a la problemática y cumplir los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación:

Revisión internacional de Experiencias Exitosas

Diversos estudios a nivel internacional han documentado experiencias significativas en la implementación de modelos de turismo sostenible, proporcionando referentes útiles para su adaptación en otros contextos.

En el caso de España, formularon una propuesta de turismo sostenible para el municipio de Caldas de Reis, en Pontevedra, a partir de una revisión teórica. Su investigación evidencia que el turismo, cuando es gestionado de manera adecuada, puede actuar como un motor de desarrollo económico local al fomentar el empleo y dinamizar sectores complementarios como la agricultura y la producción artesanal. No obstante, también advierten que una gestión inadecuada puede acarrear consecuencias negativas para el territorio (Pradellas & Padín, 2014).

Por su parte, en Ecuador se estudió el caso del Tren Crucero, una iniciativa turística que promueve el rescate de costumbres y tradiciones locales. Mediante un análisis DOFA, identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este modelo, concluyendo que constituye una alternativa viable para fortalecer el turismo cultural con criterios de sostenibilidad (Monge & Yagüe, 2016).

En el contexto de Cuba, se han desarrollado múltiples estudios relevantes en uno de ellos se propuso una visión del turismo desde una perspectiva ecosistémica, resaltando la necesidad de aplicar una concepción integral de sostenibilidad (Salinas & Osorio, El turismo ecosistémico en Cuba: Retos y perspectivas para la sostenibilidad. Geografía y Turismo, 19(2), 23-39., 2006). De igual forma, también se analizaron los impactos económicos y espaciales derivados del turismo en el centro histórico de La Habana (Salinas & Echarri, Impactos del turismo en el centro histórico de La Habana: Un análisis de sostenibilidad. Revista Cubana de Geografía, 12(1), 67-83., 2005).

Estas investigaciones reflejan cómo en el contexto cubano se ha promovido una visión integral del turismo, que considera simultáneamente sus dimensiones ambiental, económica y social. En conjunto, estas experiencias internacionales permiten concluir que el turismo sostenible debe ser entendido como un proceso en constante construcción, sustentado en la planificación estratégica, la inclusión de las comunidades locales, el seguimiento de sus impactos y la promoción de valores que garanticen el respeto al entorno y la cultura de los destinos.

Casos locales con Énfasis en Planificación Estratégica y Sostenibilidad

En Colombia se han desarrollado diversos estudios que aplican los principios del turismo sostenible a contextos municipales, lo que permite identificar avances, desafíos y propuestas metodológicas relevantes en el ámbito local.

En el caso de Ráquira (Boyacá), un estudio propuso un modelo de turismo sostenible orientado a equilibrar los intereses de los actores comunitarios, las entidades gubernamentales y la conservación del entorno cultural y natural. La propuesta enfatiza la necesidad de integrar estos componentes para garantizar un desarrollo turístico armónico (Niño, 2014)

En Barichara (Santander), otro análisis examinó cómo los actores locales perciben la sostenibilidad en el turismo. Aunque se reconoce su importancia, el estudio evidencia que existen obstáculos en la implementación de acciones sostenibles, principalmente por la limitada coordinación entre los diferentes actores involucrados (Ojeda & Ojeda, 2020)

Por su parte, en Guatavita (Cundinamarca) se diseñó un plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible, fundamentado en el análisis de las condiciones ambientales, sociales y culturales del territorio. Este plan resalta la necesidad de una planificación integral que respalde el aprovechamiento responsable del potencial turístico del municipio (Cardenas, 2020)

En Cartagena (Bolívar) se propuso un plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo, basado en los lineamientos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y las políticas gubernamentales. Este plan busca disminuir la corrupción y aumentar la participación ciudadana en las actividades productivas del sector turístico, promoviendo una opción viable y rentable de desarrollo sostenible para la región y el país (Gonzalez & Rodriguez, 2020).

En Sabaneta (Antioquia) el municipio elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico 2019–2030, orientado a reconocer, validar, fortalecer y regular el sistema turístico local. Este plan refuerza las propuestas de desarrollo turístico sostenible y busca consolidar a Sabaneta como un destino turístico competitivo y sostenible (Alcaldía de Sabaneta, 2019).

En Gachantivá (Boyacá) se han desarrollado estrategias para el desarrollo turístico que consideran el turismo local como una alternativa prometedora para la generación de ingresos y la mejora del bienestar y calidad de vida de las comunidades. Estas estrategias enfatizan la importancia de la planificación estratégica y la sostenibilidad en el desarrollo turístico del municipio (Castañeda, & Martínez, 2023).

En Arbeláez (Cundinamarca) el municipio ha experimentado un desarrollo progresivo en el sector turístico, especialmente después de las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19. Se ha impulsado el ecoturismo y se han implementado modelos y ofertas sostenibles, como las acampadas de lujo, que respetan el medio ambiente y la cultura local, favoreciendo la creación de una resiliencia económica a mediano y largo plazo (Wikipedia, 2025).

En el Parque Ecoturístico Arví (Antioquia) este parque natural ecológico, localizado en el nororiente de Medellín, abarca territorios de varios municipios y es un ejemplo de planificación estratégica orientada al turismo ecológico. Cuenta con una amplia extensión de bosques naturales y senderos, y ha sido desarrollado con inversiones estatales regionales, ofreciendo a los habitantes y visitantes un espacio para la recreación y la conservación ambiental (Wikipedia, 2025).

Estos estudios reflejan cómo distintas localidades colombianas han avanzado en la formulación de estrategias que buscan equilibrar el crecimiento del turismo con la sostenibilidad, subrayando la importancia de la participación social, la gobernanza local y la protección del patrimonio.

Estado del Arte

El presente estado del arte expone una síntesis crítica de los principales enfoques conceptuales y prácticos que han orientado la evolución del turismo sostenible, con especial atención a su articulación con herramientas de gestión estratégica y formulación de proyectos. Para ello, se desarrolló una revisión documental sistemática que incluyó literatura científica,

estudios de caso y documentos técnicos provenientes de bases y fuentes académicas como scopus, scielo y redalyc, además de publicaciones institucionales emitidas por organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El turismo sostenible se ha posicionado como una herramienta fundamental para promover un desarrollo territorial equilibrado, especialmente en regiones donde los recursos naturales y culturales constituyen la base de la actividad turística. A nivel global, entidades como la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) han establecido lineamientos y estrategias que buscan asegurar que el turismo actúe como motor del progreso social, la preservación del entorno natural y el desarrollo económico sostenible (Youssef, y otros, 2023).

La incorporación de metodologías y enfoques propios de la gestión de proyectos en la formulación de modelos de turismo sostenible ha comenzado a evidenciar impactos positivos en distintos territorios. Esta integración ha contribuido al fortalecimiento de procesos como el diagnóstico participativo, la planificación estructurada por etapas, la identificación y gestión de riesgos, el aseguramiento de la calidad y la evaluación de resultados (Presenza & Sheehan, 2005). Sin embargo, su implementación a nivel local presenta variaciones importantes, influenciadas por factores como la capacidad de las instituciones, el nivel de formación técnica de los actores involucrados y la disponibilidad de datos pertinentes para la toma de decisiones.

En este contexto, el presente estado del arte tiene como finalidad examinar y sistematizar la aplicación de herramientas de gestión de proyectos en el desarrollo e implementación de

modelos de turismo sostenible, a partir del análisis de experiencias previas tanto en el ámbito nacional como internacional (Camprubí, Guia, & Comas, 2009). Esta revisión busca proporcionar una base conceptual y práctica que respalde el diseño de un modelo adaptado a las particularidades del municipio de San Gil, Santander, integrando buenas prácticas y aprendizajes que promuevan su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

La aplicación de herramientas de gestión estratégica en el ámbito del turismo ha cobrado creciente relevancia como mecanismo para incrementar la competitividad, sostenibilidad y resiliencia de destinos y organizaciones del sector. Diversos estudios han abordado el uso de enfoques estructurados, como el análisis DOFA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el Balanced Scorecard y la planificación por escenarios, en la toma de decisiones estratégicas tanto en empresas turísticas como en territorios de vocación turística (Omerzel Gomezelj & Mihalic, 2008).

El análisis DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ha sido ampliamente utilizado como punto de partida para procesos de diagnóstico estratégico en destinos emergentes y comunidades rurales. Esta herramienta facilita la articulación de estrategias de desarrollo turístico en comunidades latinoamericanas, permitiendo identificar recursos endógenos y amenazas externas de forma participativa y contextualizada. Esta misma herramienta, cuando se combina con metodologías de participación comunitaria, refuerza la toma de decisiones descentralizada en planes turísticos locales (Ruhanen, 2008).

En contextos más complejos, como los destinos urbanos o nacionales, se han implementado modelos de competitividad turística que integran herramientas estratégicas avanzadas. Como son modelos de evaluación estratégica, incluyendo el modelo de Porter, para

analizar la competitividad de Eslovenia como destino turístico, demostrando la utilidad de estas herramientas para identificar ventajas comparativas y estructurar políticas de mejora continua (Omerzel Gomezelj & Mihalic, 2008).

En cuanto a la planificación de largo plazo, se propone un enfoque basado en escenarios prospectivos como una herramienta útil para la gestión del cambio y la adaptación a futuros inciertos, destacando su valor en contextos marcados por choques externos como crisis económicas o transformaciones del comportamiento del turista (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009).

Desde el enfoque organizacional, la literatura ha documentado la adopción del Balanced Scorecard como herramienta de medición del desempeño estratégico, especialmente en empresas hoteleras y alojamientos turísticos. Se ha demostrado que su aplicación en el sector hotelero español, como medida ante la crisis financiera, ha facilitado el seguimiento de indicadores tanto económicos como extraeconómicos y ha promovido el alineamiento interno con metas de sostenibilidad (Alonso Almeida & Bremser, 2013). Complementariamente, las pequeñas y medianas empresas del sector turístico han adoptado cada vez con mayor frecuencia iniciativas de responsabilidad social empresarial, implementando programas de compromiso comunitario, prácticas laborales justas y proyectos de conservación ambiental. Este enfoque ha permitido que, además de priorizar la rentabilidad económica, dichas organizaciones incorporen de manera sistemática valores éticos y criterios de sostenibilidad en su planificación estratégica, generando un impacto positivo tanto en su reputación como en el bienestar de las comunidades receptoras y el entorno natural (Garay Tamajón & Font, 2012).

En el marketing turístico, instrumentos como la matriz BCG, el análisis PESTEL y el benchmarking resultan clave para diferenciar y fortalecer la propuesta de valor de los destinos en entornos de alta competencia. La aplicación organizada de estas metodologías facilita la construcción de una imagen de marca sólida y orientada al público objetivo, al mismo tiempo que optimiza la identificación de nichos específicos y el diseño de estrategias de posicionamiento más efectivas (Bigné, Font, & Andreu, 2000). Del mismo modo, se examina cómo los turistas han evolucionado de simples receptores de mensajes a colaboradores activos en el diseño de campañas, impulsando el uso de metodologías participativas y sistemas de inteligencia de mercado (Camprubí, Guia, & Comas, 2009).

Asimismo, la adopción de enfoques estratégicos ha impulsado la evolución de destinos turísticos tradicionales hacia sistemas inteligentes, mediante la implementación de metodologías basadas en teoría de sistemas complejos y análisis de redes. Esta transición ha permitido desarrollar estrategias centradas en la innovación tecnológica, la incorporación de criterios de sostenibilidad y el fomento de modelos de gobernanza colaborativa (Espeso Molinero & Rodríguez Díaz, 2021).

Las organizaciones de gestión de destinos (DMO) desempeñan un papel esencial en la gobernanza turística, coordinando a los diferentes actores locales y adaptando la planificación a las necesidades cambiantes. Mediante el mapeo de grupos de interés, la implementación de esquemas de planificación flexible y el seguimiento de indicadores clave, estas entidades garantizan una gestión dinámica, participativa y orientada a la sostenibilidad del destino (Presenza & Sheehan, 2005).

Además, el uso del análisis de redes aplicado al turismo ha demostrado ser una herramienta clave para entender la gobernanza territorial. Estas técnicas permiten mapear las relaciones entre actores y detectar tanto alianzas estratégicas como cuellos de botella en la implementación de políticas turísticas (Baggio, Scott, & Cooper, 2010).

En Latinoamérica, estudios recientes han adoptado sistemas de inteligencia territorial y SIG participativos para diseñar planes estratégicos con base en información geoespacial y criterios multicriterio, permitiendo focalizar intervenciones de turismo sostenible en zonas rurales y ambientalmente frágiles (Posada Arrubla, 2017).

Del mismo modo, el uso de enfoques prospectivos como Delphi y matrices de impacto cruzado ha cobrado fuerza en el diseño de escenarios turísticos adaptativos ante fenómenos como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la transformación digital (Medina Vásquez & Ortigón, 2006).

Adicionalmente, se resalta que el turismo inteligente ha introducido nuevas dimensiones en la gestión estratégica de destinos, incorporando indicadores de innovación tecnológica, participación ciudadana y gobernanza en tiempo real (Gretzel Ulrike, Matthias, & Marion, 2015).

Finalmente, el concepto de resiliencia turística propone un marco para medir la capacidad de los destinos de adaptarse a perturbaciones y transformaciones socioambientales, aportando un enfoque preventivo y adaptativo clave para la sostenibilidad a largo plazo (Calgaro, Dominey Howes, & Lloyd, 2014).

La revisión de la literatura permitió identificar que el turismo sostenible se configura como un campo de estudio amplio y de naturaleza multidisciplinaria, caracterizado por la convergencia de múltiples enfoques teóricos y prácticos. Dentro de este panorama, se reconocen

líneas de investigación orientadas a la planificación estratégica de destinos, la formulación y gestión de proyectos turísticos, los modelos de gobernanza colaborativa, la incorporación de innovaciones tecnológicas, la adaptación frente al cambio climático y la promoción de procesos participativos en las comunidades locales. Esta variedad temática evidencia la complejidad del fenómeno turístico desde una perspectiva sostenible, resaltando la necesidad de enfoques integradores que consideren las dinámicas sociales, económicas y ambientales propias de cada territorio.

Metodología

Enfoque Metodológico

El presente trabajo de investigación adoptó un enfoque cualitativo orientado a obtener una información más completa del problema objeto de estudio, mediante el análisis de información primaria y secundaria que conlleven a diseñar el modelo de desarrollo turístico sostenible. El estudio combina análisis de información secundaria y la aplicación de herramientas de gestión de proyectos para la recolección de la información primaria, las cuales permiten profundizar en temas específicos enfocándose en recopilar opiniones, experiencias y sugerencias.

Lo anterior significa que siendo un estudio cualitativo se aplicarán herramientas como la entrevista semiestructurada y juicio de expertos para valorar criterios y opiniones abiertas. Estas herramientas permiten cuantificar la información y extraer de manera cuantitativa la opinión y valoración de los expertos y actores clave, sin embargo, los resultados son cualitativos ya que están basados en criterios profesionales, experiencia y conocimiento del contexto.

(Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014) establecen que mientras el enfoque cualitativo se enfoca en comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes, recolectando datos no numéricos como entrevistas, observaciones y análisis de contenido.

Para el caso específico de la presente investigación, el enfoque cualitativo se aplicó a través del análisis de resultados de las entrevistas semiestructuradas y la herramienta juicio de expertos, así como la consulta de fuentes de información secundaria; que conlleven a la

formulación del diagnóstico y posteriormente de las estrategias que conformarán el modelo sostenible.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada y propositiva, ya que busca caracterizar el estado actual del turismo en San Gil a través de un diagnóstico y estudio de buenas prácticas, con el fin de proponer estrategias sostenibles que conlleven al diseño del modelo propuesto.

(Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014) señalan que la investigación aplicada se orienta a la resolución de problemas específicos, mediante la utilización del conocimiento científico disponible, con el fin de generar soluciones prácticas; mientras que la investigación descriptiva tiene como objetivo principal detallar las características de un fenómeno, población o situación, sin explicar las causas que lo originan y (Tamayo y Tamayo, M. (2004) establecen que la investigación propositiva plantea alternativas o soluciones viables a una problemática identificada, partiendo de un análisis diagnóstico previo.

Diseño Metodológico

Está conformado por ocho (8) fases articuladas para dar cumplimiento a los objetivos específicos según la tabla 6:

Tabla 6*Fases Metodológicas de la Investigación*

Objetivo Específico	Fases Metodológicas	Técnicas y Herramientas	Entregables
1. Realizar un diagnóstico a través de la aplicación de herramientas de gestión de proyectos, de la situación actual del turismo en el municipio de San Gil, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde un enfoque de sostenibilidad.	Fase 1:		- Síntesis
	Recopilación de		documental-
	información	- Revisión documental	Instrumento
	secundaria	- Entrevistas	aplicado
	Fase 2: Entrevistas	semiestructuradas	- Resultados
	semiestructuradas	- Técnica Delphi	analizados en
	Fase 3: Juicio de	- Matriz DOFA	Excel
	expertos		- Informe de
	Fase 4: Diagnóstico		expertos-
	mediante DOFA		Matriz DOFA
2. Realizar un análisis detallado en municipios pioneros en el turismo sostenible a nivel Colombia, a través de metodologías de gestión de proyectos, con el propósito de identificar	Fase 5: Benchmarking	- Estudio de casos	- Diagrama
		comparativos	causa-efecto
		- Revisión de políticas y buenas prácticas	- Análisis de
		- Diagrama de causa y efecto	riesgos
		- Análisis de riesgos	- Línea base de buenas prácticas

Objetivo Específico	Fases	Técnicas y	Entregables
	Metodológicas	Herramientas	
buenas prácticas que permitan estructurar y planificar acciones estratégicas orientadas al turismo sostenible.			
3. Formular las estrategias del turismo sostenible base en el diagnóstico y el análisis detallado de municipios, mediante las herramientas de gerencia de proyectos para el diseño del modelo de desarrollo sostenible.	Fase 6: Diseño de estrategias Fase 7: Definición de Líneas Estratégicas Fase 8: Diseño del modelo.	- Marco lógico - Presentación modelo con estrategias (Canva, u otra herramienta)	- Matriz de marco lógico - Folleto o plegable

Nota. En la tabla 6 se describen las fases metodológicas con las técnicas y herramientas que se aplicarán para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de información, se determinó aplicar tres técnicas principales, elegidas por su pertinencia con los objetivos, las cuales permitieron realizar un análisis del

territorio y la formulación de las estrategias que conformarán el modelo de turismo sostenible.

Las técnicas aplicadas fueron búsqueda documental en fuentes secundarias, entrevistas semiestructuradas y juicio de expertos. A continuación, se describen cada una de ellas:

Información en Fuentes Secundarias

La búsqueda de información documental se realizó en fuentes secundarias confiables como bases de datos académicas, informes de entidades gubernamentales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; FONTUR), estadísticas del DANE, planes de desarrollo nacional, regional y municipal, plan de ordenamiento territorial actual, resultados de medición índice de competitividad turística, entre otros documentos que permitan contextualizar el entorno territorial, social y económico de San Gil, identificar marcos normativos y políticos relacionados con el turismo sostenible en Colombia y realizar un estudio de casos de municipios colombianos que hayan implementado prácticas sostenibles exitosas. La consulta de documentación secundaria, representa una herramienta valiosa para recopilar tanto información cuantitativa como cualitativa, ya que facilitan el acceso a antecedentes, contextos históricos y actuales que conllevan a la formulación del diagnóstico del entorno específico (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

Entrevistas Semiestructuradas

Se diseñó un instrumento Apéndice A, de entrevista semiestructurada orientado a recoger percepciones, experiencias y valoraciones de actores locales clave del sector turístico del municipio de San Gil como comerciantes, operadores turísticos, funcionarios públicos y líderes

comunitarios; teniendo en cuenta que, la entrevista semiestructurada es una técnica cualitativa que posibilita la recolección de información profunda, utilizando una guía de temas flexible que promueve una conversación fluida con los participantes y permite explorar con mayor detalle los aspectos más significativos del contexto (Bernal, 2010).

Este instrumento será aplicado de manera presencial y/o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los informantes y sus respuestas serán grabadas y/o transcritas, previo consentimiento informado, para posteriormente ser analizadas a través de una matriz de categorización temática para identificar patrones, problemáticas recurrentes y propuestas relevantes para la formulación del modelo turístico.

Juicio de Expertos

La técnica de juicio de expertos permite obtener opiniones fundamentadas de personas con conocimiento especializado sobre un tema determinado (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008). Para la presente investigación, se diseñó un instrumento Apéndice B, para identificar a través de los que están directamente relacionados con el sector turismo del municipio; debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posteriormente permitan validar la pertinencia de las estrategias formuladas que conformarán el modelo. Los resultados de la técnica de juicio de expertos se aplicarán en dos momentos clave:

- En la validación de los resultados del diagnóstico a partir de la búsqueda de información secundaria y los resultados de las entrevistas semiestructuradas, para asegurar su relación con el contexto territorial (Fase 3 de la metodología).

- En la formulación del modelo de desarrollo turístico sostenible, a través de la identificación de estrategias considerando criterios como viabilidad, aplicabilidad y alineación con principios de sostenibilidad (Fase 6 de la metodología).

Población y Muestra

Para definir la muestra de juicio de expertos y de la entrevista semiestructurada se seleccionó a conveniencia, justificada por las particularidades del estudio, el cual requiere datos específicos relacionados con el sector turístico. Este método de muestreo no probabilístico permite elegir de forma intencional a individuos que reúnen los conocimientos y la experiencia requerida para abordar adecuadamente los objetivos planteados en la investigación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

En este sentido, los expertos escogidos poseen una trayectoria sólida y un dominio reconocido en la temática abordada, lo que garantiza la relevancia y utilidad de sus aportes. Asimismo, la disponibilidad limitada de perfiles con estas características, junto con la necesidad de obtener información rica en contexto, respalda la elección de este tipo de muestra.

La muestra total a la cual se proyectó aplicar los instrumentos fue de 22 actores claves conformados por: 4 funcionarios públicos con cargos y funciones directamente relacionadas con el turismo y desarrollo económico del municipio, 8 empresarios turísticos (hoteles, deportes de aventura y restaurantes), 3 representantes de la comunidad local relacionados con el sector turístico, 4 expertos en el sector turístico del municipio y 3 académicos. Esta muestra permitió recoger diversas perspectivas del sector, considerando enfoques institucionales, operativos, sociales y técnicos. La distribución y justificación de los participantes se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7*Clasificación de la Muestra*

Tipo actor clave	Cantidad	Técnica aplicada	Justificación
Funcionarios públicos municipio de San Gil	4	Entrevista semiestructurada	Proporcionan una visión institucional y normativa sobre el sector.
Empresarios turísticos	8	Entrevista semiestructurada	Tienen conocimiento directo de la dinámica operativa y económica del turismo.
Representantes de la Comunidad local (líderes comunales, representantes ecoturismo, representante de gremios)	3	Entrevista semiestructurada	Ofrecen una perspectiva desde el terreno, con un enfoque en la sostenibilidad social.
Académicos (Docentes SENA programa Hotelería y Turismo)	2	Entrevista semiestructurada	Contribuyen con un análisis técnico y una visión enfocada en la sostenibilidad.
Expertos	4	Juicio de expertos	Cuentan con el conocimiento, la experiencia y actualmente tienen vinculación directa con el sector

Tipo actor clave	Cantidad	Técnica aplicada	Justificación
			turístico del municipio en toma de decisiones.
Total	22		

Nota. En la tabla 7 se realiza una clasificación de los actores claves a los cuales se les aplicarán los instrumentos de entrevista semiestructurada y juicio de expertos.

Resultados

Fase 1: Recopilación de Información Secundaria

Para dar cumplimiento al objetivo específico N° 1, de la situación actual del turismo en el municipio de San Gil, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde un enfoque de sostenibilidad, se realizó una recolección de información secundaria según la tabla 8, a través del análisis de textos con el fin de formular una síntesis con la que posteriormente se diseñó la matriz DOFA del diagnóstico.

Tabla 8

Fuentes de Información Secundaria

Documentos consultados	Fuente
Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida” 2022–2026	MINCIT (2022)
Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024–2027 “Es Tiempo de Santander”	SANTANDER (2024)
Plan especial de manejo y protección PEMP	MINCULTURA (2015)
Acuerdo 006 de 2024 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de San Gil. "Por un San Gil Próspero, Sustentable e Incluyente 2024-2027".	SAN GIL (2024)
Plan Básico de Ordenamiento Territorial San Gil	SAN GIL (2023)
Plan de desarrollo 2020- 2023, “San Gil con Visión Ciudadana”	SAN GIL (2024)

Documentos consultados	Fuente
Política de Turismo Sostenible- Unidos por la Naturaleza	MINCIT (2020)
Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: Departamentos.	Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR)
Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: ICTRC Ciudades Capitales y Municipios con Vocación Turística 2024	Centro de Pensamiento Turístico de Colombia (CPTUR)
Plan prospectivo de desarrollo turístico de San Gil 2025-2034: competitivo, sostenible e innovador	IMCT (2025)
Registro Nacional de Turismo- RNT	MINCIT (2025)
Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil	Repositorio UCC (2021)
Resultados del Índice de Ciudades y Territorios Inteligentes	MINTIC (2025)
Contratos Celebrados por el Municipio con Enfoque al Ecoturismo	SECOP I 2017 SECOP I 2019
Participación del Municipio en Feria ANATO	MINCIT (2025)
Exploración en la Web de Oferta Turística San Gil	BÚSQUEDA WEB

Nota. En la tabla 8 se relacionan las fuentes de información secundarias analizadas para la formulación del diagnóstico y estrategias.Elaboración Propia.

A continuación, se relaciona la síntesis producto de la consulta de información correspondiente al sector turismo, por cada uno de los textos secundarios relacionados en la tabla 8:

Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida” 2022–2026

Con su plan sectorial del Turismo 2022- 2026 liderado por el Ministerio de Industria y Comercio “Turismo en armonía por la vida.”, cuyo objetivo es construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país. (MINCIT, 2022)

Plan de Desarrollo Departamental de Santander 2024–2027 “Es Tiempo de Santander”

Incorpora el turismo como un componente estratégico dentro del eje de Prosperidad, con el objetivo de impulsar el crecimiento económico sostenible del departamento. (SANTANDER, 2024)

Plan Especial de Manejo y Protección PEMP

San Gil posee un Centro Histórico por declaratoria del Ministerio de Cultura y un Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) por lo que tiene un alto potencial de atracción y desarrollo.

Se ha tomado como base la Resolución 2970 de 2015 del Ministerio de Cultura, mediante la cual se aprueba el Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del Centro Histórico de San Gil y su zona de influencia. Este sector ha sido declarado Bien de Interés Cultural del ámbito Nacional (BICN), en reconocimiento a su importancia histórica, arquitectónica, ambiental y simbólica dentro del territorio nacional (MINISTERIO DE CULTURA, 2015).

El Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del Centro Histórico de San Gil busca definir directrices y orientaciones de planificación que aseguren la preservación, restauración, conservación, sostenibilidad, promoción y revitalización de esta zona patrimonial. Su finalidad es salvaguardar la identidad cultural nacional y fomentar su apropiación por parte de las actuales y futuras generaciones. Este instrumento de gestión contempla, entre sus propósitos específicos, la articulación del Centro Histórico con su entorno físico-urbano para fortalecer su rol como nodo regional en lo administrativo, financiero y turístico; el diseño de acciones que promuevan la integración de sus equipamientos patrimoniales con el corredor ambiental del río Fonce; la implementación de normativas que regulen adecuadamente las intervenciones en los inmuebles históricos; la recuperación del espacio público mediante mejoras en la movilidad peatonal y vehicular; y el desarrollo de estrategias de divulgación y apropiación cultural que consoliden su conservación y valor colectivo (MINISTERIO DE CULTURA, 2015).

El PEMP reconoce que el Centro Histórico de San Gil incluye bienes de la época colonial, sectores antiguos declarados como patrimoniales, áreas de influencia, niveles de intervención permitidos y condiciones de manejo que deben ser respetados, junto a un plan de divulgación que garantice la participación y respaldo comunitario para su conservación (MINISTERIO DE CULTURA, 2015).

De acuerdo con los estudios técnicos del PEMP, el Centro Histórico de San Gil reúne un conjunto de valores culturales que deben ser conservados:

Históricos: Se relacionan con su papel como referente del periodo colonial e independentista, siendo parte de la ruta libertadora y los movimientos comuneros. Su trazado urbano, aún conservado, responde a las ordenanzas coloniales del siglo XVII y refleja la permanencia de estructuras fundacionales como la plaza mayor.

Estéticos: Destacan edificaciones emblemáticas como el mercado y la iglesia principal, así como sectores como la calle de los Balcones y la esquina del Águila, que conservan una imagen urbana armónica y característica del paisaje patrimonial.

Ambientales: La ubicación estratégica del municipio a orillas del río Fonce, así como la presencia de vegetación en los centros de manzana, otorgan frescura y valor ambiental al entorno urbano.

Simbólicos: La plaza de mercado no solo es un espacio de intercambio comercial, sino también cultural, al articular tradiciones rurales y urbanas como la gastronomía, las técnicas artesanales y los oficios tradicionales. También se reconocen como espacios simbólicos las festividades religiosas y comunitarias desarrolladas en plazas y atrios.

No obstante, el diagnóstico realizado para la elaboración del PEMP también identificó factores de riesgo que afectan la integridad de Bienes de Interés Cultural del ámbito Nacional, los cuales tienen implicaciones directas para el desarrollo de un modelo turístico sostenible. Estos riesgos incluyen:

Escasa promoción del Centro Histórico como atractivo turístico, frente a la actual identidad de San Gil centrada en el turismo de aventura.

Pérdida de inmuebles patrimoniales debido a construcciones que sobrepasan la altura tradicional y rompen con la armonía del conjunto urbano.

Subdivisiones prediales e intervenciones no autorizadas que alteran la estructura espacial y el valor arquitectónico de los inmuebles históricos.

Transformación del entorno cercano a la plaza de mercado, debido a usos comerciales inadecuados que afectan la arquitectura y funcionalidad del espacio.

Problemas de movilidad por el uso desorganizado del espacio público, causado por el comercio formal e informal, estacionamiento irregular y carga/descarga sin planificación.

Cambios no regulados en fachadas y materiales que desdibujan la identidad patrimonial.

Falta de claridad normativa por parte de la administración municipal en cuanto a regulaciones sobre nuevas edificaciones y usos del suelo en el área histórica.

Degradación del borde del río Fonce por impactos visuales, acústicos y urbanísticos negativos.

Acuerdo 006 de 2024 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio de San Gil. "Por un San Gil Próspero, Sustentable e Incluyente 2024-2027".

El sector cultura en el municipio de San Gil está en concordancia con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, que promueve la incorporación de instrumentos en los planes de ordenamiento territorial para proteger el patrimonio ambiental, cultural y arqueológico. Esto incluye la conservación del patrimonio sumergido, la revitalización de centros históricos y de otras zonas reconocidas como bienes de interés cultural, elementos clave para fomentar un turismo sostenible y fortalecer la memoria colectiva e histórica (PDM 2024 - 2027, 2024).

En este contexto, San Gil cuenta con el Instituto de Cultura y Turismo, creado mediante el Decreto 100-04100-043A del 13 de abril de 2009, como un organismo descentralizado de la Alcaldía. Este Instituto tiene como propósito planear, programar, ejecutar y hacer seguimiento a las actividades culturales y turísticas del municipio, así como fomentar su desarrollo y difusión en ámbitos local, departamental, nacional e internacional. Entre sus principales proyectos destacan la promoción del Parque Natural El Gallineral y la Biblioteca Pública de la Casa de la Cultura Luis Roncancio, ambos considerados referentes patrimoniales y turísticos del territorio (PDM 2024 - 2027, 2024).

Por otro lado, la infraestructura vial representa un elemento esencial para el desarrollo competitivo del municipio. Contar con una red vial en buen estado permite mejorar la conectividad, facilitar el comercio, dinamizar el turismo y apoyar los procesos productivos. Actualmente, San Gil dispone de una red de vías urbanas y terciarias, las cuales reciben mantenimiento periódico; sin embargo, factores como la temporada invernal han acelerado su deterioro, generando riesgos como deslizamientos y derrumbes, especialmente en los principales ejes viales. Esta situación no solo compromete la movilidad, sino que también representa un riesgo para la seguridad de los usuarios (PDM 2024 - 2027, 2024).

En lo que respecta a la conservación de caminos reales, se destacan senderos de valor histórico y cultural que conectan a San Gil con veredas y municipios vecinos, tales como el trayecto del Puente Guasca hacia Buenos Aires, Alto de Encinal y el barrio Bella Isla; así como los caminos hacia Pinchote, Valle de San José, Curití y Barichara, entre otros. Estos caminos no solo poseen un valor patrimonial, sino que también representan una oportunidad para el

desarrollo de productos turísticos alternativos como el ecoturismo y el turismo histórico, lo cual requiere estrategias de preservación y promoción adecuadas (PDM 2024 - 2027, 2024).

En este marco, el mejoramiento de la infraestructura vial y de la movilidad incide directamente en aspectos clave como la conectividad regional, la reducción de tiempos de desplazamiento, la seguridad vial, el crecimiento del turismo y la generación de empleo. Esto se traduce en un impulso a la competitividad productiva del municipio y una mejora en la calidad de vida de la población. Por esta razón, se han establecido programas orientados a intervenir la red vial primaria y regional, fortalecer la infraestructura y servicios de transporte aéreo, y garantizar condiciones seguras para el transporte de personas y bienes (PDM 2024 - 2027, 2024).

En línea con lo anterior, el Plan de Desarrollo de San Gil 2024–2027 incluye dentro de su estructura el Pilar de Desarrollo “Por un Territorio Próspero, Productivo y Autosustentable”, que integra los sectores de trabajo, comercio, industria, turismo, agricultura y desarrollo rural. Este pilar busca fomentar un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, promoviendo el empleo decente y el respeto por los derechos laborales, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (PDM 2024 - 2027, 2024).

A nivel departamental, el Plan de Desarrollo de Santander 2024–2027 plantea como objetivos estratégicos para el sector el fortalecimiento de la competitividad mediante el aumento de la productividad empresarial, la diferenciación de la oferta de bienes y servicios, así como la consolidación de ecosistemas turísticos robustos y articulados. Se propone además potenciar destinos de interés regional y nacional, mediante estrategias que incluyan infraestructura, conectividad tecnológica y agremiaciones turísticas que impulsen el sello distintivo del territorio (PDM 2024 - 2027, 2024).

En este mismo sentido, el sector de comercio, industria y turismo tiene una incidencia directa en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible, que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, junto con la creación de empleo productivo y decente para todos. En este proceso, el sector privado tiene un papel protagónico en la generación de empleo y dinamización económica, pero se requiere del acompañamiento gubernamental para garantizar un entorno favorable que promueva la formalización laboral y el fortalecimiento de las unidades productivas (PDM 2024 - 2027, 2024).

San Gil, reconocido como la Capital Turística del Departamento, presenta una dinámica empresarial sólida. Según cifras de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el año 2022, un total de 3.420 empresas renovaron su matrícula mercantil, generando un valor de ventas estimado en 647,83 miles de millones de pesos. De estas empresas, el 97,3% corresponde a microempresas y el 2,7% a pequeñas y medianas empresas. El comercio representa el sector con mayor participación, seguido por el turismo y la industria. Este panorama demuestra que el tejido empresarial local está altamente concentrado en actividades de comercio y servicios, lo que plantea retos y oportunidades en términos de diversificación económica (PDM 2024 - 2027, 2024).

El turismo, en particular, ha sido un importante dinamizador de la economía local, promoviendo la generación de empleo y la reactivación del comercio. No obstante, el sector enfrenta limitaciones que afectan su competitividad, tales como la escasa promoción del turismo sostenible, el poco aprovechamiento de tecnologías blandas, la baja formación del talento humano, la débil articulación institucional y la limitada capacidad de liderazgo sectorial. Asimismo, se identifican deficiencias en el trabajo colectivo, en la integración regional con

municipios vecinos y en la capacidad de gestión empresarial y gerencial (PDM 2024 - 2027, 2024).

Ante este panorama, se hace necesario implementar estrategias integrales que fortalezcan el turismo y el comercio mediante programas que mejoren la oferta turística del municipio, tanto en cantidad como en calidad. Estas estrategias deben incluir el desarrollo de productos turísticos innovadores que integren el turismo de aventura, cultural, histórico, religioso, gastronómico, académico y empresarial, fortaleciendo a su vez el comercio local para responder de manera efectiva a la demanda de visitantes. En este sentido, se destaca el programa “Quédate en San Gil, disfrútanos y visita Guanentá”, como una apuesta orientada a promover la integración regional y consolidar a San Gil como un destino turístico estratégico a nivel nacional (PDM 2024 - 2027, 2024).

Plan Básico de Ordenamiento Territorial Municipio de San Gil

La estrategia de gestión y planificación de destinos turísticos tiene como objetivo impulsar el progreso regional y local a través de acciones nacionales concretas, que fomenten el desarrollo de productos y destinos turísticos de clase mundial. Esta estrategia se basa en una visión integral que considera tanto el entorno competitivo del sector como las necesidades específicas de cada territorio. Se busca fortalecer la gestión y sostenibilidad de los destinos turísticos clave, mejorando los mecanismos para ello, promoviendo la formalidad y calidad en los servicios turísticos para diferenciar los productos ofrecidos, y desarrollando las capacidades del personal en el sector mediante programas continuos de formación y capacitación. Además, se pretende fomentar acciones conjuntas en infraestructura turística, asegurando el acceso a

mercados y la correcta regulación, y facilitar el acceso de turistas nacionales y extranjeros a los servicios y destinos del municipio. La optimización de las acciones en seguridad, higiene y salubridad es también fundamental para mejorar la percepción de los productos turísticos (SAN GIL, 2023).

En cuanto a las estrategias para el turismo sostenible, se propone mejorar la infraestructura clave en destinos turísticos y productos priorizados, crear mecanismos para el reporte regional y la actualización de necesidades en infraestructura, seguir impulsando programas de formación para fortalecer el talento humano en el sector, y colaborar en la construcción y mantenimiento de carreteras, señalización y puntos de información turística. Asimismo, se busca crear una red de apoyo que fomente la inversión en infraestructura turística mediante facilidades financieras para los inversionistas, establecer un marco legal claro que brinde seguridad jurídica y financiera, y optimizar el transporte hacia destinos turísticos de difícil acceso a través de alianzas con empresas de transporte (SAN GIL, 2023).

En cuanto a la gestión integral del recurso hídrico, se establecerá un instrumento para el uso eficiente del recurso, incluyendo las aguas subterráneas, promoviendo la sostenibilidad del agua como factor de desarrollo económico y bienestar social. Esta gestión será inclusiva y equitativa, armonizando los aspectos sociales, económicos y ambientales. Se trabajará en la protección de los ecosistemas estratégicos relacionados con la oferta hídrica del municipio, minimizando la contaminación del recurso en zonas urbanas y suburbanas, y desarrollando estrategias para gestionar los riesgos asociados a la oferta y disponibilidad del agua. Además, se generarán condiciones para fortalecer la institucionalidad en la gestión integral del recurso hídrico (SAN GIL, 2023).

La gestión integral del saneamiento básico tiene como objetivo aumentar la cobertura de agua potable y saneamiento, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos destinados a estos fines, con un enfoque en la equidad y transparencia. Se trabajará en la optimización del funcionamiento de las entidades que proveen estos servicios, promoviendo la protección de las cuencas abastecedoras y el manejo adecuado de los recursos hídricos. Además, se desarrollarán e implementarán tecnologías apropiadas para mejorar el abastecimiento de agua y las condiciones de saneamiento, y se mejorará la calidad de la gestión en el agua y el saneamiento mediante asistencia técnica y capacitación (SAN GIL, 2023).

El municipio de San Gil busca transformar su modelo económico a través de la modernización de los sectores agropecuario, agroindustrial, comercial y de servicios, con el fin de convertir a San Gil en un nodo competitivo tanto a nivel regional como nacional. Se apoyará el emprendimiento, la innovación y el desarrollo productivo, reforzando los sectores estratégicos como el comercio, turismo y agroindustria, y apoyando el desarrollo de sectores emergentes como la biotecnología y la logística. También se buscará mejorar la cobertura educativa y fomentar la innovación, respetando el entorno y los recursos naturales (SAN GIL, 2023).

Las estrategias para la competitividad y el desarrollo económico social en el municipio de San Gil se centran en el fortalecimiento de la producción sostenible a nivel local, promoviendo la asociatividad para la gestión de cadenas productivas locales y subregionales. Además, se busca regular el uso del suelo, tanto urbano como rural, de acuerdo con la vocación de desarrollo del territorio, asegurando que las actividades sean compatibles con la normatividad vigente. Es fundamental recuperar la productividad y reducir los conflictos actuales de uso del territorio. Para ello, se identifican infraestructuras y usos complementarios que favorezcan las dinámicas

productivas y su consolidación, y se impulsa la formación en ecogestión de la producción y la economía circular a través de entidades de educación superior. La apropiación de nuevas tecnologías para la gestión de proyectos productivos y la generación de incentivos económicos para la gestión de bienes y servicios sostenibles son también medidas clave (SAN GIL, 2023).

En cuanto a la protección y salvaguardia del patrimonio cultural, se establece un sistema de gestión basado en la coordinación entre diferentes instancias públicas y privadas, que permita la preservación y promoción de los bienes y manifestaciones del patrimonio cultural. Este sistema está garantizado por un Sistema Municipal de Patrimonio Cultural (SMPC), que involucra a todas las partes responsables de la protección, conservación, y divulgación del patrimonio cultural de la nación, conforme a la legislación vigente, como la Ley 1185 de 2008. La política busca fomentar la apropiación del patrimonio cultural por parte de la ciudadanía y otros actores del SMPC, garantizando su protección y sostenibilidad (SAN GIL, 2023).

Las líneas de acción para alcanzar este objetivo se enfocan en cuatro áreas clave: conocimiento y valoración, formación y divulgación, conservación y fortalecimiento institucional. Es esencial que los ciudadanos reconozcan su patrimonio cultural como una de sus mayores riquezas, por lo que el fortalecimiento de tecnologías de la información y la colaboración con centros de investigación y universidades es crucial para promover la investigación histórica, estética y técnica. También se desarrollará un inventario y valoración del patrimonio cultural, utilizando las herramientas del Ministerio de Cultura para identificar y registrar los bienes y manifestaciones culturales que requieren protección (SAN GIL, 2023).

El municipio de San Gil trabajará en la consolidación de un sistema único de inventario y registro del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, con la colaboración de

instituciones científicas, universidades y ONGs que promuevan la preservación de este patrimonio. La actualización del inventario es un paso fundamental para sensibilizar a todos los actores sobre la importancia de este patrimonio, y establecerá las bases para las acciones de gestión y protección (SAN GIL, 2023).

Además, se promoverá la declaración de bienes de interés cultural y la inclusión de manifestaciones en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial (LRPCI), garantizando un régimen especial de protección, sostenibilidad y divulgación para estos bienes y manifestaciones. Esto permitirá no solo su preservación, sino también su promoción dentro de un sistema más amplio de patrimonio cultural nacional (SAN GIL, 2023).

En el ámbito del patrimonio inmaterial, se desarrollará un estudio para identificar y fortalecer los patrimonios inmateriales del municipio, con un enfoque integral que favorezca la activación de las construcciones culturales que dan sentido al territorio. Esta acción busca consolidar territorios productivos, creativos e innovadores, valorando la diversidad cultural y promoviendo emprendimientos que contribuyan a la sostenibilidad del patrimonio cultural. Además, se identificarán y activarán corredores ecosistémicos como parte del patrimonio natural, fortaleciendo los lazos sociales y económicos dentro de la comunidad (SAN GIL, 2023).

El Instituto de Cultura y Turismo de San Gil, mediante medidas y acciones relacionadas con el patrimonio inmaterial, tiene como objetivo desarrollar un estudio exhaustivo que identifique la conformación del patrimonio inmaterial del municipio. Este estudio establecerá lineamientos que guiarán los programas y proyectos enfocados en su preservación y fortalecimiento. En primer lugar, se busca recuperar la fortaleza de los patrimonios desde una perspectiva integral, que permita activar y promover las diversas construcciones culturales que

interpretan y otorgan sentido al territorio, tanto en el ámbito urbano como rural (SAN GIL, 2023).

El fortalecimiento del tejido social es otro objetivo clave, protegiendo los lugares residenciales e incorporando nuevos espacios para el encuentro y el diálogo social. Este esfuerzo pretende promover la cohesión social, favorecida por la consolidación de oficios tradicionales y la continuidad de actividades sociales, culturales y económicas, tanto dominantes como no dominantes (SAN GIL, 2023).

Otro aspecto crucial es la consolidación de territorios productivos, creativos e innovadores, en función de la diversidad cultural. Este enfoque no solo fortalece las actividades económicas y tradicionales, sino que también fomenta emprendimientos que contribuyen a la sostenibilidad del patrimonio cultural. Asimismo, se valora la importancia de los corredores ecosistémicos, que forman parte del patrimonio natural, y se promueven intervenciones en entornos densos, como ejes fundacionales, barriales y centros de encuentro (SAN GIL, 2023).

Además, es fundamental generar conocimiento y conciencia sobre los entornos patrimoniales. A través de la divulgación, la apropiación social y la investigación participativa, se busca reconocer y conservar los valores patrimoniales, mejorar la cultura ciudadana y fortalecer la convivencia. Esto también incluye la permanencia de agentes y usos tradicionales y el fortalecimiento de una ciudadanía activa (SAN GIL, 2023).

Dentro del marco del Plan Básico de Ordenamiento Territorial (PBOT), se identifican proyectos y estrategias que contribuyen al reconocimiento y recuperación de los patrimonios del municipio. Algunos de estos incluyen la cualificación de bienes de interés cultural, la intervención en el Cerro de la Gruta como un espacio de encuentro sociocultural, y la

elaboración de un inventario del patrimonio inmaterial de la cultura sangileña. Además, se implementarán proyectos que fortalezcan la red de turismo comunitario y protejan el patrimonio cultural en situaciones de emergencia (SAN GIL, 2023).

En cuanto al modelo de ocupación urbano de San Gil, el municipio se orienta hacia una visión de "ciudad sostenible, resiliente, competitiva e incluyente". En este sentido, el modelo de ocupación del territorio en el suelo urbano se plantea bajo principios que aseguren la preservación de la estructura ecológica y la adecuada distribución espacial de actividades. Esto busca garantizar una relación equilibrada entre la sociedad y la naturaleza, siguiendo los lineamientos de la nueva agenda urbana que promueve el desarrollo de ciudades que protejan y restauren sus ecosistemas estratégicos (SAN GIL, 2023).

San Gil se orienta hacia cuatro ejes estratégicos territoriales que guiarán su desarrollo hasta 2035. El primer eje, "Ciudad Sostenible", busca preservar los ecosistemas estratégicos, promoviendo la sostenibilidad ambiental mediante la protección de áreas como la faja paralela del río Fonce y la Quebrada Curití, y el desarrollo de un parque lineal que integre estos espacios. Además, se implementará un modelo de producción y consumo sostenible, que fomente el uso de energías limpias y el desarrollo de una economía circular (SAN GIL, 2023).

El segundo eje, "Ciudad Resiliente", se centra en la adaptación del territorio a los desafíos ambientales y sociales. Se priorizan iniciativas como la construcción de viviendas resilientes e incluyentes, el fortalecimiento institucional para el mejoramiento de barrios vulnerables, y el desarrollo de un sistema de monitoreo para la atención de desastres. La resiliencia también se abordará desde el punto de vista de la eficiencia energética y la gestión del riesgo (SAN GIL, 2023).

El tercer eje, “Ciudad Competitiva”, busca consolidar a San Gil como un centro de servicios turísticos y comerciales, aprovechando su ubicación estratégica en la red vial de la región. Para ello, se impulsarán proyectos de infraestructura vial, se mejorará la conectividad con otras ciudades, y se desarrollará un Plan Integral de Turismo Sostenible que articule las potencialidades de la región. También se incentivará la creación de nuevas industrias, apoyando el desarrollo económico sin comprometer el medio ambiente (SAN GIL, 2023).

Finalmente, el cuarto eje, “Ciudad Inteligente”, propone un enfoque de innovación tecnológica para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Se implementarán herramientas tecnológicas como Sistemas de Información Geográfica (SIG) para monitorear y gestionar el espacio público, y se promoverá un modelo de movilidad inteligente que optimice el transporte público y promueva alternativas sostenibles (SAN GIL, 2023).

El objetivo principal de San Gil es contar con sistemas de tráfico eficientes que contribuyan a la reducción de accidentes, congestión y criminalidad en las diferentes modalidades de transporte. Asimismo, busca integrar la sostenibilidad inteligente mediante herramientas de planificación ambiental, el control de la deforestación, la contaminación y la calidad del agua. Esto incluye mejorar la gestión de residuos, promover modelos cooperativos de gestión del espacio, adherirse al Programa 21 de las Naciones Unidas y evaluar los resultados de las políticas ambientales. En el ámbito energético, se propone explorar la viabilidad de un modelo de colaboración público-privada para gestionar la energía, establecer criterios para la edificación sostenible y facilitar la integración de energías renovables (SAN GIL, 2023).

En términos de servicios inteligentes, se busca fomentar el uso de aplicaciones móviles y tecnologías de la información para mejorar la comunicación con los ciudadanos. Estas

herramientas permitirán ofrecer una gama de servicios que incluyen agua, gas, salud y educación. Además, la vida cultural se potenciará mediante una plataforma móvil que conecte a los ciudadanos con eventos culturales, competencias deportivas y servicios ofrecidos por artistas y agrupaciones locales (SAN GIL, 2023).

En cuanto al turismo inteligente, San Gil se perfila como un destino turístico innovador que combinará infraestructura tecnológica con sostenibilidad. El municipio impulsará alianzas estratégicas para brindar apoyo técnico a los destinos turísticos locales, asegurando la accesibilidad, la sostenibilidad y la seguridad. El modelo de gobernanza turística se orientará hacia la cooperación entre actores locales y regionales, promoviendo la innovación y el fortalecimiento del sector turístico (SAN GIL, 2023).

A nivel de impactos esperados, se busca generar sinergias entre entidades municipales, departamentales y nacionales para posicionar a San Gil como un destino turístico inteligente y dinámico. El municipio tiene el objetivo de integrarse a la red internacional de destinos turísticos inteligentes, que actualmente incluye más de 170 destinos (SAN GIL, 2023).

En cuanto a la regulación del uso del suelo, la planificación territorial se ajusta a principios de sostenibilidad y protección ambiental. Se prohíben actividades que afecten la cobertura forestal y se promueve la restauración ecológica, la protección de los recursos naturales y el ecoturismo. Las áreas forestales productoras y las zonas de recarga acuífera se gestionarán bajo normativas estrictas para garantizar la conservación ambiental. Además, se contemplan medidas para asegurar la protección de nacimientos de agua y la conservación de ecosistemas estratégicos (SAN GIL, 2023).

Finalmente, San Gil implementará medidas de mitigación del riesgo, como la creación de una base de datos sobre incendios forestales y la identificación de áreas de mayor vulnerabilidad. A través de la planificación y la cooperación con autoridades ambientales, se buscará reducir los riesgos asociados a incendios y otros eventos ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la protección de los recursos naturales (SAN GIL, 2023).

Plan de desarrollo 2020- 2023, “San Gil con Visión Ciudadana”

El plan de desarrollo 2020-2023 SAN GIL CON VISION CIUDADANA contempló un total de 15 metas durante el cuatrienio a cargo del Instituto de Cultura y Turismo del municipio de San Gil las cuales contemplaron ejecutar cuatro (4) programas dirigidos a fortalecer los hábitos de lectura, formular y adoptar el plan integral de gestión de la cultura, la ejecución de cuatro (4) campañas de promoción y apropiación de la identidad cultural y artística, apoyar cuatro (4) programas de generación de producto cultural, apoyar diez (10) eventos para la promoción del arte y la cultura, fortalecer diez (10) escuelas de formación artística y cultural, formular y adoptar la política pública de turismo, implementar un sistema generador de estadísticas locales del turismo, formular y adoptar el plan prospectivo de desarrollo turístico de san gil, realizar y/o participar en 20 eventos especializados en el sector turístico, caracterizar e identificar dos rutas de turismo rural, identificar el área para la certificación de san gil como destino turístico sostenible, mejorar, adecuar y mantener seis (6) infraestructuras turísticas del municipio, formular, adoptar e implementar 8 acciones del plan municipal de cultura ciudadana e inclusión de la catedra de cultura ciudadana en las instituciones educativas y según se

evidenció en el informe del Plan de acción 2023 y de seguimiento al plan de desarrollo publicado en la página web del municipio de San Gil, se dio cumplimiento a un 100% de las metas. (PDM 2020-2023, 2020).

Política de Turismo Sostenible- Unidos por la Naturaleza

El (MINCIT, política de turismo sostenible “Unidos por la Naturaleza”, 2020), muestra un listado de externalidades negativas a nivel Colombia que afectan el turismo sostenible debido a una planificación y gestión inadecuada:

Falta de datos confiables que respalden la toma de decisiones orientadas al desarrollo sostenible del turismo.

Crecientes emisiones de carbono: Colombia está entre los 40 países que generan mayores emisiones de gases efecto invernadero (GEI) a nivel mundial y ocupa el quinto puesto entre los 32 países de América Latina y el Caribe.

Bajo uso de las energías renovables y no convencionales: En promedio, un turista consume 25% más energía que un residente. • A nivel mundial, los hoteles ocupan el quinto lugar en consumo energético.

Elevadas tasas de uso del agua y creciente presión sobre los recursos hídricos disponibles: El turismo representa alrededor del 5% del consumo total de agua a nivel mundial. • Durante sus viajes, los turistas consumen hasta 4 veces más agua que los residentes.

Generación de desechos sólidos contaminantes: a nivel global, se calcula que el turismo produce anualmente alrededor de 35 millones de toneladas de residuos sólidos, una cantidad que

representa un impacto ambiental equivalente a la tala de aproximadamente 595 millones de árboles.

Descargas de aguas residuales no tratadas: En Colombia, el 42,2% de las aguas residuales generadas son tratadas y el porcentaje restante se arroja en el medio ambiente sin tratamiento previo.

Actividades que ponen en riesgo la biodiversidad y el equilibrio de los ecosistemas: la contaminación hídrica generada por diversos sectores productivos figura entre las cinco principales causas de deterioro de la biodiversidad y la disminución de los servicios ecosistémicos en el país.

Insuficiente incorporación de consideraciones ambientales en los procesos de ordenamiento territorial, planificación y administración de destinos y atractivos turísticos, además de una débil articulación entre el sector turístico y las instituciones encargadas de la gestión ambiental.

Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: Departamentos

El Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia (ICTRC) constituye un instrumento de análisis que permite medir y examinar los elementos que afectan la competitividad turística en los diferentes departamentos del país. La figura 3, muestra los ocho criterios de medición del índice ICTRC:

Figura 3*Criterios de Medición del ICTRC*

Nota. Los criterios relacionados en la figura 3, son organizados con características comunes.

Fuente: ICTRC 2024, departamentos.

En la medición del 2024 del ranking de los departamentos líderes en competitividad turística, según ICTRC 2024, realizada por (CPTUR, 2024) y basados en la medición de 2023; 334 municipios fueron incluidos en la muestra de los cuales el departamento de Santander tuvo en cuenta a 18 municipios: El departamento de Santander ocupó el décimo (10) puesto según la figura 4, con una calificación de (5,31) y ubicado en el ranking por debajo de Bogotá, (6,81) Bolívar (6,15), Antioquia (5,88), Risaralda(5,87), Valle del Cauca (5,82), Caldas (5,56), Tolima(5,52), Magdalena(5,47) y Cundinamarca(5,34).

Figura 4

Puesto Departamental Total Y por Categorías



Nota. La figura 4 muestra el puesto ocupado por Santander en el ICTRC 2024. Fuente: ICTRC 2024, departamentos.

Esta medición plantea diversos retos para el país en el entorno empresarial, subrayando la importancia de fortalecer la cooperación entre los sectores público y privado para promover el crecimiento del turismo. Un desafío clave continúa siendo la certificación en calidad y sostenibilidad de los prestadores de servicios, lo cual demanda la implementación de estrategias más eficaces que permitan aumentar la cantidad de actores certificados a nivel nacional.

En términos de gestión, la asignación de recursos para inversión turística y las certificaciones en sostenibilidad figuran como prioritarias. Es necesario redoblar esfuerzos para aumentar los presupuestos destinados al turismo desde las entidades territoriales, alineándolos con los objetivos del plan sectorial “Turismo en Armonía con la Vida 2022-2026” y los planes de desarrollo locales y turísticos.

El ámbito ambiental refleja avances importantes, como la mejora en la calidad del agua y la creciente popularidad de productos de naturaleza, incluyendo senderos ecológicos y actividades de avistamiento. No obstante, se presentan retos como el incremento en la

vulnerabilidad ambiental y el riesgo para especies endémicas, lo que subraya la necesidad de integrar prácticas sostenibles en el desarrollo de nuevas experiencias turísticas.

La sostenibilidad, acompañada de una adecuada inversión en educación y la implementación de políticas públicas eficaces, será clave para que el sector turístico se consolide como un agente de cambio social, económico y cultural. En la figura 5, se relacionan los resultados de medición del Departamento de Santander:

Figura 5
Puntaje Santander ICTRC 2024



Nota. La figura 5 muestra los resultados de Santander, por criterios para vigencia 2023 y 2024.

Fuente: ICTRC 2024, departamentos.

Como debilidad, se identificó que en cuanto a los ocho criterios objeto de medición en el 2024, el Departamento de Santander arrojó índices por debajo de la media a nivel nacional (5,31) por cada criterio según lo evidenciado en la figura 5.

En esta medición se identificaron fortalezas a nivel departamental ya que Santander es un destino donde el ecoturismo y la aventura se dan la mano. Sus paisajes montañosos y cañones como el Chicamocha ofrecen actividades como el senderismo y el bungee jumping. Además, Santander es un lugar de gran valor histórico, con monumentos y parques naturales que cuentan la historia de la región y su importancia en la independencia de Colombia (CPTUR, 2024).

En la medición del Índice de Competitividad Turística Regional, el departamento destacó en indicadores como la asistencia técnica para productos turísticos de naturaleza, la inversión en infraestructura turística, el flujo de pasajeros por terminales terrestres, la clasificación de restaurantes, y la presencia de oficinas turísticas especializadas. También se evidenció un buen desempeño en la generación de estadísticas del sector, la seguridad para los turistas, la cobertura de alcantarillado, la disponibilidad de ambulancias, la calidad de las telecomunicaciones, y el nivel de bilingüismo en programas académicos relacionados con turismo (CPTUR, 2024).

No obstante, el informe identificó áreas con potencial de mejora, entre ellas: el reconocimiento internacional en temas ambientales, la adaptación al cambio climático, la protección del patrimonio cultural (material e inmaterial), la certificación en sostenibilidad y calidad para prestadores turísticos, la participación en ferias internacionales, el fortalecimiento de alianzas público-privadas, la inversión en el sector, el retorno de la parafiscalidad, la oferta educativa en turismo y la capacidad de atención médica especializada (CPTUR, 2024).

Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia: ICTRC Ciudades Capitales y Municipios con Vocación Turística 2024

Asimismo (ICTRC, 2024) llevó a cabo una evaluación que incluyó tanto ciudades capitales como municipios con vocación turística, entre los cuales se encuentra San Gil. Debido a la relevancia y disponibilidad de los datos, en el caso de los municipios turísticos, la cantidad de criterios evaluados se limita a seis, como se muestra en la Figura 6:

Figura 6

Criterios de Medición del ICTRC para Municipios Con Vocación Turística



Nota. Los criterios relacionados en la figura 6, fueron aplicados a la medición de los municipios con vocación turística. Fuente: (ICTRC, 2024), ciudades capitales y municipios con vocación turística 2024.

Es importante destacar que la competitividad de un destino turístico depende de múltiples factores que deben trabajar de manera coordinada. Entre ellos se encuentran la sostenibilidad, la

colaboración entre los sectores público y privado, la capacidad de diferenciarse, la innovación, la calidad de la oferta, el valor agregado, así como una planificación y gestión estratégica de sus ventajas tanto competitivas como comparativas. De acuerdo con el informe ICTRC de 2017, un destino se vuelve competitivo cuando hay una gestión eficaz de las variables que conforman su estructura dinámica, lo cual se refleja en una preferencia constante por parte de los consumidores hacia los servicios turísticos que ofrece (ICTRC, 2024).

En ciudades capitales Bucaramanga (capital del departamento de Santander), se ubica en la posición 8 con un puntaje de 6,28 por debajo de Bogotá (8,02), Cartagena (7,21), Medellín (7,03), Cali (6,64), Pereira (6,52), Barranquilla (6,46), Santa Marta (6,46). Cabe recalcar que en ninguno de los criterios evaluados obtuvo la máxima calificación (ICTRC, 2024).

Los principales retos según (ICTRC, 2024), para mejorar la competitividad turística de las ciudades capitales se concentran en las áreas empresarial, económica y social, resaltando la importancia de diseñar estrategias integrales que aborden estos retos de manera eficiente y coordinada:

- En el sector empresarial, resulta fundamental promover acuerdos de colaboración entre el sector público y el privado, así como consolidar su trabajo conjunto para estimular el crecimiento del turismo.
- En el ámbito económico, se evidencia una disminución en el RevPAR promedio y en el porcentaje de ocupación hotelera. Además, el número de viajeros que llegan a las ciudades a través de terminales aéreas es menor que en la medición anterior, lo que refleja una reducción en el flujo de visitantes hacia los destinos.

- En el ámbito social, se destaca la baja calificación del indicador de contratación a término indefinido en el sector turístico, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias que promuevan la estabilidad laboral. Asimismo, la escasa oferta de programas de pregrado y posgrado relacionados con el turismo constituye un desafío significativo, ya que se observa una disminución en su disponibilidad.

Por otro lado, como fortaleza se resalta que dentro de los 334 municipios que forman parte de la medición de este índice, el municipio de San Gil se encuentra en el ranking de los veinte municipios con vocación turística más destacados, ocupando el puesto 16 con un puntaje de 5,53 según lo evidenciado en la Figura 7:

Figura 7

Ranking del ICTRC- municipios con vocación turística 2024



Nota. Los criterios relacionados en la figura 7 se presenta el listado de los veinte municipios con vocación turística más destacados en la medición del ICTRC del 2024. Fuente: (ICTRC, 2024), ciudades capitales y municipios con vocación turística 2024.

Los principales retos para impulsar la competitividad turística en los municipios con vocación turística están relacionados con los ámbitos del marketing, el desarrollo empresarial, así como con los aspectos sociales y culturales.

Dentro del enfoque de estrategia de mercadeo, es esencial promover la presencia de los municipios en ferias especializadas, tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de aumentar su proyección y consolidarse como destinos turísticos atractivos.

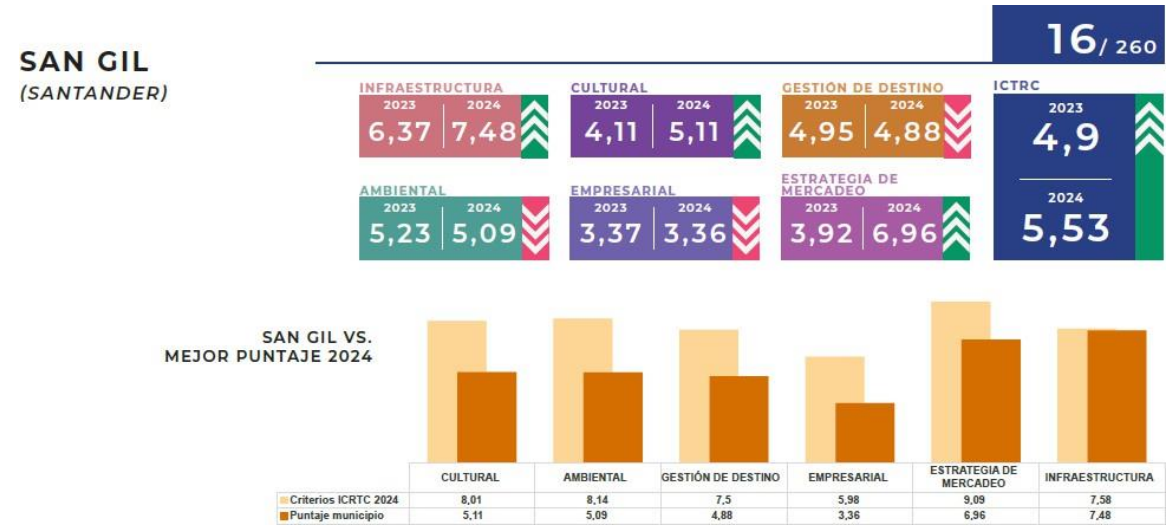
En el ámbito empresarial, se requiere impulsar el registro y la permanencia de los prestadores de servicios turísticos en el Registro Nacional de Turismo (RNT). Además, es necesario promover convenios de cooperación público-privada que contribuyan al fortalecimiento del turismo y fomentar la certificación en calidad turística de los prestadores de servicios turísticos, lo que incrementará la atracción de visitantes hacia los municipios.

En el ámbito cultural, es importante seguir desarrollando y posicionando productos turísticos, abarcando desde el diseño inicial hasta su promoción en eventos y estrategias de mercadeo. Asimismo, se recomienda buscar asesoramiento técnico para la estructuración adecuada de la oferta de productos de estos productos, asegurando que la cadena de valor se alinee con las particularidades de cada destino

En el ámbito social, se destaca la baja calificación del indicador de contratación a término indefinido en el sector turístico, situación que resalta la urgencia de implementar estrategias que promuevan la estabilidad laboral. Asimismo, la escasa oferta de programas de pregrado y posgrado relacionados con el turismo constituye un desafío significativo, ya que se observa una disminución en su disponibilidad.

Este panorama resalta la importancia de diseñar estrategias integrales que aborden estos retos de manera eficiente y coordinada. A continuación, se relacionan en la figura 8, los puntajes de medición del municipio de San Gil del 2024 y 2023 y la comparación frente al mejor puntaje del ranking 2024 en donde se puede evidenciar que el municipio de San Gil tuvo un índice de competitividad inferior al mejor puntaje 2024 por cada uno de los criterios evaluados por lo que es importante seguir fortaleciendo estos importantes criterios para un turismo sostenible:

Figura 8
Resultados ICTRC Municipio de San Gil 2024



Nota. En la figura 8, se relacionan los resultados obtenidos por el municipio de San Gil en las mediciones correspondientes a los años 2023 y 2024, así como su comparación con el puntaje

más alto registrado en el ranking de 2024. Fuente: (ICTRC, 2024), ciudades capitales y municipios con vocación turística 2024.

Plan Prospectivo de Desarrollo Turístico de San Gil 2025-2034: Competitivo, Sostenible e Innovador

El (IMCT, 2025) del municipio se encuentra en la formulación de un *Plan prospectivo de desarrollo turístico de San Gil 2025-2034: competitivo, sostenible e innovador* con un horizonte a diez años. Se examinó el borrador de este documento y se identificaron diversos aspectos relevantes que deben considerarse en el diagnóstico:

Para el año 2023, San Gil ocupó el puesto 13, de 239 municipios con vocación turística que fueron medidos, por lo que bajo tres puestos en el año 2024 ocupando el puesto 16 entre 334 municipios. (Sin tener en cuenta que la muestra de municipios aumentó).

El municipio carece de datos precisos respecto al número de visitantes que llegan a San Gil, al no contar con un observatorio de datos estadísticos relacionados al sector turístico. Sin embargo, de acuerdo a cifras del Parque Natural El Gallineral, importante atractivo turístico de la ciudad y la región, ha registrado un el ingreso de turistas así: 2021 (80.887), 2022 (113.363), 2023 (117.651), 2024 (88.753). Estas cifras evidencian que del 2021 a 2023 el parque vivió un período de recuperación y crecimiento sostenido tras la pandemia (probable explicación del bajo número en 2021), sin embargo, en el año 2024 se presentó una caída importante en el número de visitantes, rompiendo la tendencia positiva anterior, lo que podría deberse a varios factores como condiciones climáticas, problemas económicos, disminución en la promoción turística, cambios en el acceso o en las tarifas, o el surgimiento de nuevos competidores turísticos en la región.

Ejes del plan Prospectivo. De igual manera este plan prospectivo implementa los siguientes ejes de intervención: desarrollo sostenible, conectividad vial y aérea, la promoción, y las alianzas estratégicas. Del mismo modo, se vinculan los siguientes ejes transversales: competitividad, sostenibilidad e innovación.

A su vez, dentro del eje de Desarrollo sostenible se asocia la siguiente información:

Producto estrella: Deportes de aventura

Producto prioritario: Turismo de naturaleza

Producto complementario: Turismo cultural y Turismo gastronómico Producto transversal:

Compras y ocio

Producto de nicho con alto potencial: Avistamiento de aves y Turismo de eventos y convenciones

Producto incipiente: turismo religioso.

Características de San Gil. En el plan prospectivo, el (IMCT, 2025) resalta a San Gil como Capital Turística del Departamento de Santander, y epicentro de la llegada de turistas vía terrestre desde las principales ciudades del país, al conectarse con la mayoría de los municipios de la provincia.

Desde el ámbito comercial sus más importantes atractivos turísticos son el Parque Natural El Gallineral, la Casa de la Cultura Luis Roncancio, la Catedral, el Cerro de la Cruz, El Malecón y el Parque La Libertad.

Con el fin de garantizar el saneamiento del Río Fonce de San Gil, el gobierno local, departamental y nacional vienen adelantando procesos para una futura instalación de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Esta es una obra de gran impacto que mejorará la calidad de vida de los habitantes Sangileños, y mejorará las condiciones para la práctica de unos de los deportes de aventura insignia de la ciudad como lo es el canotaje.

Cuenta con barrios con alto potencial en turismo cultural, como lo es La Gruta, a través de sus murales en técnica de esculto-esgrafiado en las fachadas de algunas residencias. Este es el primer corredor turístico, histórico, y cultural más grande del país, y el segundo en Latinoamérica.

Según información reportada por el Instituto de Cultura y Turismo del municipio, San Gil cuenta en su inventario con 27 atractivos turísticos de los cuales 5 son turismo de tipo natural, 11 de tipo cultural, 4 de tipo festividades y eventos y 7 turismo de tipo religioso. Dentro del turismo natural cuenta con el Río Fonce, El Parque Natural el Gallineral, El Balneario Pozo Azul, El Salto la Milagrosa y el Parque Ragonessi.

San Gil posee un gran potencial para el avistamiento de aves ya que cuenta con más de 200 especies de aves identificadas, de acuerdo al estudio denominado “Inventario Taxonómico de Aves del Parque Gallineral y dos zonas aledañas” realizado por el Instituto de Cultura y Turismo de San Gil, y en apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y FONTUR.

La riqueza natural de San Gil no solo lo posiciona como un destino turístico destacado, sino que también constituye un elemento fundamental para impulsar el desarrollo económico y social de la zona. El río Fonce, reconocido por ser uno de los lugares más importantes para la práctica de deportes extremos como el rafting o canotaje, atrae anualmente a miles de turistas tanto nacionales como extranjeros, quienes además pueden disfrutar de la biodiversidad de su fauna y flora a lo largo de su ribera.

Por su parte, el Parque Natural El Gallineral, con sus imponentes árboles cubiertos de musgo y senderos ecológicos, ofrece una experiencia única de contacto con la naturaleza. Espacios como el Balneario Pozo Azul, El Salto La Milagrosa y el Parque Ragonessi brindan alternativas de recreación y descanso, consolidando a San Gil como uno de los epicentros del turismo de naturaleza y aventura en Colombia. Esta diversidad de escenarios fomenta la conservación ambiental, promueve el emprendimiento local y contribuye a la generación de empleo, reafirmando así el valor estratégico del turismo natural en la identidad y el progreso del municipio.

San Gil cuenta con el Consejo Municipal de Turismo integrado por el Alcalde municipal, la dirección general del Instituto de Cultura y Turismo, representante de los centros de educación superior, representante de los gremios y tres representantes de los prestadores de servicios turísticos y el cual tiene dentro de sus objetivos la articulación entre los sectores público y privado con el propósito de fortalecer la competitividad y promover la sostenibilidad del sector turístico en el municipio.

Reglamentación Normas Técnicas Sectoriales Municipio de San Gil. Mediante el Decreto 100-12-052-2017, expedido el 7 de abril de 2017, el municipio de San Gil estableció la regulación del cumplimiento de las normas técnicas sectoriales, así como los mecanismos de control, vigilancia, fijación de tarifas y aplicación de sanciones dirigidas a los prestadores de servicios de turismo de aventura en su territorio. No obstante, de acuerdo con información proporcionada por el Instituto de Cultura y Turismo (ICT) del municipio, en la actualidad se encuentran realizando actualización a este decreto, teniendo en cuenta que algunas normas se

encuentran derogadas, las tarifas se encuentran desactualizadas y a que el PBOT fue recientemente modificado (SANGIL, 2017).

Aeropuerto Los Pozos. San Gil cuenta con el aeropuerto Los Pozos ubicado a 8km de la zona urbana. En el año 2022, la Alcaldía Municipal, Fenalco y la Cámara de Comercio de Bucaramanga realizaron un estudio de factibilidad operativo y comercial del Aeropuerto, el cual arrojó como resultado la viabilidad comercial, y el gran interés por establecer rutas comerciales desde ciudades como Medellín, Cartagena y Bogotá.

Después de convenios con aerolíneas privadas como Pacífica de Aviación, para la operación y transporte de pasajeros desde el aeropuerto de San Gil hacia Bucaramanga, Bogotá y Medellín presentando inconvenientes relacionados con la sostenibilidad y baja demanda; se logró a través de un trabajo conjunto entre la Alcaldía de San Gil y SATENA, con el respaldo de la Gobernación de Santander, el sector empresarial y los gremios; el inicio de operación de la aerolínea SATENA a partir del 30 de mayo del 2025, con vuelos a Medellín y Bucaramanga. Con la entrada de operación de SATENA se espera impulsar el desarrollo turístico, económico y social de la región (SANGIL, 2025).

De igual manera, el aeropuerto Los Pozos recibe vuelos de manera especial para ambulancias aéreas, vuelos militares, instrucción aeronáutica, vuelos de funcionarios del estado y vuelos chárter de carácter turístico, con un promedio de 20 vuelos mensuales.

Resultados Encuestas a Turistas. El Instituto de Cultura y Turismo de San Gil (IMCT, 2025), aplicó una encuesta a los turistas que visitaron el municipio entre los años 2022 y 2023 de las cuales se pueden destacar los siguientes resultados: Los atractivos naturales es la principal

preferencia de los turistas, seguido de los sitios culturales, de patrimonio y religiosos; senderos y caminos; deportes de aventura; y parques temáticos. Los sitios turísticos son los principales atractivos que resaltan los visitantes, seguido de la gente, la gastronomía local y la arquitectura del municipio.

Resultados Espacios de Participación Ciudadana. El Instituto de Cultura y Turismo desarrolló en el año 2023, espacios de participación ciudadana con prestadores de servicios turísticos, la academia y la comunidad en general aplicando un diagnóstico del destino y arrojando los siguientes resultados relacionados en la Tabla 9:

Tabla 9

DOFA Identificada en Espacios de Participación Ciudadana

Fortalezas	Prestigio alcanzado por el destino en el contexto nacional e internacional, turismo de aventura como producto consolidado, amplio portafolio de actividades turísticas, atractivos turísticos, conectividad vial (ciudad-región), recursos naturales y culturales, articulación interinstitucional, infraestructura turística, gastronomía, historia, aeropuerto los pozos.
Debilidades	Insuficientes vías y planes para mejorar la movilidad, falta de observatorio de datos de turismo, insuficiente señalización turística, insuficiente infraestructura para el turismo de reuniones, alta informalidad, invasión del espacio público, implementación de política pública de turismo, inseguridad, bajo presupuesto público de inversión para el turismo.
Oportunidades	Turismo sostenible, turismo religioso, turismo de eventos y reuniones, cofinanciación de proyectos, alianzas estratégicas, desarrollo tecnológico,

	promoción del destino, creación de semilleros especializados en deportes de aventura, bilingüismo.
Amenazas	Alta inflación, competencia destinos con enfoque en turismo de aventura, percepción de altos costos turísticos, calentamiento global, población migrante, nuevas políticas del gobierno nacional para el sector, movilizaciones sociales en vías.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en los espacios de participación ciudadana liderados por el IMCT del municipio de San Gil.

Registro Nacional de Turismo- RNT

Por otra parte, se realizó consulta en la página del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (RNT, 2024), en donde se evidenció un registro de 560 Prestadores de Servicios Turísticos en San Gil inscritos en el RNT (Registro Nacional de Turismo) para el año 2024 categorizados según la Tabla 10:

Tabla 10

Registro- RNT, Prestadores de Servicios Turísticos San Gil

Subcategoría	Cantidad
Establecimientos de alojamiento turístico	117
Agencias de viajes	88
Oficinas de representación turística	4

Subcategoría	Cantidad
Guías de turismo	38
Viviendas turísticas	308
Concesionarios de servicios turísticos en parque	1
Empresas de transporte terrestre automotor	2
Operadores profesionales de congresos ferias y convenciones	1
Parques temáticos	1
Total	560

Nota. La tabla 10 muestra por subcategoría, la cantidad de prestadores de servicios turísticos del municipio de San Gil registrados con corte al 2024 en el RNT. Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de comercio, Industria y Turismo, disponible en:

https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Registro-Nacional-de-Turismo-RNT/thwd-ivmp/data_preview

Cabe resaltar que este registro aumentó en un 13.39% frente al año inmediatamente anterior (2023), en el cual se encontraban 485 Prestadores de Servicios Turísticos en San Gil inscritos en el RNT, así mismo, en el 2019 se encontraban registrados 223 prestadores de servicios turísticos lo que representa un incremento del 60,17% desde el 2019 hasta el 2024. Este incremento refleja un crecimiento sostenido del sector turístico en San Gil, lo cual puede estar relacionado con una mayor formalización de los prestadores de servicios, así como con el creciente interés de turistas nacionales e internacionales por el destino.

Asimismo, este aumento podría indicar una recuperación del sector tras los efectos de la pandemia, o el impacto positivo de estrategias de promoción turística y mejora de la

infraestructura local. Es fundamental continuar fortaleciendo los mecanismos de apoyo y capacitación a estos prestadores, con el fin de garantizar la calidad en la oferta turística y mantener una dinámica positiva en la economía regional.

Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil

(Villamil, 2021) en el proyecto titulado Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil, realiza una síntesis del estado actual del ecoturismo en San Gil, Santander, evidenciando la necesidad de una planificación actualizada y estratégica.

De igual manera señala que la falta de una planificación actualizada desde 2012 revela la necesidad apremiante de implementar estrategias de desarrollo turístico que se adapten a las cambiantes demandas del mercado y a las tendencias del sector.

Se identificó la necesidad de integrar un segundo idioma en los estudios de turismo y establecer un centro de formación turística completo en la región, con el objetivo de fortalecer el conocimiento y las habilidades de los profesionales del turismo en San Gil.

Los Resultados de las Encuestas aplicadas en el proyecto sobre el impacto del ecoturismo en San Gil, sugieren que el ecoturismo en San Gil atrae a personas de diferentes edades, lo cual puede ser un indicio de su diversidad y popularidad entre distintos grupos generacionales. El análisis de los resultados de la encuesta indicó que una amplia mayoría de los participantes (80 %) han visitado el municipio de San Gil. con fines de ecoturismo en actividades como rafting, senderismo y visita a cascadas, lo que indica un interés significativo en esta actividad en la región (Villamil, 2021).

El rafting en ríos locales fue mencionado por el 20% de los encuestados, destacando su emocionante y adrenalínica experiencia. Asimismo, el senderismo en parques naturales fue la actividad más mencionada, con un 30% de los encuestados resaltando la belleza escénica y la conexión con la naturaleza que ofrece. Además, las visitas a cascadas y saltos de agua resultaron inolvidables para el 30% de los participantes, brindando la oportunidad de disfrutar de impresionantes paisajes y actividades acuáticas refrescantes.

Los resultados de la encuesta indican una percepción mayoritariamente positiva sobre los beneficios económicos, las mejoras en la infraestructura y servicios locales, y las oportunidades de emprendimiento generadas por el desarrollo del ecoturismo en San Gil. Estos hallazgos respaldan la importancia del ecoturismo como una fuente de crecimiento económico y desarrollo sostenible en la región.

Finalmente, el sector turístico y hotelero de San Gil manifiesta conciencia sobre la relevancia de proteger el entorno natural y preservar los recursos ambientales. La región cuenta con una riqueza natural impresionante, por lo que es esencial promover prácticas sostenibles en todos los establecimientos turísticos. Esto implica fortalecer las prácticas ambientales existentes y fomentar la adopción de políticas que protejan el entorno natural (Villamil, 2021).

Resultados del Índice de Ciudades y Territorios Inteligentes

El municipio de San Gil obtuvo en el 2022, el puesto No. 15 a nivel nacional en el Ranking de los 42 territorios evaluados en el Índice de Ciudades y Territorios Inteligentes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Sin embargo, en el 2024 ocupó el puesto 17 en este mismo índice a nivel nacional de 22 territorios evaluados; lo que

significa que el municipio parece haber perdido competitividad frente a otras ciudades o municipios, o no haber avanzado al mismo ritmo. Esta caída en el ranking puede ser un indicio para revisar y fortalecer políticas relacionadas con innovación, sostenibilidad, tecnología y servicios inteligentes, por lo que se deben Implementar mejoras focalizadas en infraestructura digital, gobierno abierto, movilidad inteligente, gestión ambiental y participación ciudadana y realizar monitoreo continuo de indicadores clave para anticiparse a futuras evaluaciones (MINTIC, 2025).

Cabe destacar que el proceso de implementación del modelo evidenció un compromiso diferenciado entre los entes territoriales. De las 104 entidades participantes, solo 22 completaron con éxito el proceso, lo que demuestra que la transformación digital no solo requiere herramientas técnicas, sino también liderazgo, visión estratégica y voluntad política para su ejecución efectiva (MINTIC, 2025).

Contratos Celebrados por el Municipio con Enfoque al Ecoturismo

Se realizó un análisis a contratos celebrados por el municipio de San Gil y relacionados con estudios de ecoturismo, a partir de la información reportada por la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio evidenciando por cada uno los siguientes resultados:

Contrato de Prestación de Servicios N° 336-2017. El municipio de San Gil posee las condiciones agroecológicas favorables orientado a la activación de procesos productivos con enfoque integral que se pueden fácilmente acondicionar como sitios prestadores del servicio agroturístico.

En el 2017, la alcaldía municipal de San Gil según lo que reposa en el (SECOPI, 2017), realizó un estudio a través del contrato de prestación de servicios N° 336-2017, con el fin de recopilar información de los principales sitios turísticos que ofrecen y/o tuvieran una perspectiva de brindar un servicio de agroturismo en San Gil, así como capacitar a los propietarios en temas como el buen servicio al cliente, asociatividad, publicidad en línea, emprendimiento empresarial, medio ambiente y seguridad en el trabajo.

En este estudio se realizó un recorrido por la zona rural de San Gil en busca de fincas con potencial para desarrollar un servicio agroturístico con características necesarias para brindar un turismo de naturaleza y mostrar diferentes procesos agroindustriales; con el objetivo de crear una base de datos.

De las 28 fincas visitadas con potencial para explorar agroturismo, se evidenció que el 61% tenían gran interés en la participación del proyecto de agroturismo siempre y cuando se les ofreciera las herramientas y recursos necesarios para afrontar el mercado. También se evidenció que a pesar de que el municipio de San Gil cuenta con gran variedad de paisajes y fincas para el desarrollo de actividades agroturísticas como son procesos agrícolas y agroindustriales, no todas tienen las mismas posibilidades de encarar un negocio enfocado al agroturismo ya que no cuentan con infraestructuras adecuadas, no tienen experiencia en el sector ni cuentan con los recursos económicos para la inversión.

Por lo anterior, a través de este contrato el municipio de San Gil realizó una serie de talleres con las siguientes temáticas con el fin de ofrecer los conocimientos necesarios a cada grupo familiar para enfrentar la demanda del servicio del turismo agroturístico como una nueva alternativa económica: calidad del servicio, asociatividad, publicidad en línea, cuidados y

conservación del medio ambiente, manejo adecuado de residuos sólidos, agroturismo como alternativa económica, emprendimiento empresarial y seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente, el estudio arrojó que la zona rural del municipio de San Gil tiene potencial en diferentes líneas como cultivos de café, cítricos, huerta, apicultura, viñedos, productos como encurtidos, compotas, y servicios adicionales como caminatas ecológicas, cascadas, hospedaje y alimentación.

El resultado arrojó que el municipio de San Gil posee unidades productivas con características y condiciones favorables para prestar el servicio de agroturismo. Además, los beneficiarios solicitaron apoyo de los entes territoriales para fortalecerlos en cuanto a capacitación, orientación y estímulo, pues la limitante es la baja disponibilidad de los recursos económicos.

Se concluyó que, debido a la demanda del turismo del municipio de San Gil, se debe potenciar el agroturismo siempre y cuando se cuente con vías en buen estado donde el turista pueda llegar sin inconvenientes y los dueños de las fincas puedan ofrecer productos y servicios con calidad.

Contrato de Prestación De Servicios N° 189-2019. A través del contrato de prestación de servicios N° 189-2019 (SECOP, 2019), se realizó la segunda fase de la promoción y capacitación agroturística en el municipio de San Gil de la cual fueron beneficiarias 12 fincas o unidades productivas identificadas en el Contrato de prestación de servicios N° 336-2017: sus propietarios recibieron capacitaciones en temas de marketing digital y redes sociales con el fin de minimizar costos de comercialización y publicidad y captación de clientes de diferentes segmentos.

Así mismo se capacitó en temas relacionados con servicio al cliente y asesorías de legalización de empresas. Se capacitó en temas ambientales para la conservación de los recursos naturales claves en el fomento del turismo rural identificando grupalmente posibles alternativas de desarrollo rural sostenibles y definiendo responsables.

Se identificó por cada una de las unidades productivas sus procesos y servicios agroturísticos para crear una guía turística, videos y pendones los cuales posteriormente fueron socializados y entregados a las unidades productivas beneficiarias, a la alcaldía municipal de San Gil y al IMCT (SECOP, 2019).

Participación del Municipio en Feria ANATO

En los últimos años, el municipio de San Gil ha participado en la feria de ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) con el fin de fortalecer la promoción turística del municipio, aumentar su visibilidad a nivel nacional e internacional, generar alianzas estratégicas y atraer mayor flujo de visitantes e inversión al territorio (IMCT S. , 2025).

En el año 2025, la feria registró la asistencia de 52.000 participantes vinculados a la cadena de valor del sector turístico, lo que representó un incremento del 5 % en comparación con la edición del año anterior (MINCIT M. , 2025). Los visitantes de la feria pudieron conocer de primera mano todas las propuestas naturales, culturales y turísticas que el municipio tiene para ofrecer, reafirmando su compromiso con el turismo sostenible y su papel como uno de los destinos más interesantes por conocer en Santander y Colombia.

Exploración en la Web de Oferta Turística San Gil

Para finalizar la consulta de documentación secundario, se realizó una búsqueda en internet para consultar sobre la oferta turística del municipio de San Gil, que brindan diferentes sitios web y plataformas digitales según lo relacionado en la tabla 11 :

Tabla 11

Oferta Turística de San Gil en la Web

Página WEB	Oferta Turística
https://sangilturistico.com/	Ofrece información relacionada con hospedaje de toda clase, restaurantes, guía turística, deportes de aventura, actividades nocturnas, arte e historia de San Gil y municipios aledaños como Barichara, Aratoca, Guadalupe, Páramo, Pinchote, Curití, Guane, Socorro, Charalá, Valle de San José, Villanueva, Zapatoca y Bucaramanga. Ofrece medios de comunicación como correo electrónico, WhatsApp, líneas telefónicas para brindar información personalizada sobre diferentes opciones y actividades que pueden realizar los turistas.
https://sangil.com.co/san-gil/	Brinda información relacionada con restaurantes, deportes de aventura, hoteles, comidas rápidas, hostales, cabañas y actividades del turismo del municipio de San Gil y sus aledaños.

Página WEB	Oferta Turística
https://colombia.travel/es/san-gil	Brinda información relacionada con los sitios turísticos del municipio que se pueden visitar, las actividades y deportes extremos que se pueden practicar, sin embargo cuenta con una información limitada (3 hoteles) de hospedajes y oferta gastronómica.
https://travelgrafia.co/blog/san-gil-santander/	Cuentan con una guía de viaje en donde relacionan las mejores actividades, excursiones y planes para disfrutar en la Capital Turística de Santander, junto con consejos y recomendaciones para tener en cuenta durante la visita al municipio. Así mismo, tienen algunas recomendaciones de hoteles con acceso directo a precios y reservas.
https://sangiltravel.com/	Es una agencia de viajes que cuenta con información relacionada con los deportes extremos que se practican en el municipio de San Gil como espelismo, rafting, parapente, bungee, torrentismo, cable vuelos. Ofrece paquetes conformados por diferentes retos o desafíos extremos para que el turismo de aventura ponga a prueba su adrenalina. Tiene información de precios y de contacto.
TripAdvisor	Es una plataforma de viajes en línea donde los usuarios pueden compartir sus experiencias y leer reseñas, consejos y opiniones sobre hoteles, restaurantes, atracciones y otros

Página WEB	Oferta Turística
	lugares de interés. Para el caso particular del municipio de San Gil, esta plataforma ofrece amplia información relacionada con hoteles, restaurantes y cosas por hacer. Se pudo evidenciar altas calificaciones en los ítem de restaurantes, bebidas, deportes extremos, planes por hacer como senderismo, cascadas y pasadías, mientras que el ítem de hoteles presenta calificaciones y opiniones variadas entre 3,9 y 5,0, siendo 5 la más alta.
DESPEGAR	Agencia de viajes en línea que ofrece un portafolio de paquetes turísticos a quienes deseen visitar el municipio de San Gil que incluyen diferentes opciones de vuelos y alojamientos con precios variados que se acomoden a las necesidades y recursos de los turistas, así como actividades para realizar durante la estadia.
BOOKING	Plataforma online donde los turistas pueden buscar, comparar y reservar alojamientos como hoteles, casas de vacaciones, apartamentos y más. Es una plataforma que funciona las 24 horas y ofrece información en tiempo real con información como precio, servicios y calificaciones realizadas a los establecimientos por los mismos turistas lo que hace más confiable la experiencia a la hora de elegir. Para el caso de San

Página WEB	Oferta Turística
	Gil la oferta de alojamiento es amplia y está conformada por hoteles, hostales, cabañas, glamping, apartamentos, casas, posadas, fincas, suite, apartahotel los cuales oscilan por noche por persona entre \$50.000- \$500.000 dependiendo la temporada.

Nota. La Tabla 11 presenta un listado de plataformas digitales que ponen a disposición de los visitantes diversas alternativas turísticas disponibles en el municipio de San Gil. Elaboración propia.

Guía @turismosangil

El (IMCT W. , 2025) cuenta con una guía digital en la cual se encuentra relacionada toda la información turística del municipio de San Gil como información del Parque Natural Gallineral, aviturismo (Los resultados del inventario taxonómico de aves realizado en el parque El Gallineral, el parque Ragonessi y la vereda El Jobito destacan el potencial del municipio de San Gil para el desarrollo del aviturismo. Esta iniciativa fue liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), FONTUR y IMCT)); una ruta agroturística conformado por 10 fincas con diferentes ofertas de turismo rural resultado de los análisis de los contratos de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Así mismo, cuenta con un mapa con atractivos turísticos de diferentes municipios de la provincia Guanentá diseñado por FONTUR, la cámara de comercio de Bucaramanga y la Gobernación de Santander en donde para el municipio de San Gil relacionan al Balneario Pozo

Azul, Rio Fonce para Canotaje, La Parroquia Catedral Santa Cruz y el Parque Gallineral.

También se encuentra disponible la Revista FONTUR web que describe por cada municipio de la provincia guanentina incluido San Gil, las características propias del lugar, su cultura y tradiciones y los lugares más representativos del municipio. Finalmente disponen de una guía digital de San Gil que contiene un mapa turístico del municipio y diferentes actividades que pueden realizar los turistas. Finalmente, disponen de información relacionada con los parqueaderos del municipio.

No obstante, aunque esta herramienta representa un recurso útil, resulta insuficiente para responder plenamente a las demandas de los turistas actuales. La guía no está integrada con otras plataformas digitales populares, como aplicaciones móviles, redes sociales o sitios web de reservas turísticas. Además, su formato en PDF puede resultar poco interactivo y difícil de navegar desde dispositivos móviles.

La falta de integración y actualización en tiempo real puede limitar la experiencia del visitante, ya que no proporciona información dinámica sobre eventos, disponibilidad de servicios o recomendaciones personalizadas. Para mejorar la promoción turística de San Gil, sería beneficioso desarrollar una plataforma digital más interactiva y conectada con otros canales de información y promoción turística.

Fase 2: Entrevistas Semiestructuradas

En cumplimiento de la metodología propuesta y con el objetivo de recolectar información primaria que permita diagnosticar la situación actual del turismo en San Gil desde un enfoque de sostenibilidad, se aplicó la herramienta de entrevista semiestructurada (Apéndice A).

A través de esta técnica se logró recopilar las percepciones, experiencias y valoraciones de actores clave del ámbito turístico, como funcionarios públicos, empresarios, líderes comunitarios y académicos. En lugar de realizar entrevistas, se optó por aplicar un cuestionario, el cual fue enviado a los participantes mediante correo electrónico, brindándoles un plazo razonable para su diligenciamiento, dada su limitada disponibilidad debido a compromisos laborales. La información recolectada fue recibida por el mismo canal y posteriormente extraída de los formularios respondidos. Los datos obtenidos fueron organizados y analizados a través de una matriz temática, lo que permitió identificar elementos positivos, problemáticas comunes y propuestas relevantes para la construcción del modelo de turismo sostenible.

Análisis De Respuestas

De los 18 actores claves que conformaron la muestra según la Tabla 7, diez (10) la respondieron para un porcentaje del 55%. Sus respuestas fueron organizadas y sistematizadas en la Tabla 12, con el propósito de identificar temas recurrentes y aspectos clave que aportaran al análisis.

Tabla 12*Respuestas de los Entrevistados*

No.	Categoría	Pregunta	Aspectos Positivos	Problemas Identificados	Propuestas de Mejora
1	Percepción del Turismo en San Gil	P1	Turismo impulsa la economía local, la cultura y la identidad.	Pérdida de autenticidad cultural por turismo masivo.	Fortalecer gestión cultural con participación comunitaria.
2	Percepción del Turismo en San Gil	P2	Oferta diversa (aventura, cultura, naturaleza); buena percepción del destino.	Saturación turística y falta de infraestructura; débil diferenciación.	Mejorar infraestructura y fortalecer identidad turística sostenible.
3	Percepción del Turismo en San Gil	P3	Turismo dinamiza hotelería, servicios y empleo; buena percepción económica.	Desigual participación comunitaria y beneficios mal distribuidos.	Educación, cohesión social y distribución equitativa de beneficios.
4	Retos y Oportunidades	P4	Potencial de alianzas público-privadas;	Enfoque excesivo en deportes extremos; falta de inversión y coordinación.	Ampliar oferta turística, innovar, y mejorar

No.	Categoría	Pregunta	Aspectos Positivos	Problemas Identificados	Propuestas de Mejora
5	Retos y Oportunidades	P5	visión de diversificación. Potencial competitivo; énfasis en planificación y sostenibilidad.	Déficit en infraestructura, servicios y calidad de la oferta.	gobernanza y promoción. Inversión en infraestructura, planificación y fortalecimiento institucional.
6	Retos y Oportunidades	P6	Oportunidad de diversificar productos turísticos con alianzas regionales.	Falta de articulación, visión compartida y colaboración.	Fomentar cooperación estratégica, innovación y planificación regional.
7	Participación y Articulación de Actores	P7	Conciencia sobre la importancia de la cooperación y participación.	Coordinación débil, esfuerzos fragmentados y escasa institucionalización.	Crear estructuras formales y mecanismos sostenibles de colaboración.
8	Participación y Articulación de Actores	P8	Iniciativas como comités y mesas de trabajo generan diálogo.	Proyectos fallidos por falta de visión y articulación institucional.	Institucionalizar comités, liderazgo privado y comunicación constante.

No.	Categoría	Pregunta	Aspectos Positivos	Problemas Identificados	Propuestas de Mejora
9	Participación y Articulación de Actores	P9	Participación comunitaria valorada para preservar cultura y sostenibilidad.	Participación aún limitada y sin mecanismos formales.	Reconocimiento formal del rol comunitario e inclusión en decisiones.
10	Sostenibilidad	P10	Esfuerzos dispersos en sostenibilidad liderados por diversos actores.	Falta de articulación y estrategia común; escasa visibilidad.	Crear estrategia integral con monitoreo, difusión y apropiación social.
11	Sostenibilidad	P11	Avances en integración de sostenibilidad y diálogo entre sectores.	Falta de herramientas, indicadores y formación técnica.	Consolidar modelo con políticas públicas, formación y seguimiento.
12	Sostenibilidad	P12	Turismo comunitario fortalece cultura y tejido social.	Débil visibilidad y falta de articulación institucional.	Promoción, capacitación y articulación regional e institucional.
13	Gestión de Proyectos	P13	Propuestas innovadoras centradas en identidad local	Falta de consolidación, incentivos y articulación.	Infraestructura, tecnología, formación y apoyo

No.	Categoría	Pregunta	Aspectos Positivos	Problemas Identificados	Propuestas de Mejora
			y sostenibilidad.		económico a proyectos.
14	Gestión de Proyectos	P14	Potencial para transformación con alianzas e innovación.	Obstáculos como falta de recursos, formación e inclusión.	Gestión colaborativa, formación, participación y políticas eficientes.
15	Gestión de Proyectos	P15	Factores impulsores como innovación, participación y articulación.	Limitaciones técnicas, educativas e institucionales.	Planificación estratégica, educación continua y cooperación efectiva.
16	Propuestas y Visión de Futuro	P16	Visión optimista: turismo sostenible, diverso y profesionalizado.	Falta de infraestructura, formación y diversidad en la oferta.	Inversión, diversificación, profesionalización y políticas sostenibles.
17	Propuestas y Visión de Futuro	P17	Enfoque integral: sostenibilidad, participación, innovación y equidad.	Falta de planificación estructural y articulación institucional.	Plan estratégico con monitoreo, educación y participación activa.

No.	Categoría	Pregunta	Aspectos Positivos	Problemas Identificados	Propuestas de Mejora
18	Propuestas y Visión de Futuro	P18	Alianzas estratégicas con actores diversos fortalecen el modelo turístico.	Falta de transparencia, articulación y apropiación local.	Gobernanza participativa, redes colaborativas y formación técnica.

Nota. La tabla resume las respuestas de los entrevistados. Elaboración propia.

A través del análisis de las respuestas obtenidas, se identificaron aspectos fundamentales para comprender el estado actual del turismo en el municipio, así como los retos y potencialidades que enfrenta su desarrollo sostenible. A continuación, se presenta una síntesis temática de los hallazgos, agrupados en dimensiones clave de cada una de las preguntas que conformaron el Apéndice A:

Pregunta 1- Turismo y Cultura Local. El turismo en San Gil genera un impacto dual sobre la cultura según lo que se evidencia en el Apéndice C, mientras algunos actores lo perciben como una herramienta para preservar y revitalizar las tradiciones locales, otros señalan que, sin una planificación adecuada, puede provocar la pérdida de autenticidad cultural. Esta tensión evidencia la necesidad de una gestión cultural participativa que fomente el arraigo sin sacrificar la identidad.

Pregunta 2 - Imagen Turística y Competitividad. San Gil goza de reconocimiento por su oferta en turismo de aventura y su riqueza patrimonial según lo que se verifica en el Apéndice

D; sin embargo, enfrenta problemas como la sobrecarga de su capacidad turística y el traslado de actividades hacia municipios cercanos. Esto evidencia la necesidad de estrategias de diferenciación y mejora en infraestructura.

Pregunta 3 - Percepción de Beneficios. Aunque el turismo genera ingresos y empleo, no todos los grupos sociales perciben estos beneficios de manera equitativa esto se observa en el Apéndice E. Se presenta una brecha entre el impacto económico del turismo y su apropiación por parte de la comunidad, lo cual se agrava por el desconocimiento del enfoque de sostenibilidad.

Pregunta 4 – Infraestructura Turística. Las deficiencias estructurales en señalización, transporte, servicios básicos y espacios culturales afectan negativamente la competitividad del destino tan cómo se evidencia en el Apéndice F. Se requiere una planificación estratégica que impulse la inversión pública y privada en infraestructura.

Pregunta 5 – Infraestructura Turística. La calidad de la experiencia turística se ve limitada por fallas en los servicios complementarios, el deterioro del patrimonio y la falta de cualificación del talento humano. Es urgente priorizar acciones de mejoramiento en estos aspectos que se observan en el Apéndice G.

Pregunta 6 – Oportunidades no Aprovechadas. Se identifica una falta de articulación entre sectores que impide consolidar ofertas turísticas integradas. Asimismo, se evidencian carencias en innovación y en la construcción de una visión territorial compartida de acuerdo al Apéndice H.

Pregunta 7 – Participación y Articulación de Actores. La gobernanza institucional en turismo se caracteriza por la fragmentación y la ausencia de mecanismos estables de

coordinación de acuerdo al Apéndice I. Las acciones de cooperación entre actores son esporádicas, lo cual limita la sostenibilidad de las estrategias implementadas.

Pregunta 8 – Participación y Articulación de Actores. Existe consenso en torno a la necesidad de establecer estructuras formales de cooperación entre actores públicos, privados y comunitarios. La construcción de una gobernanza sólida exige confianza, liderazgo y mecanismos institucionales permanentes de acuerdo al Apéndice J .

Pregunta 9 – Participación Comunitaria. La inclusión activa de la comunidad local en los procesos turísticos fortalece la identidad cultural, promueve la equidad social y legitima las iniciativas. Es fundamental involucrar a la población desde las etapas iniciales de planificación, según el Apéndice K.

Pregunta 10 – Acciones Ambientales. Si bien se han desarrollado buenas prácticas en materia ambiental, estas se implementan de manera aislada. Se requiere una estrategia común que articule y escale estas iniciativas para lograr un mayor impacto colectivo, conforme al Apéndice L.

Pregunta 11 – Enfoque Integral de Sostenibilidad. Los actores entrevistados coinciden en la importancia de adoptar un enfoque integral, que combine participación ciudadana, fortalecimiento de capacidades locales, articulación institucional y sistemas de evaluación continua. Esto busca promover un turismo inclusivo, eficiente y respetuoso del medio ambiente. Considerando el Apéndice M.

Pregunta 12 – Turismo Comunitario. El turismo comunitario presenta un alto potencial, pero enfrenta limitaciones debido a la escasa visibilidad y el insuficiente respaldo institucional. Se hace necesario fortalecer la formación técnica y establecer redes de colaboración para ampliar su alcance tal como se aprecia en el Apéndice N.

Pregunta 13 – Diversificación Turística. Existe acuerdo sobre la necesidad de ampliar la oferta turística incorporando elementos culturales, religiosos y gastronómicos bajo criterios de sostenibilidad. La innovación y la participación de la comunidad son componentes esenciales para lograrlo de acuerdo con lo mostrado en el Apéndice O.

Pregunta 14 – Retos de Gestión. Los principales obstáculos en la gestión del turismo son la limitada promoción, la débil articulación interinstitucional, la escasa capacitación y la falta de apoyo por parte de las entidades responsables. Se requiere integrar estrategias sostenibles e inclusivas como queda reflejado en el Apéndice P.

Pregunta 15 – Éxito y Sostenibilidad. Los factores clave para consolidar un turismo sostenible son la capacitación continua, la planificación participativa y la construcción de redes colaborativas. La innovación y una visión de largo plazo se consideran fundamentales como se indica en el Apéndice Q.

Pregunta 16 – Visión de Futuro. La proyección de San Gil como un destino turístico debe sustentarse en principios de sostenibilidad, competitividad e inclusión. Se propone una oferta diversificada respaldada por una gestión moderna, articulada y basada en tecnologías. Conforme a lo registrado en el Apéndice R.

Pregunta 17 – Modelo Deseado de Turismo. Aunque existen diferentes perspectivas sobre el modelo turístico ideal (enfoques de lujo, comunitario o patrimonial), hay coincidencia en la necesidad de una planificación estratégica orientada a la sostenibilidad integral tal como se muestra en el Apéndice S.

Pregunta 18 – Alianzas Estratégicas. Las alianzas entre el sector público, privado y comunitario se perciben como fundamentales para consolidar un modelo turístico sostenible, enfocado en el desarrollo local y el aprendizaje. Tal como se aprecia en el Apéndice T.

A partir de este análisis, los aspectos identificados posibilitan la formulación de un conjunto de conclusiones generales que recogen las principales orientaciones y aprendizajes surgidos durante el trabajo de campo. Dichas conclusiones integran tanto las problemáticas estructurales como los potenciales aún no aprovechados, y ofrecen insumos clave para guiar futuras acciones, procesos de planificación y decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del turismo sostenible en San Gil. Dentro de los principales resultados obtenidos se destacan los siguientes:

Necesidad de una Gobernanza Articulada y Efectiva. Uno de los principales desafíos identificados es la desarticulación institucional y la ausencia de mecanismos estables de coordinación intersectorial. Resulta fundamental consolidar estructuras de gobernanza que promuevan la articulación participativa y sostenida entre actores públicos, privados y comunitarios.

La Sostenibilidad como Eje Transversal. Existe un consenso generalizado sobre la urgencia de gestionar el turismo bajo un enfoque integral de sostenibilidad que abarque dimensiones económicas, sociales y ambientales. Este enfoque debe incorporar mecanismos de monitoreo, justicia territorial y participación activa de las comunidades locales.

Deficiencias en Infraestructura y Servicios Básicos. Las limitaciones en señalización turística, transporte, cobertura de servicios públicos y oferta cultural afectan negativamente la competitividad del destino. Se requiere una inversión planificada y articulada que responda a las necesidades del territorio y de sus visitantes.

Participación Comunitaria como Pilar del Desarrollo Turístico. La inclusión activa de la comunidad en las decisiones relacionadas con el turismo es esencial para garantizar procesos legítimos, sostenibles y representativos. Su participación desde las etapas de planificación fortalece la cohesión social y la identidad colectiva.

Oportunidades Desaprovechadas e Innovación Rezagada. San Gil cuenta con una amplia variedad de atractivos turísticos —rurales, naturales, culturales y gastronómicos— que aún no han sido integrados en una propuesta estratégica coherente. La innovación, especialmente desde enfoques colaborativos, representa una tarea pendiente.

Diversificación y Fortalecimiento de la Identidad Local. Superar la concentración en el turismo de aventura y ampliar la oferta hacia otros segmentos es clave para lograr un modelo más resiliente. La construcción de un desarrollo turístico auténtico debe basarse en el rescate y promoción de la identidad cultural del territorio.

Ausencia de una Planificación Estratégica Definida. Aunque existe una visión compartida de posicionar a San Gil como un destino turístico sostenible y competitivo, aún no se ha consolidado una hoja de ruta clara, ni las estructuras institucionales necesarias para avanzar hacia esa meta común.

Fase 3: Juicio de Expertos

Continuando con el cumplimiento a la metodología formulada y para culminar el diagnóstico correspondiente al objetivo específico N° 1, se aplicó la herramienta juicio de expertos (Apéndice B), a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas. La implementación de la herramienta Juicio de Expertos se llevó a cabo mediante los siguientes pasos:

En cuanto a la selección de los expertos, con ayuda del Instituto de Cultura y Turismo del municipio de San Gil se determinó un total de cuatro (4) expertos en áreas como: turismo sostenible, medio ambiente, planeación territorial, economía local, cultura de San Gil, los cuales se encuentran relacionados en la Tabla 7.

La metodología se desarrolló mediante las siguientes rondas con la participación de tres (3) de ellos para un porcentaje de participación del 75%:

Primera Ronda (Individual). Se aplicó personalmente a cada experto el instrumento de juicio de expertos Apéndice B, junto con los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas relacionados en la Tabla 12, donde se les solicitó listar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y proponer estrategias iniciales para fortalecer el turismo sostenible en el municipio de San Gil. En las Figura 9 y Figura 10 se puede evidenciar la aplicación de esta primera ronda las cuales fueron grabadas en audio con previa autorización de los expertos.

Posteriormente, se agruparon y sistematizaron en el Apéndice U de forma anónima, las respuestas dadas por los expertos con el fin de identificar temas repetidos o claves.

Figura 9

Aplicación Instrumento Juicio de expertos



Nota. Aplicación del instrumento juicio de expertos a uno de los expertos de la muestra.

Figura 10*Aplicación instrumento juicio de expertos*

Nota. Aplicación del instrumento juicio de expertos a uno de los expertos de la muestra

Segunda Ronda (Grupal). Se compartió el resumen anónimo a todos los expertos a través de correo electrónico, en donde se les solicitó evaluar, priorizar y complementar los factores DOFA y las estrategias propuestas a través de una valoración de las respuestas, bajo criterios relacionados en la Tabla 13 y así facilitar la toma de decisiones estratégicas:

Criterios de evaluación: Impacto, viabilidad, innovación, sostenibilidad).

Ponderación de criterios: Definidos según la importancia relativa en la Tabla 13. A continuación, se describe cada componente que la conforman:

Criterio: Se enumeran los factores clave que se utilizarán para evaluar cada estrategia.

Descripción: Se explica brevemente el enfoque de cada criterio.

Ponderación (%): Se asigna un peso porcentual a cada criterio, según su importancia relativa en el análisis, sumando en total el 100%.

Tabla 13

Ponderación de los Criterios de Evaluación

Criterio	Descripción	Ponderación (%)
Impacto	Nivel de efecto positivo en el turismo sostenible.	30%
Viabilidad	Grado de posibilidad de implementación (recursos, contexto local).	25%
Sostenibilidad	Contribución al desarrollo sostenible ambiental, social y económico.	25%
Innovación	Grado de novedad o diferenciación frente a la oferta actual.	20%
Total		100%

Nota. En la tabla 12 corresponde a una matriz de criterios de evaluación, utilizada para valorar distintas estrategias en función de su aporte al turismo sostenible.

Participación conversatorio Conectividad aérea y desarrollo territorial: Caso Santander

Por otro lado, se realizó participación por parte de los autores, en el Foro y Conversatorio realizado el 20 de mayo en el auditorio de la CAS- Seccional San Gil, titulado *Conectividad aérea y desarrollo territorial: Caso Santander*; liderado por la Secretaría de Desarrollo

Económico del municipio de San Gil y con acompañamiento por parte de la Secretaría de Conectividad del departamento de Santander, Fenalco Sur de Santander, PROSANTANDER, Cámara de Comercio de Bucaramanga y la aerolínea SATENA.

Se consideró de gran importancia la asistencia a dicho evento, teniendo en cuenta que quienes presidian tanto el foro como el conversatorio son personalidades de la región expertas en el sector turístico y económico ya que son representantes de Entidades aliadas en pro del desarrollo económico y turístico de la región y cuyos aportes y recomendaciones se tuvieron en cuenta en la formulación de las estrategias.

El foro fue presidido por el Doctor Sergio París Mendoza, ex director de la Aeronáutica civil quien expuso los desafíos que enfrenta el departamento de Santander y particularmente el municipio de San Gil, frente al medio de transporte aéreo. De igual manera participaron representantes de entidades del orden nacional como FONTUR y AVIACOL según lo evidenciado en la Figura 11, quienes expusieron y coincidieron en la importancia que juega el transporte aeronáutico en el impulso del sector turístico.

Figura 11*Conversatorio Conectividad Aérea y Desarrollo Territorial*

Nota. Registro fotográfico del conversatorio sobre conectividad aérea y desarrollo territorial realizado el 20 de mayo del 2025.

Los resultados de la valoración de las alternativas, estrategias y recomendaciones dadas por cada experto y en el conversatorio se relacionan y analizan en la fase 6 Diseño de estrategias.

Fase 4: Diagnóstico Mediante DOFA

Para culminar con el diagnóstico y a partir de los factores identificados en el análisis de información secundaria, resultados de entrevistas semiestructuradas y aplicación de herramienta juicio de expertos; se estructuró en el Apéndice V, la Matriz DOFA para el sector turístico del municipio de San Gil, describiendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fase 5: Benchmarking de Municipios para el Turismo Sostenible

Como parte del diseño metodológico de esta investigación, se llevó a cabo un análisis de experiencias relevantes en turismo sostenible implementadas en diferentes municipios colombianos. Para ello, se utilizó un ejercicio de comparación estructurada, orientado a identificar prácticas exitosas, estrategias replicables y aprendizajes que puedan ser ajustados al contexto de San Gil. Esta aproximación permitió examinar casos certificados en sostenibilidad turística, con el fin de extraer elementos clave en términos de gestión, planificación y ejecución de políticas públicas en el sector. La información fue organizada y analizada mediante una herramienta de estudio de casos comparativos, lo cual facilitó una visión integral sobre cómo otros territorios han avanzado en la consolidación de modelos turísticos sostenibles.

Selección de Municipios

La selección de los municipios se basó en criterios técnicos que aseguraran una muestra representativa en términos de diversidad regional, riqueza sociocultural y grado de avance en la adopción de políticas de sostenibilidad turística. La estrategia consistió en incluir tanto destinos consolidados como otros que se encuentran en procesos incipientes de implementación, lo que permitió evidenciar tanto factores de éxito como limitaciones estructurales.

Para la consolidación de la muestra de municipios analizados, se priorizó la recopilación de información proveniente de fuentes institucionales confiables y medios de comunicación con reconocimiento nacional. Se revisaron principalmente los portales oficiales de las alcaldías de Villa de Leyva, Filandia, Monguí, Girón y Santa Rosa de Cabal, así como plataformas

gubernamentales de alcance nacional, entre ellas el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fontur, Findeter y la Función Pública. Complementariamente, se incluyeron contenidos de medios especializados como *El Espectador*, *Caracol Radio* y *Booking.com*, además de sitios técnicos como *CalidadTurística.gov.co*, *Biosphere Tourism* y los observatorios turísticos de los departamentos de Boyacá, Quindío y Tolima. La selección de estas fuentes respondió a criterios de relevancia, actualidad y acceso público. El detalle completo se encuentra en el (Apéndice X).

Esta selección conformó una base robusta para el desarrollo del análisis comparativo. En total, se incluyeron diez municipios distribuidos en siete departamentos del país, los cuales se detallan en la Tabla 14. Esta muestra permitió abordar una diversidad territorial y de enfoques en la gestión del turismo sostenible.

Tabla 14

Municipios Seleccionados

No.	Departamentos	Municipios	Certificación NTS TS 001
1	Boyacá	Villa de Leyva	No
2	Antioquia	Guatapé	Si
3	Quindío	Filandia	Si
4	Santander	El Socorro	Si
5	Tolima	Melgar	No
6	Boyacá	Tota	No
7	Valle del Cauca	Buga	Si
8	Quindío	Salento	Si

No.	Departamentos	Municipios	Certificación NTS TS 001
9	Santander	Girón	No
10	Boyacá	Monguí	No

Nota. Municipios seleccionados según distribución departamental y estado de certificación NTS TS 001. Elaboración propia.

Enfoque Metodológico

La estructura de la matriz correspondiente al Apéndice Y, se fundamenta en cinco dimensiones analíticas que reflejan los pilares del turismo sostenible definidos por la Política Pública de Turismo Sostenible del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y por la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 001-1, las cuales se describen en la Tabla 15. Estas dimensiones son: gobernanza del turismo, enfoque ambiental, participación comunitaria y financiamiento, de igual manera, se incluyó la dimensión control del turismo masivo teniendo en cuenta que el diagnóstico arrojó que el municipio de San Gil enfoca sus esfuerzos en el turismo de deportes de aventura. La integración de estas dimensiones permite examinar la gestión turística desde una perspectiva integral y contextualizada.

Tabla 15

Definición de las Dimensiones del Turismo Sostenible

Dimensión	Definición
Gobernanza del turismo	Alude a los mecanismos de planificación, normativas, certificaciones y esquemas de coordinación institucional y

Dimensión	Definición
	comunitaria implementados por los municipios, alineándose con el componente de sostenibilidad institucional (MINCOMERCIO, 2021)
Enfoque ambiental	Evalúa las acciones destinadas a la conservación de los ecosistemas, la reducción de impactos y la promoción de buenas prácticas ambientales, en concordancia con los estándares del (MINCIT, NTS-TS 001-1, 2014) y el pilar ecológico de la política pública (Bigné, Font, & Andreu, 2000).
Participación comunitaria	(MINCIT, NTS-TS 001-1, 2014) establece que esta dimensión se enfoca en el grado de involucramiento de actores locales en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos turísticos, promoviendo la cohesión social y el empoderamiento ciudadano, en línea con la dimensión sociocultural de la sostenibilidad.
Financiamiento	(MINCIT, NTS-TS 001-1, 2014) Considera el acceso y uso de recursos públicos o privados para apoyar iniciativas turísticas sostenibles, reflejando el componente económico del modelo.
Control del turismo masivo	Permite observar la existencia de medidas destinadas a regular la presión turística, mitigar impactos negativos y garantizar la capacidad de carga del destino. Esta dimensión transversal cobra especial relevancia en contextos donde el crecimiento

Dimensión	Definición
	desordenado del turismo ha generado conflictos socioambientales y retos de gobernanza territorial.

Nota. Definición de las dimensiones a partir de la NTS TS 001 y la Política Pública de Turismo Sostenible. Elaboración propia.

Por lo anterior, la matriz propuesta correspondiente al Apéndice Y, no solo permite realizar un diagnóstico comparativo entre municipios colombianos pioneros en sostenibilidad turística, sino que ofrece un marco metodológico coherente con los referentes normativos y de política pública nacionales, facilitando la identificación de lecciones útiles para ser adaptadas al contexto de San Gil.

Estructura del Análisis Comparativo

La matriz construida para el análisis en el Apéndice Y, comprendió dimensiones estratégicas clave como la gobernanza del turismo, la participación comunitaria, la gestión ambiental, los sistemas de monitoreo y control, y los mecanismos de financiación.

El propósito de esta matriz fue identificar patrones, buenas prácticas y desafíos comunes en el proceso de implementación de estrategias de turismo sostenible. Si bien muchos territorios enfrentan problemáticas similares como la presión del turismo masivo, la informalidad o la fragilidad ambiental, las respuestas institucionales y comunitarias han sido diversas, adaptadas a las condiciones locales y al nivel de articulación de los actores involucrados.

Algunos municipios priorizan procesos de formación ciudadana y educación ambiental; otros se distinguen por la consolidación de productos turísticos innovadores o por el fortalecimiento de estructuras de gobernanza participativa. Estas diferencias permiten reconocer tanto las condiciones habilitantes como las limitaciones estructurales que influyen en la efectividad y sostenibilidad de las políticas implementadas.

Los hallazgos obtenidos ofrecen insumos relevantes para el diseño de estrategias en San Gil, especialmente en lo referente a la planificación temática de productos turísticos, el diseño de esquemas financieros alternativos, y la construcción de modelos de gobernanza multiactor. Los resultados completos se presentan en el Apéndice Y.

Análisis Detallado de los Resultados

El análisis de la matriz permitió extraer conclusiones más específicas y estructuradas a partir de las dimensiones evaluadas:

Gobernanza Turística: Institucionalización y Coordinación. Municipios como El Socorro, Filandia y Guatapé se destacan por haber adoptado normas técnicas sectoriales como la NTS TS 001-1 o por establecer consejos municipales de turismo. Estas medidas refuerzan la institucionalidad local y permiten coordinar de forma efectiva las acciones del sector. Villa de Leyva, por su parte, integra la sostenibilidad turística en su plan de desarrollo, articulando esfuerzos de largo plazo.

Enfoque Ambiental: Transversalización de la Conservación. La dimensión ambiental aparece como eje articulador en municipios como Melgar y Salento, que han desarrollado metodologías avanzadas de sostenibilidad (como Biosphere o modelos de gobernanza ecológica

basados en Ostrom). En otros casos, como Tota o Buga, se promueven acciones puntuales de conservación y educación ambiental, orientadas a proteger ecosistemas frágiles y generar conciencia en la población.

Participación Comunitaria: Apropiación y Corresponsabilidad. Una constante en los municipios con mayores avances en sostenibilidad es la activa participación de la comunidad. Experiencias como las mesas de gobernanza (Villa de Leyva, Guatapé), programas comunitarios (Filandia, Salento) o asociaciones de base (Monguí) evidencian la importancia de construir mecanismos de corresponsabilidad ciudadana en la planificación y gestión del turismo.

Financiamiento: Recursos Diversificados y Cooperación Institucional. La financiación de los proyectos sostenibles ha sido posible gracias a alianzas con entidades como Fontur, Findeter, ministerios y gobernaciones. Esta diversificación de recursos ha facilitado la implementación de certificaciones, campañas pedagógicas y mejora de la infraestructura turística. No obstante, algunos municipios aún dependen fuertemente del nivel central, lo cual podría afectar la continuidad de sus políticas.

Control del Turismo Masivo: Gestión de Flujos y Carga Turística. La regulación de la masificación turística es un desafío compartido. Salento, por ejemplo, ha avanzado con estudios de capacidad de carga y campañas para mitigar efectos negativos. Villa de Leyva y El Socorro también han adoptado medidas para preservar la identidad local frente al crecimiento del turismo. Sin embargo, en municipios como Buga o Monguí aún se evidencia una falta de estrategias de control claras y sistemáticas.

Elementos Críticos para la Adaptación

A partir del análisis realizado, se identifican algunas lecciones clave que pueden orientar la toma de decisiones en San Gil:

- La sostenibilidad turística requiere una visión integrada que articule gobernanza, gestión ambiental, inclusión social y monitoreo.
- La participación activa de la comunidad no solo legitima las acciones, sino que fortalece el sentido de pertenencia y el cuidado del territorio.
- La planificación turística debe alinearse con instrumentos como el POT y los planes de desarrollo para asegurar coherencia institucional.
- El acceso a recursos financieros diversos permite mayor continuidad y escalabilidad de los proyectos.
- El control del turismo masivo debe basarse en estudios técnicos y estrategias preventivas, no solo reactivas.

Estos elementos, adaptados a las condiciones particulares de San Gil, constituyen una base para avanzar hacia un modelo turístico más equilibrado, resiliente y sostenible.

Revisión de Políticas y Buenas Prácticas

Como parte del ejercicio comparativo, se llevó a cabo un análisis documental riguroso de normativas públicas, directrices estratégicas, iniciativas territoriales e informes emitidos por entidades oficiales de los municipios estudiados. Este trabajo permitió identificar prácticas

relevantes en materia de turismo sostenible que han sido aplicadas con efectos verificables en distintos entornos locales.

La finalidad central fue destacar experiencias significativas en ámbitos prioritarios como el ecoturismo, la planificación del territorio, el fortalecimiento de capacidades comunitarias, la innovación en productos turísticos y la protección del patrimonio natural y cultural. Para ello, se recurrió a fuentes oficiales disponibles en plataformas gubernamentales, así como a informes técnicos y publicaciones en medios especializados.

En varios casos analizados, se evidenció que la sostenibilidad ha sido asumida no como una estrategia aislada, sino como un componente central de las políticas turísticas. Esta perspectiva ha propiciado una coordinación más efectiva entre instituciones públicas, actores sociales y el sector privado, favoreciendo modelos de desarrollo más integrales y sostenibles. La información detallada de estas experiencias se encuentra en el (Apéndice Z).

Análisis de la Línea Base de Buenas Prácticas. La tabla de línea base construida a partir del benchmarking muestra una diversidad de estrategias exitosas, clasificadas por municipio, eje estratégico, resultados visibles y aprendizajes potencialmente transferibles a otros territorios.

En cuanto a los ejes estratégicos, se destacan cinco grandes áreas:

- Gobernanza y planificación turística, con énfasis en la regulación del turismo y coordinación interinstitucional.
- Gestión ambiental, asociada al uso racional de recursos naturales y control de carga turística.

- Desarrollo comunitario e inclusión social, enfocado en la participación activa de la población local.
- Innovación en productos turísticos, con propuestas como rutas temáticas y turismo experiencial.
- Conservación cultural y patrimonial, mediante la promoción del sentido de pertenencia y protección del legado histórico.

Entre los resultados observables más relevantes se encuentran:

- La conservación de entornos naturales y urbanos,
- El fortalecimiento del tejido social,
- La diversificación económica a través del turismo rural,
- Y la certificación en sostenibilidad turística, lograda por varios municipios.

Desde el punto de vista del aprendizaje institucional, emergen algunos patrones clave:

- La participación comunitaria es un factor decisivo para el éxito de las iniciativas.
- La planificación a largo plazo, alineada con el POT, refuerza la sostenibilidad territorial.
- La formación continua y la sensibilización ambiental son prácticas recurrentes en los casos exitosos.
- La gobernanza articulada entre actores públicos, privados y comunitarios se convierte en condición habilitante.

Determinaciones Generales. A partir del análisis de esta línea base, se pueden establecer las siguientes determinaciones relevantes para el caso de San Gil:

1. La sostenibilidad turística requiere una visión sistémica: los municipios más avanzados articulan acciones en varios frentes, no se limitan a proyectos sectoriales.
2. La institucionalidad local debe fortalecerse para garantizar continuidad y articulación de las políticas públicas en turismo.
3. La educación ambiental y el turismo con enfoque patrimonial surgen como estrategias efectivas para territorios con alto valor cultural y ecológico.
4. El monitoreo y la evaluación de impactos turísticos permiten mejorar la gestión y anticipar problemas.
5. Existen elementos replicables en la mayoría de los municipios estudiados, siempre que se adapten a las particularidades del territorio de San Gil.

Diagrama de Causa y Efecto

Con el propósito de identificar los factores que obstaculizan la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible en San Gil, se desarrolló un diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa o espina de pescado. Esta herramienta permitió organizar y visualizar de manera estructurada las causas raíz que limitan el desarrollo de un modelo turístico sostenible, partiendo del reconocimiento de problemáticas interrelacionadas que inciden en el territorio.

Metodología de Elaboración. El ejercicio analítico se centró en el efecto principal identificado: las limitaciones para implementar buenas prácticas de turismo sostenible en San Gil. A partir de allí, se clasificaron las causas en cinco categorías clave derivadas del análisis comparativo con municipios pioneros: gobernanza turística, enfoque ambiental, participación comunitaria, acceso a financiamiento y control del turismo masivo.

Cada categoría fue analizada en términos de su origen, su impacto en la realidad local y el nivel de capacidad institucional para abordarla.

Análisis de Resultados. El análisis permitió evidenciar que San Gil enfrenta una débil estructura de gobernanza turística, expresada en la inexistencia de una política pública integral sobre sostenibilidad y en la baja articulación entre actores clave del territorio. La falta de una instancia permanente de concertación, como un consejo de turismo activo, debilita la coordinación entre entidades públicas, privadas y comunitarias.

En cuanto al enfoque ambiental, se observa una implementación incipiente de normas técnicas como la NTS-TS-001-1 y una limitada capacidad institucional para controlar prácticas turísticas que generan deterioro ecológico, especialmente en ecosistemas sensibles como ríos, senderos o zonas rurales. A ello se suma la ausencia de campañas permanentes de educación ambiental dirigidas tanto a turistas como a residentes.

En el eje de participación comunitaria, se identifican barreras en la inclusión efectiva de la población local en la toma de decisiones y en los procesos de planificación. La escasa formación en turismo sostenible para prestadores de servicios, sumada a tensiones entre intereses económicos y objetivos de conservación, genera resistencias o desarticulación de esfuerzos.

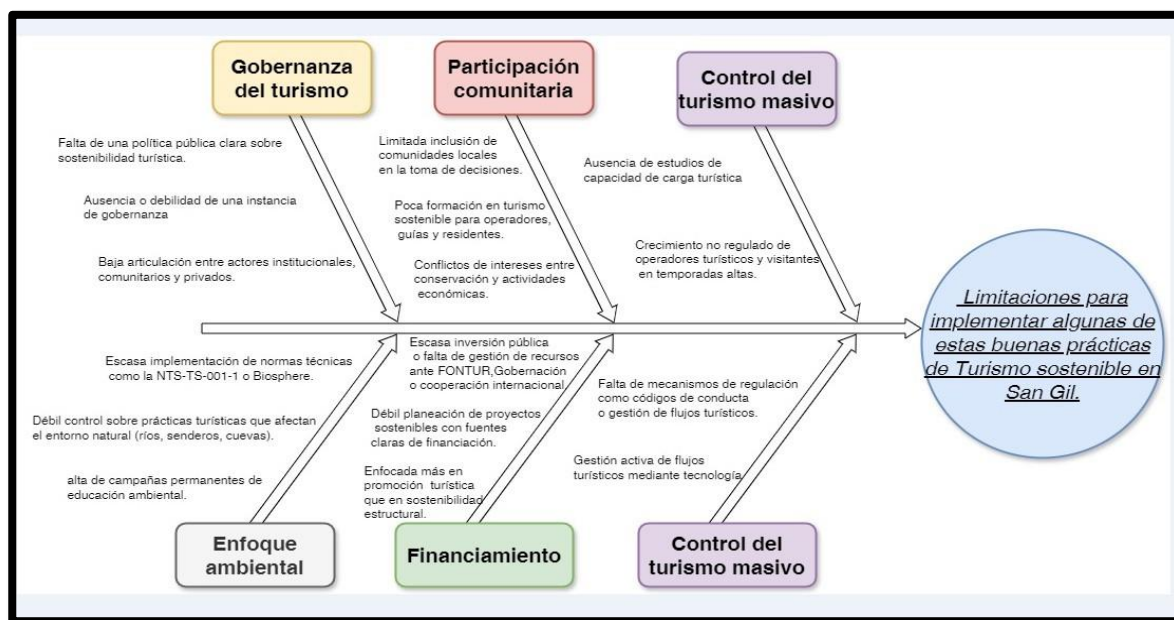
Respecto al financiamiento, persiste una dependencia de recursos públicos insuficientes y una baja capacidad de formulación y gestión de proyectos sostenibles con fuentes claras de financiación. La estrategia institucional está más orientada a la promoción turística tradicional que a la consolidación de una infraestructura de sostenibilidad.

Finalmente, el control del turismo masivo representa una debilidad estructural. No existen estudios de capacidad de carga ni herramientas regulatorias como códigos de conducta, regulaciones por temporadas o mecanismos de gestión de flujos turísticos. Esto ha generado una presión creciente sobre los recursos naturales y sobre la calidad de vida de las comunidades receptoras.

Metodología de Elaboración y Análisis de resultados. Derivado del análisis anterior, se construyó una matriz de riesgos orientada a identificar amenazas que podrían comprometer la sostenibilidad turística en contextos similares. Se evaluaron criterios como la probabilidad de ocurrencia, el impacto esperado y la presencia de mecanismos de mitigación como se ve reflejado en la Figura 12.

Los principales riesgos detectados incluyen la excesiva dependencia del turismo como fuente económica, el crecimiento no regulado del sector, la débil capacidad institucional para la gestión ambiental y la escasa coordinación interinstitucional. Esta herramienta proporciona una base para la gestión anticipada de riesgos en San Gil, y su contenido completo se encuentra en el Apéndice E: Matriz de Análisis de Riesgos.

Diagrama de Causa-Efecto: Factores que Limitan La Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible en San Gil



Nota. Factores estructurales que limitan el turismo sostenible en San Gil, según análisis.

Elaboración propia.

Análisis de Riesgos

La consolidación de un turismo sostenible enfrenta múltiples desafíos que, si no se gestionan con eficacia, pueden generar impactos negativos tanto sobre los ecosistemas locales como sobre la calidad de vida de las comunidades anfitrionas. Ante este panorama, el análisis de riesgos se convierte en una herramienta clave para prever posibles afectaciones y diseñar medidas de prevención y respuesta adaptadas a cada contexto. En este apartado se exponen los principales riesgos identificados en distintos municipios colombianos reconocidos por sus

apuestas en sostenibilidad turística, con el fin de derivar aprendizajes útiles para la planificación en San Gil.

Metodología de Elaboración y Análisis. La elaboración del análisis se sustentó en una revisión de fuentes secundarias, incluyendo planes de desarrollo local, informes institucionales, notas periodísticas y contenidos de portales oficiales. Para cada municipio se evaluaron tres aspectos esenciales: la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y las estrategias de mitigación adoptadas o sugeridas. Estos datos fueron organizados en una matriz comparativa por territorio, lo que permitió reconocer tendencias recurrentes y amenazas críticas vinculadas al desarrollo turístico.

Análisis de Resultados. La información recopilada muestra que varios municipios enfrentan riesgos frecuentes como el turismo masivo, la contaminación ambiental y la presión sobre servicios e infraestructuras. Casos como Villa de Leyva, El Socorro, Salento y Girón evidencian impactos notables como la pérdida de valores culturales, el deterioro del patrimonio y la saturación de los sistemas públicos.

De manera complementaria, se identificaron amenazas naturales como deslizamientos, movimientos sísmicos e inundaciones en municipios como Melgar, Filandia y Villa de Leyva. Estas situaciones se ven agravadas por factores como la localización geográfica y la escasa integración del enfoque de riesgo en los instrumentos de ordenamiento territorial. En muchos casos, la falta de coordinación interinstitucional también limita la implementación de soluciones estructurales.

No obstante, algunos territorios han avanzado en la mitigación de riesgos mediante acciones destacables: zonificación de áreas vulnerables (Filandia), campañas educativas sobre turismo responsable (Villa de Leyva) y sistemas de monitoreo ambiental gestionados localmente (Tota y Guatapé). Estas medidas ofrecen referencias valiosas para su eventual adaptación en San Gil, donde persisten desafíos en regulación, gestión de visitantes y formación ciudadana en sostenibilidad.

Aportes Relevantes para San Gil. El análisis comparado permite extraer insumos relevantes que pueden fortalecer la gestión del turismo en San Gil. Se resalta la urgencia de diseñar estudios de capacidad de carga turística, implementar controles sobre prácticas informales y vertimientos, y consolidar procesos educativos en sostenibilidad ambiental y cultural. Igualmente, se plantea la necesidad de diversificar las actividades turísticas y desarrollar protocolos frente a eventos naturales, como parte de una estrategia integral orientada a una gobernanza turística más sólida y resiliente. Para una descripción más detallada, véase el Apéndice AA.

Fase 6: Diseño de Estrategias

Estrategias a partir de la DOFA

A partir de los resultados de la matriz DOFA- Apéndice V, se formularon estrategias cruzando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, permitiendo aprovechar las ventajas internas frente al entorno, corregir aspectos internos.

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

1. Promover la valorización del patrimonio cultural mediante rutas sostenibles con apoyo de FONTUR, integrando bienes arquitectónicos y expresiones artísticas.
2. Diseñar productos turísticos sostenibles e integrales que articulen aventura, naturaleza, cultura y gastronomía, aprovechando el reconocimiento de San Gil a nivel nacional y su respaldo en políticas públicas sectoriales.
3. Impulsar la promoción de San Gil como destino turístico multiexperiencial mediante participación en ferias y alianzas estratégicas, destacando su oferta natural, cultural y gastronómica con propuestas sostenibles.
4. Promover experiencias turísticas sostenibles basadas en el café, cacao y patrimonio, mediante innovación y fondos internacionales, para fortalecer la competitividad y diversificar la economía local.
5. Fortalecer una gobernanza turística participativa mediante espacios de articulación liderados por el Instituto de Cultura y Turismo, que coordinen acciones sostenibles entre actores públicos, privados y comunitarios.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

6. Formular una política pública turística que, alineada con el Plan Sectorial y el PBOT, oriente el crecimiento sostenible del sector y fortalezca la identidad cultural del territorio.
7. Actualización de la normativa del turismo de aventura a nivel local que permita regular con más claridad la práctica de estos deportes
8. Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores turísticos, en coordinación con instituciones educativas, para profesionalizar el sector y mejorar la atención con enfoque cultural y sostenible.
9. Impulsar infraestructura turística sostenible que mitigue riesgos, mejore la movilidad y señalización, y conserve el entorno del río Fonce, alineada con el PBOT y el Plan de Desarrollo Municipal.
10. Fomentar proyectos piloto de innovación y sostenibilidad turística con apoyo financiero, para fortalecer experiencias locales, dinamizar la economía y diversificar la oferta en ecoturismo, cultura y gastronomía.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

11. Articular el aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenibles para mejorar la conectividad aérea, atraer más visitantes y aumentar la competitividad del destino.
12. Implementar un sistema de monitoreo ambiental y turístico que, en articulación con el Instituto de Cultura y un futuro Observatorio, permita proteger ecosistemas como el río Fonce y tomar decisiones basadas en datos confiables.

13. Implementar campañas educativas sobre el patrimonio de San Gil para fortalecer la cohesión social, ordenar la actividad turística y preservar la identidad cultural del territorio.

14. Establecer alianzas estratégicas entre actores turísticos y ambientales para mejorar la articulación institucional y fortalecer un turismo sostenible e inclusivo en la región.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

15. Crear un Observatorio Turístico Municipal para generar y difundir información estratégica, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la coordinación del sector hacia un turismo sostenible.

16. Diseñar e implementar un plan de revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral, orientado a su conservación y promoción, para diversificar la oferta turística y atraer nuevos públicos.

17. Diseñar programas de formación técnica y en atención al cliente para fortalecer la calidad del servicio, reducir la informalidad y aumentar la resiliencia del sector turístico local bajo criterios de sostenibilidad.

18. Formular estrategias ambientales que impulsen la sostenibilidad del entorno natural, mediante la recuperación de la cuenca del río Fonce, gestión de riesgos y aplicación de criterios ecológicos en proyectos turísticos."

19. Diseñar una guía turística en una aplicación digital interactiva y multilingüe para mejorar la visibilidad de San Gil, enriquecer la experiencia del visitante y aumentar su competitividad como destino turístico.

20. Impulsar proyectos socioeconómicos que integren unidades productivas turísticas locales mediante asistencia técnica y microcréditos, buscando reducir la informalidad y las brechas sociales, y fortalecer la economía local.

21. Establecer mesas de articulación regional que integren municipios vecinos para desarrollar estrategias turísticas conjuntas frente a desafíos sociales, ambientales y de competitividad.

Estrategias a Partir de Juicio de Expertos

A partir de la metodología de juicio de expertos, en la segunda ronda, se solicitó a los mismos; evaluar y priorizar en una Escala de 1 a 5 las estrategias y recomendaciones adicionales propuestas y relacionadas en el Apéndice U, donde 5 es el mejor desempeño los criterios de la Tabla 13. El cálculo para la valoración de cada una de las estrategias multiplicando la ponderación de cada criterio por la priorización dada para los mismos. Por ejemplo, para la primera estrategia del experto 1: $(5 \times 0.3) + (4 \times 0.25) + (5 \times 0.25) + (3 \times 0.2) = 4.4$.

En la Tabla 16 se relacionan los resultados correspondientes a la valoración por cada criterio, dada por el experto 1 para sus estrategias y recomendaciones adicionales: En los resultados de ponderación se evidencia una preferencia por estrategias integrales y contextualizadas, que fortalecen la identidad local, promueven la sostenibilidad y tienen un impacto directo sobre la comunidad.

Tabla 16*Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 1*

Estrategia de Experto 1	Impacto	Viabilidad	Sostenibilidad	Innovación	Puntaje Final
Articulación turismo–sectores productivos	5	4	5	3	4.4
Formación continua y certificación en sostenibilidad	4	5	5	3	4.3
Fortalecimiento de la identidad territorial	5	4	5	4	4.5
Diversificación hacia nuevos segmentos (niños, adultos mayores)	4	4	4	4	4.1
Replicar modelo del Eje Cafetero	3	5	4	3	3.9
Fortalecer el rol de agencias de viaje	4	4	3	3	3.8

Nota. El puntaje final de tabla 16 refleja el grado de preferencia de cada estrategia desde la perspectiva del experto 1.

En la Tabla 17 se relacionan los resultados de priorización de las estrategias planteadas por el experto 2, quien prioriza estrategias que combinan alto impacto, sostenibilidad e innovación, con un enfoque en la articulación entre el turismo y lo rural (agroturismo), la promoción del destino y la recuperación ambiental. Se observa una preferencia por iniciativas integrales y con potencial diferenciador, en contraste con acciones más tradicionales como la

mejora vial o la cultura ciudadana, que son vistas como necesarias, pero menos estratégicas desde el punto de vista del turismo sostenible.

Esta evaluación sugiere que para el experto 2 el fortalecimiento del turismo en San Gil requiere acciones con visión territorial, ambiental y de mercado, más allá de soluciones infraestructurales o normativas.

Tabla 17

Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 2

Estrategia Experto 2	Impacto	Viabilidad	Sostenibilidad	Innovación	Puntaje Final
Mejorar infraestructura vial y movilidad	5	4	3	2	3.85
Promover el agroturismo	5	4	5	4	4.55
Proyectos ambientales: recuperación del Río Fonce	5	3	5	3	4.2
Capacitación turística (taxistas, guías, etc.)	4	5	4	3	4.15
Incentivar cultura vial local	3	4	3	2	3.2
Fortalecer promoción nacional/internacional	4	5	4	4	4.4

Nota. El puntaje final de tabla 17 refleja el grado de preferencia de cada estrategia desde la perspectiva del experto 2.

En la Tabla 18 se relacionan los resultados de priorización de las estrategias planteadas por el experto 3, el cual prioriza estrategias que integran sostenibilidad, identidad cultural, participación comunitaria y diversificación del producto turístico. Existe una clara orientación hacia iniciativas que fortalecen el tejido social, preservan el entorno y agregan valor a la experiencia turística local. De igual manera, el experto 3 reconoce la importancia de adoptar medidas relacionadas con capacitación y la gestión de residuos, aunque estas no se perciben como diferenciadoras.

Tabla 18

Valoración de las Estrategias y Recomendaciones Experto 3

Estrategia Experto 3	Impacto	Viabilidad	Sostenibilidad	Innovación	Puntaje Final
Gestión de residuos	4	4	5	3	4.2
Capacitación de operadores turísticos	4	5	4	3	4.15
Diversificación de la oferta turística	5	4	5	4	4.55
Incentivar el turismo comunitario y rural	5	3	5	4	4.35
Fortalecer identidad cultural y preservación de raíces	5	4	5	3	4.4

Nota. El puntaje final de tabla 18 refleja el grado de preferencia de cada estrategia desde la perspectiva del experto 3.

Análisis de las Estrategias de Juicio de Expertos

Tras analizar y ponderar las estrategias propuestas por los tres expertos bajo los criterios de impacto, viabilidad, sostenibilidad e innovación, se pudo evidenciar coincidencias entre los mismos, estrategias mejor valoradas y una complementariedad de enfoques.

Coincidencias Estratégicas entre Expertos

La diversificación de la oferta turística es una de las estrategias más destacadas y valoradas por los tres expertos, especialmente como respuesta al agotamiento del producto basado exclusivamente en deportes de aventura. Se propone incorporar nuevas experiencias dirigidas a públicos variados (familias, adultos mayores, niños, turismo rural y comunitario).

De igual manera, la estrategia de fortalecimiento de la identidad cultural y territorial se presenta como una prioridad transversal, con la que se busca generar experiencias auténticas que rescaten tradiciones, oficios y productos locales (como café y cacao), lo que aporta tanto valor cultural como diferenciación turística.

Por último, la articulación entre actores del sector turístico y privado es una estrategia clave para una gestión eficiente, coordinada y sostenible del destino.

Estrategias Mejor Valoradas

En la Tabla 19, se presentan las estrategias propuestas por los tres expertos que alcanzaron los puntajes ponderados más altos. Estos resultados evidencian una coincidencia en la

perspectiva de un turismo sostenible basado en tres ejes fundamentales: la diversificación e innovación de la oferta turística para captar diversos públicos, la valorización de la identidad cultural y territorial como factor distintivo y de cohesión social, y la articulación con otros sectores junto con una promoción estratégica del destino, orientadas a generar impactos económicos más amplios y sostenibles.

Tabla 19

Estrategias de Juicio de Expertos con Mejor Valoración

Estrategia	Experto	Puntaje Final
Diversificación de la oferta turística	Experto 3	4.55
Promoción del agroturismo	Experto 2	4.55
Fortalecer identidad cultural y preservación de raíces	Experto 3	4.4
Articulación turismo–sectores productivos	Experto 1	4.4
Fortalecer promoción nacional/internacional	Experto 2	4.4

Nota. La tabla 19 presenta las estrategias que obtuvieron las mayores puntuaciones finales según la evaluación de los 3 expertos.

Con los resultados obtenidos de la aplicación de juicio de expertos, se debe priorizar las estrategias que diversifiquen la oferta sin abandonar la base de los deportes de aventura, fortalezcan la identidad cultural y territorial como eje de diferenciación, promuevan el turismo rural, comunitario y de naturaleza con enfoque sostenible, integren esfuerzos entre actores

turísticos, institucionales y productivos y apoyen proyectos ambientales que incluyan gestión de residuos y recuperación del río Fonce como base de la sostenibilidad.

Complementariedad de Enfoques

De igual manera, con el análisis de las estrategias propuestas por los expertos, se pudo evidenciar que cada uno aporta una visión que complementa las demás estrategias. Mientras el Experto 1 se enfoca en el desarrollo del territorio desde su identidad y articulación productiva, el Experto 2 pone énfasis en la mejora de la infraestructura, la promoción y la capacitación técnica y el Experto 3 aporta una visión más sociocultural y ambiental, centrada en el turismo rural, la sostenibilidad ecológica y la conciencia ciudadana.

Estrategias Conversatorio

Durante el conversatorio denominado *Conectividad aérea y desarrollo territorial: Caso Santander*, se pudieron extraer las siguientes estrategias propuestas por los expertos participantes quienes tienen directamente influencia en el sector turístico:

1. La conectividad aérea tiene influencia directa con el desarrollo empresarial de la región. Se requiere el impulso y apoyo estratégico para que el destino sea sostenible y competitivo.
2. articular a los actores claves del sector, a través de mesas de Desarrollo Turístico fomentando la participación con el fin de unir esfuerzos con las instituciones y gremios.
3. Fomentar el trabajo en equipo y complementarse entre los municipios de la región con fin de fortalecer una oferta turística que permita una conexión cultural y comercialmente clave.
4. Fomentar el relacionamiento empresarial entre las regiones.

5. Formular estándares de servicio, emprendimientos y desarrollo.
6. Involucrar a todos los actores del sector logrando una articulación con el fin de promocionar el servicio de la aerolínea, estableciendo metas de ventas de rutas por cada empresario con el fin que SATENA sea sostenible.
7. Retomar la realización del festival aéreo fomentando el transporte aéreo en la región.
8. En el aeropuerto Los Pozos Aviacol el cual se encuentra en el departamento de Santander, podría realizar los entrenamientos de los pilotos y tripulantes.
9. Fortalecer la comunicación entre provincias y otros departamentos, manteniendo rutas de conexión aéreas y terrestres con destinos nacionales y estableciendo una articulación con la tecnología con el fin de superar el inconveniente del departamento de Santander del mal estado de sus vías y troncales.

Estrategias a partir del Benchmarking

A partir de los resultados de la línea base de buenas prácticas de los municipios en turismo sostenible seleccionados, se realizó una selección de treinta (30) estrategias y prácticas exitosas implementadas en cada uno de ellos, destacando tanto los resultados obtenidos como la posibilidad de adaptación al contexto del municipio de San Gil. Estas estrategias analizadas no solo han contribuido al incremento de visitantes en los municipios sino también a la protección y conservación de los recursos naturales.

Estas prácticas exitosas fueron analizadas bajo tres criterios según el Apéndice W: estrategias aplicadas que describen las acciones concretas que los municipios analizados han puesto en marcha, los resultados positivos identificados en la gestión turística local y finalmente

la posibilidad de adaptación a los factores sociales y territoriales, institucionales y ambientales de San Gil.

En el Apéndice W, se puede observar que la mayoría de las estrategias analizadas presentan un alto potencial de implementación en San Gil. Las de alta replicabilidad son las relacionadas con la puesta en valor del patrimonio histórico y cultural como en Villa de Leyva y El Socorro, la educación ambiental y promoción del ecoturismo como en Tota, Monguí y Guatapé) y el fortalecimiento institucional y de gobernanza turística como en Salento y Buga.

Las estrategias con viabilidad media implicarían inversiones significativas o ajustes operativos para aplicar al territorio con una proyección a largo plazo, ejemplo, la adopción de sistemas de movilidad turística sostenible como motos eléctricas en Guatapé), infraestructura recreativa especializada, como parques temáticos o zonas acuáticas como el caso de Melgar.

Fase 7: Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico- MML permite estructurar de manera clara los objetivos, resultados, actividades e indicadores, para el diseño del modelo de desarrollo de turismo sostenible.

Para la formulación de la matriz de marco lógico se consolidaron las estrategias descritas en la fase 6, se realizó un análisis con aquellas que tenían un mismo enfoque y se definieron las líneas estratégicas a partir de las dimensiones con las cuales se dio cumplimiento al objetivo específico 2: gobernanza del turismo, enfoque ambiental, participación comunitaria, financiamiento y control del turismo masivo.

Teniendo en cuenta el objetivo de cada línea estratégica, se clasificaron las estrategias depuradas para cada línea propuesta, según lo evidenciado en el Apéndice BB; con el fin de formular una matriz de marco lógico para cada una de ellas. Se optó por elaborar una matriz por cada línea estratégica ya que según el (BID, 2010) permite descomponer los objetivos generales del modelo en objetivos específicos, resultados y actividades, lo que mejora la claridad operativa y facilita su gestión, monitoreo y evaluación teniendo en cuenta que cada una se puede evaluar de forma independiente, permitiendo establecer indicadores y medios de verificación diferenciados.

La matriz de marco lógico de la línea estratégica *Gobernanza del Turismo* Apéndice CC, contiene 16 actividades producto del análisis de las estrategias a partir del diagnóstico y el benchmarking. Por cada una de las actividades se propuso un indicador para su monitoreo y evaluación, los medios tangibles de verificación y los riesgos asociados a su cumplimiento. De las 40 estrategias relacionadas en el Apéndice BB, el 40% corresponden a la línea estratégica de gobernanza, lo que significa que un gran porcentaje de las estrategias propuestas van orientadas a la planeación, coordinación y participación de los diferentes actores clave del sector turístico del municipio.

Las ocho (8) actividades que forman parte de la matriz de marco lógico de la línea estratégica *Financiamiento* Apéndice FF, corresponden al 20%, siendo la segunda línea más importante para que el municipio de San Gil sea un destino sostenible mediante diversos mecanismos de financiamiento y articulación para ofrecer nuevas experiencias turísticas.

Seguidamente se construyó la matriz de marco lógico de la línea estratégica *Control del Turismo Masivo* Apéndice DD, cuyas actividades van enfocadas a regular y mitigar el impacto

negativo del turismo de aventura sobre el medio ambiente y a su vez diversificar la oferta turística del municipio a partir de la recuperación de zonas y espacios comunes.

La matriz de marco lógico correspondiente a la línea estratégica *Enfoque ambiental* Apéndice EE, está conformada por 5 actividades cuyo propósito es la recuperación de la cuenca del Rio Fonce, el fomento del ecoturismo y la integración de productos y servicios que diversifiquen la oferta turística.

Finalmente, en la matriz de marco lógico de la línea estratégica *Participación comunitaria* Apéndice GG, se proponen seis (6) actividades que involucran directamente a la comunidad local en la planificación y promoción del turismo, fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia que finalmente contribuya al desarrollo territorial sostenible.

Diseño del Modelo de Desarrollo del Turismo Sostenible

El modelo propuesto está conformado por las actividades relacionadas en las matrices de marco lógico de cada una de las líneas estratégicas, las cuales se plasmaron en un plan de acción con un cronograma de cumplimiento proyectado a largo, mediano y corto plazo y su seguimiento y medición se realizará a partir de los indicadores propuestos para cada una en las matrices de marco lógico.

Los resultados del cumplimiento de los tres objetivos específicos, arrojaron un total de 40 estrategias transformadas en acciones clasificadas por líneas estratégicas según la Tabla 20.

Tabla 20*Total de Acciones por Líneas Estratégicas*

Línea Estratégica	Total acciones
Gobernanza del turismo	16
Control del Turismo Masivo	5
Enfoque ambiental	5
Financiamiento	8
Participación Comunitaria	6
Total	40

Nota. En la tabla 20 se relaciona el total de acciones que conforman el modelo propuesto por cada una de las líneas estratégicas.

Plan de Acción del Modelo Propuesto

Este Plan de Acción para la Gobernanza y el Control del Turismo se concibió como una herramienta estratégica orientada a fortalecer un modelo de desarrollo turístico sostenible, articulado, incluyente y resiliente en el ámbito local. Su formulación se basó en una metodología participativa y colaborativa, que convocó a múltiples actores del territorio, entre ellos autoridades gubernamentales, prestadores de servicios turísticos, gremios económicos, líderes culturales, así como representantes del sector educativo.

Se realizó un proceso de priorización de líneas estratégicas, que permitieron definir cinco ejes fundamentales del plan: gobernanza turística, control del turismo masivo, enfoque ambiental, mecanismos de financiamiento y participación comunitaria. Cada una de estas líneas

se estructuró en acciones específicas, considerando su pertinencia en el contexto local, su viabilidad técnica y administrativa, su impacto esperado y su articulación con políticas públicas regionales y nacionales. Para facilitar la visualización de la secuencia lógica y el cronograma de las acciones propuestas, se incluyen el diagrama de red y el diagrama de Gantt en los Apéndice II y Apéndice HH respectivamente.

Las acciones propuestas incluyen indicadores de seguimiento concretos que permiten medir su grado de avance e impacto, así como una asignación preliminar de entidades responsables, con el fin de fomentar una implementación coordinada y corresponsable según lo establecido en el Apéndice HH.

Con el propósito de estructurar adecuadamente este plan de acción, se definieron los plazos de ejecución tomando como referencia los lineamientos metodológicos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y las prácticas habituales en los planes de desarrollo a nivel municipal. En este sentido, se establece que:

- El corto plazo comprende un periodo de hasta 12 meses, destinado a acciones de ejecución inmediata, bajo costo y mínima complejidad institucional.
- El mediano plazo abarca entre 12 y 36 meses, correspondiente a actividades que requieren una planificación más detallada, recursos moderados y cierto nivel de articulación interinstitucional.
- El largo plazo se refiere a intervenciones cuya implementación supera los 36 meses, dada su naturaleza estructural, su inversión significativa o su impacto transformador en el territorio.

Evaluación del Plan de Acción. El Plan de Acción en Gobernanza y Control del Turismo constituye un esfuerzo significativo por encaminar la actividad turística hacia una gestión equilibrada, sostenible y orientada al bienestar colectivo. Entre sus principales fortalezas se destacan:

- La visión integral con la que fue concebido, abordando de forma articulada los aspectos económicos, sociales, institucionales y ambientales del turismo.
- La inclusión de una diversidad de actores, lo cual favorece la legitimidad del plan y su potencial de implementación efectiva.
- La incorporación de indicadores claros y medibles, que permiten monitorear el progreso de cada acción y tomar decisiones informadas durante su ejecución.
- El enfoque en el fortalecimiento de capacidades locales y en la promoción de experiencias turísticas que valoran la identidad cultural y patrimonial del territorio.

No obstante, el plan también presenta desafíos que deben considerarse para asegurar su éxito:

- Algunas acciones contempladas dependen de fuentes externas de financiamiento o de actores nacionales (como FONTUR o Aerocivil), lo cual podría limitar su ejecución si no se gestiona adecuadamente la consecución de recursos.
- Las acciones de largo plazo podrían beneficiarse de una planificación más detallada, que incluya fases intermedias y metas específicas por año, a fin de garantizar un seguimiento más preciso.
- Aunque se contempla la participación de las comunidades, sería recomendable profundizar un enfoque diferencial, incluyendo estrategias orientadas a mujeres, jóvenes, poblaciones rurales o grupos étnicos.

- En cuanto al componente ambiental, si bien se incluyen acciones relevantes, será necesario implementar mecanismos efectivos de control, monitoreo y verificación, para asegurar que los compromisos ambientales se cumplan en la práctica y no queden solo como declaraciones de intención.

Tomando en cuenta lo anterior, este plan representa una herramienta fundamental para avanzar en la planificación turística sostenible del municipio, siempre y cuando se garantice su implementación efectiva, con una gestión transparente, articulada y sensible al contexto social y ambiental del territorio.

Fuentes de Financiación y Alianzas Estratégicas

Financiación por parte de FONTUR. Para dar cumplimiento a las actividades proyectas en el modelo propuesto a corto, mediano y largo plazo; se realiza principal énfasis en las fuentes de financiación del orden nacional, teniendo en cuenta las restricciones financieras derivadas de la categoría fiscal del municipio de San Gil que, al ser de quinta categoría, dispone de recursos limitados para la inversión en programas de desarrollo y fortalecimiento institucional.

El Fondo Nacional de Turismo- FONTUR adscrito al MINCIT tiene como propósito principal fortalecer el sector turismo del país mediante el apoyo de proyectos y programas que contribuyan al desarrollo turístico sostenible, competitivo e inclusivo. (FONTUR, 2025) formuló un manual que contempla cinco líneas estratégicas bajo las cuales los proponentes pueden presentar sus iniciativas.

Es importante tener en cuenta que FONTUR puede financiar hasta el 95% del valor total de los proyectos presentados por entes territoriales clasificados en las categorías 4, 5 y 6. Para el caso específico del municipio de San Gil, el cual pertenece a la categoría 5, puede acceder a este porcentaje máximo de cofinanciación y el municipio podría debe asumir una contrapartida mínima del 5%, correspondiente al porcentaje restante necesario para completar el 100% del costo del proyecto (FONTUR, 2025).

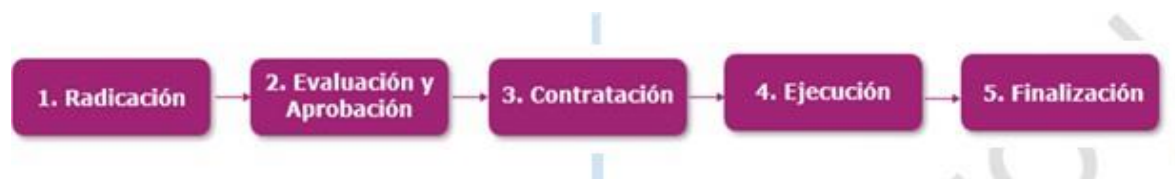
Otro aspecto importante por considerar, es que los proyectos pueden ser radicados en

cualquier momento del año con mínimo tres (3) meses antes a la fecha proyectada para dar inicio a las actividades que conforman el programa/proyecto.

Para acceder a los recursos de financiación de FONTUR se debe tener previamente identificada la línea estratégica y tipos de proyecto a aplicar. De igual manera, se puede presentar una propuesta multiproyecto, incluyendo dos o más tipos de proyecto, de una sola o más líneas estratégicas, con el fin de ampliar el alcance de la financiación (FONTUR, 2025). En la Figura 13, se presenta cada una de las etapas establecidas por el fondo para la evaluación y aprobación de programas y proyectos:

Figura 13

Etapas de Evaluación y Aprobación de Programas y Proyectos



Nota. Etapas establecidas por FONTUR para la evaluación y aprobación de programas y proyectos. Fuente: Manual de programas y proyectos FONTUR pág 43.

Finalmente, es importante que el municipio de San Gil a través del IMCT tenga presente las causales de rechazo de las iniciativas propuestas para entes territoriales por parte de (FONTUR, 2025):

- Tener declarado incumplimiento contractual, en los últimos 2 años.
- Municipios que previamente fuesen beneficiarios de proyectos de infraestructura turística y que, al momento de presentar la iniciativa, cuenten con reportes de mal uso, abandono, falta de mantenimiento y sostenibilidad de las obras entregadas.
- Municipios que hayan recibido estudios y diseños de infraestructura turística con recursos de

FONTUR y que, transcurridos dos años desde su entrega, no hayan ejecutado dichos proyectos, pero soliciten nuevamente financiación para nuevas iniciativas de infraestructura.

- Cuando los municipios no recibieran a satisfacción obras, diseños o estudios entregados por FONTUR.

Las definiciones de cada una de las cinco líneas estratégicas se relacionan a continuación según lo establecido por (FONTUR, 2025) en su manual de programas y proyectos:

1. **Mejoramiento de la Competitividad Turística:** Comprende programas o proyectos orientados a fortalecer las capacidades de los territorios y de los actores involucrados en la cadena de valor del turismo, con el fin de promover una planificación adecuada de la actividad turística, elevar la calidad de la oferta, garantizar la sostenibilidad de los destinos e incentivar la innovación dentro del sector.

2. **Infraestructura Turística:** Incluye todos aquellos programas o proyectos que promuevan la valorización de productos o atractivos turísticos en un destino específico, mediante intervenciones en infraestructura física y espacio público que mejoren la accesibilidad inclusiva, fomenten su uso y disfrute de forma segura y sostenible. En cuanto a los proyectos de la Línea de Infraestructura Turística, los entes territoriales están habilitados para presentar y ejecutar únicamente un proyecto a la vez.

3. **Fortalecimiento de la Promoción y el Mercadeo Turístico:** Abarca programas o proyectos orientados a divulgar la diversidad ambiental, social, cultural y patrimonial del país, con el propósito de posicionar los productos turísticos y fomentar los viajes hacia distintos destinos, promoviendo siempre condiciones de sostenibilidad.

4. Apoyo a la cadena de valor del sector turismo en situaciones de emergencia:

Comprende programas o proyectos destinados a reducir los efectos económicos ocasionados por situaciones de emergencia en los destinos turísticos y en los actores que integran la cadena de valor del sector.

5. Turismo de Interés Social: Incluye programas y proyectos enfocados en promover un turismo responsable, accesible e inclusivo, que facilite la participación de diversos grupos poblacionales en la apreciación del patrimonio cultural, social, ambiental y natural, garantizando prácticas sostenibles y respetuosas con las comunidades y el entorno.

A continuación, se presenta por cada línea estratégica de FONTUR, las categorías y tipo de proyectos a los cuales el municipio de San Gil mediante el IMCT, como ente territorial se encuentra habilitado para presentar sus iniciativas. Esta propuesta se encuentra alineada con las estrategias que conforman el plan de acción del modelo propuesto y así lograr financiación por parte de este ente del orden nacional.

En la Figura 14 las categorías y tipos de proyectos por mejoramiento de la competitividad turística, en la Figura 15 por infraestructura turística, en la Figura 16 por fortalecimiento de la promoción, en Figura 17 la apoyo a la cadena de valor en las situaciones de emergencia y en la Figura 18 turismo de interés social.

Figura 14*Categorías y Tipos de Proyectos por Mejoramiento de la Competitividad Turística***Mejoramiento de la Competitividad Turística**

Categoría 1.1: Planificación y Gestión en Turismo	Tipo 1.1.B: Diseño de metodologías para la planificación y gestión del turismo
	Tipo 1.1.D: Fortalecimiento de los esquemas de gobernanza territoriales
Categoría 1.2: Productos turísticos	Tipo 1.2.A: Análisis de demanda para el diseño de productos y actividades turísticas
Categoría 1.3: Fortalecimiento de capacidades humanas	Tipo 1.3.A: Formación, capacitación y sensibilización en turismo
	Tipo 1.3.B: Estudios técnicos para la cualificación del capital humano
Categoría 1.4: Fortalecimiento de capacidades productivas	Tipo 1.4.B: Fortalecimiento de la economía popular y comunitaria
Categoría 1.5: Calidad, accesibilidad, sostenibilidad y seguridad	Tipo 1.5.A: Estrategias para soluciones sostenibles en turismo
	Tipo 1.5.D Implementación, certificación y mantenimiento en Normas del sector turismo y metodologías para la gestión de la calidad turística
Categoría 1.6 Innovación y transformación digital en el turismo.	Tipo 1.6.B. Estrategias para mejorar la eficiencia y el valor agregado de la gestión, operación y desarrollo de actividades dentro de la cadena de valor del sector turismo

Nota. En la figura 50 se sugieren las categorías y tipo de proyectos por la línea estratégica mejoramiento de la competitividad turística, aplicables a San Gil.

Figura 15

Categorías y tipos de proyectos por infraestructura Turística

Infraestructura Turística

Categoría 2.2: Estudios y diseños	Tipo 2.2.A: Elaboración de estudios o diseños de infraestructura turística
Categoría 2.3: Construcción de obras	Malecones, parques, senderos, señalización turística
Categoría 2.5: Reparaciones y embellecimiento	Tipo 2.5.A: Reparaciones locativas y embellecimiento de fachadas

Nota. En la figura 51 se sugieren las categorías y tipo de proyectos por la línea estratégica Infraestructura Turística, aplicables a San Gil a partir del modelo propuesto.

Figura 16

Categorías y tipos de proyecto por fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico.

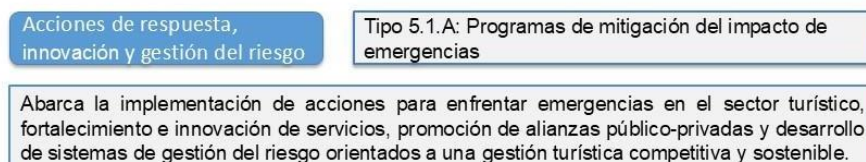
Fortalecimiento de la Promoción y el Mercadeo Turístico

Categoría 3.1: Investigación de mercados y análisis sectorial	Tipo 3.1.B: Estudios económicos y financieros de mercados turísticos
Categoría 3.3: Eventos turísticos o promocionales	Tipo 3.3.A: Organización de ferias y fiestas regionales
Categoría 3.4: Promoción de atractivos, rutas y destinos	Tipo 3.4.A: Publicidad ATL
	Tipo 3.4.B: Publicidad BTL
	Tipo 3.4.E: Producción de material promocional (POP)

Nota. En la figura 52 se sugieren las categorías y tipo de proyectos por la línea estratégica fortalecimiento de la promoción y el mercadeo turístico, aplicables a San Gil.

Figura 17

Categorías y tipos de Proyectos por Apoyo a la Cadena de Valor En Situaciones de Emergencia.

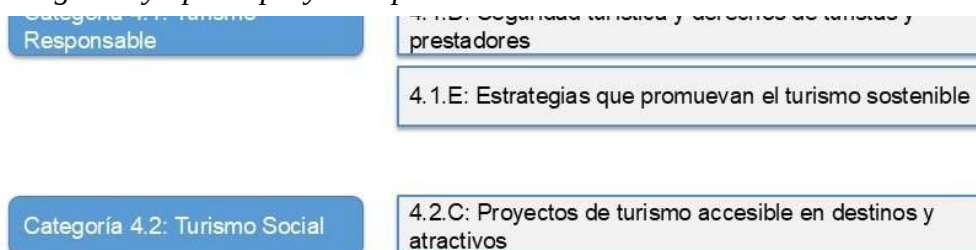


Nota. En la figura 53 se sugieren las categorías y tipo de proyectos por la línea estratégica

Apoyo a la cadena de valor en situaciones de emergencia, aplicables a San Gil.

Figura 18

Categorías y tipo de proyectos por Turismo de Interés Social



Nota. En la figura 54 se sugieren las categorías y tipo de proyectos por la línea estratégica Turismo de Interés Social, aplicables a San Gil.

Otras fuentes de Financiación por Cada Línea Estratégica. A continuación, se propone al IMCT y al municipio de San Gil, por cada línea estratégica que compone el modelo de desarrollo de turismo sostenible, posibles fuentes de financiamiento del orden nacional, departamental y municipal; para ejecutar las actividades del plan de acción proyectadas a corto, mediano y largo plazo:

Gobernanza del turismo

Sistema General de Regalías (SGR): Puede financiar políticas públicas, proyectos de gobernanza y articulación regional.

Recursos propios del municipio a través del IMCT: Para fortalecimiento de comités, puntos de información, actualización normativa.

SENA, UDI, UNISANGIL: Formación técnica y en bilingüismo.

Convenios interadministrativos con universidades: Observatorios turísticos o diagnósticos.

FENALCO: Sirviendo de puente entre el sector público y el sector turístico, brindando capacitaciones en buenas prácticas de gestión y fomentando alianzas público- privadas

PROSANTANDER: Apoyo en procesos de planificación turística regional y en la formulación de políticas públicas que integren a diversos sectores, consolidando mesas de trabajo con enfoque territorial y Articulando a San Gil con otros municipios para proyectos turísticos conjuntos, fomentando una visión de desarrollo integrada en Santander.

Cámara de comercio: Promoviendo articulación institucional, apoyando formulación de políticas sector turismo y fortaleciendo el sector empresarial a través de capacitaciones.

Control del Turismo Masivo

Recursos propios del municipio: Para regulación del espacio público, operativos de control y recuperación de malecones, parques, escenarios turísticos y culturales.

SGR – proyectos de infraestructura turística.

Alianzas público-privadas (APP): En zonas de recreación y diversificación turística.

Corporación Autónoma Regional de Santander (CAS): Si hay implicaciones ambientales en espacios intervenidos.

Enfoque ambiental

Corporación Autónoma Regional (CAS): Para obras sostenibles y estrategias ambientales en pro de la recuperación y conservación del Río Fonce.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: Puede cofinanciar estrategias de ecoturismo.

Cooperación internacional: A través de proyectos de sostenibilidad y conservación comunitaria.

Cámara de comercio: Promoviendo sellos de sostenibilidad y buenas prácticas ambientales entre sus afiliados, Impulsando iniciativas de turismo ecológico o rural mediante ruedas de negocios y ferias verdes y realizando campañas con empresarios sobre protección de recursos naturales claves para el turismo (río Fonce, cuevas, senderos).

Financiamiento

Fondo Emprender / SENA: Para proyectos piloto de innovación turística.

Cámara de Comercio: Cofinancia fortalecimiento empresarial brindando asesoría en diferentes accesos a recursos, apoyo a la formalización de emprendimientos turísticos y acompañamiento a formulación de proyectos.

FENALCO: A través de Gestión de líneas de crédito y financiación, Promoción de inversión privada y Proyectos con cofinanciación con FONTUR, Cámara de Comercio y otras entidades.

PROSANTANDER: Mediante la gestión de fondos de cooperación nacional e internacional para el turismo rural, comunitario o cultural, brindando asesoría técnica para estructurar proyectos turísticos viables que puedan ser presentados a convocatorias de financiamiento e impulsando programas de fortalecimiento empresarial para emprendedores turísticos.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS): Apoya unidades productivas con asistencia técnica.

Participación Comunitaria

Programa de Concertación Cultural (Ministerio de Cultura): Financia eventos, rutas patrimoniales, campañas educativas.

Recursos propios del Instituto de Cultura y Turismo municipal.

Proyectos de participación ciudadana con fondos SGR o de cooperación internacional.

Alianzas con instituciones educativas y colectivos ciudadanos: Apoyo logístico y humano.

Material del modelo propuesto para la sensibilización

En los **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Apéndice JJ y Apéndice KK se diseñó un plegable como Material de apoyo el cual resume el modelo de desarrollo de turismo sostenible propuesto

Conclusiones

La revisión del estado del arte pone en evidencia que las herramientas de gestión estratégica y de proyectos son fundamentales para impulsar destinos turísticos sostenibles. Su aplicación contribuye a una mejor organización, permite evaluar impactos de manera más precisa y facilita la toma de decisiones informadas, lo cual es esencial para el diseño de estrategias turísticas viables y sostenibles en municipios como San Gil.

Con la revisión y recopilación de la información secundaria relacionada con la situación actual del sector turismo del municipio de San Gil se evidenció que el territorio presenta un importante potencial turístico sustentado en sus recursos naturales, culturales y recreativos; sin embargo, también enfrenta desafíos significativos relacionados con la planificación, sostenibilidad ambiental, participación comunitaria y articulación institucional. Estos hallazgos permitieron establecer una base diagnóstica para diseñar estrategias enfocadas a la formulación del modelo de desarrollo turístico sostenible, equilibrando el crecimiento económico preservando los recursos naturales y garantizando beneficios sociales para la población local

A partir de los resultados de la entrevista semiestructurada, se puede concluir que los actores locales del sector turístico reconocen tanto el potencial del municipio como los retos que enfrenta en términos de sostenibilidad, planificación y articulación institucional. Las opiniones recogidas destacan la necesidad de fortalecer la capacitación, mejorar la infraestructura, diversificar la oferta turística e incentivar la intervención directa de la población local en los espacios de decisión. Estos hallazgos aportan insumos valiosos para la formulación de estrategias adaptadas al contexto territorial y con enfoque de desarrollo turístico sostenible.

Según los resultados de ponderación de la herramienta juicio de expertos, se identificaron como prioritarias aquellas estrategias orientadas a fortalecer la gobernanza turística, promover la sostenibilidad ambiental y fomentar la participación comunitaria. Esta valoración evidencia la importancia de implementar acciones integrales que respondan a las necesidades reales del territorio y que permitan consolidar un modelo de desarrollo turístico sostenible para el municipio de San Gil, con un enfoque equilibrado entre lo económico, social y ambiental.

El benchmarking realizado a municipios pioneros en turismo sostenible a nivel Colombia pudo evidenciar que el éxito en la implementación de modelos sostenibles está estrechamente relacionado con factores como una planificación estratégica participativa, el fortalecimiento de la gobernanza local, el desarrollo de propuestas turísticas que integren aspectos culturales-ecológicos y el acceso a mecanismos de financiamiento adecuados. Estos municipios han logrado integrar a las comunidades en el desarrollo turístico, conservar sus recursos naturales y generar beneficios económicos sostenibles, sirviendo como referentes valiosos para adaptar buenas prácticas al contexto de San Gil.

Mediante el análisis de causa y efecto y buenas prácticas, se logró identificar cómo determinadas acciones implementadas por municipios pioneros en turismo sostenible han generado impactos positivos en sus territorios. Se evidenció que prácticas como la articulación institucional, la planificación con enfoque territorial, el fortalecimiento e inclusión de las comunidades en los procesos turísticos, han sido causas clave que han derivado en efectos como la conservación del patrimonio, la identidad cultural el incremento del flujo turístico responsable y la promoción del bienestar integral de los habitantes del territorio. Estos resultados permiten establecer relaciones claras entre las decisiones estratégicas y sus resultados, lo cual proporciona

referentes concretos para aplicar en el diseño de un modelo de desarrollo turístico sostenible para San Gil.

A través de la DOFA propuesta se formularon estrategias enfocadas a aprovechar las fortalezas del territorio, superar sus debilidades, mitigar las amenazas externas y capitalizar las oportunidades del entorno. Estas estrategias se alinean con los principios del turismo sostenible, orientándose hacia la mejora de la planificación territorial, el fortalecimiento de la gobernanza, la variedad de la oferta turística, el fomento de la participación comunitaria y la protección del entorno natural. De este modo, se establecen lineamientos estratégicos que permiten impulsar un modelo de desarrollo turístico integral y sostenible para el municipio de San Gil.

A partir del diagnóstico y del benchmarking, se pudieron identificar 40 estrategias, las cuales fueron analizadas mediante matrices de marco lógico por cada línea estratégica propuesta, evidenciando que el 40% se enfoca en la gobernanza del turismo, seguido de financiamiento, participación comunitaria, el enfoque ambiental y control masivo del turismo, colocando los esfuerzos más grandes en el fortalecimiento institucional, la planificación articulada y la toma de decisiones participativa. Esto refleja la necesidad urgente de establecer estructuras sólidas de gobernanza que orienten el desarrollo turístico sostenible en San Gil, permitiendo una mejor coordinación entre actores, la aprobación, asignación y ejecución eficiente de recursos y la adopción e implementación efectiva de políticas que respondan al contexto territorial.

El modelo de desarrollo turístico sostenible propuesto representa una hoja de ruta integral para el fortalecimiento del sector turístico en el municipio de San Gil, al integrar dimensiones clave como la gobernanza, el financiamiento, la participación comunitaria, el enfoque ambiental y el control del turismo masivo. Este modelo se construyó con base en un diagnóstico territorial,

el análisis de buenas prácticas nacionales y la validación a través del juicio de expertos, lo que garantiza su pertinencia y aplicabilidad. Su implementación permitirá orientar de manera planificada y coordinada las acciones del territorio, promoviendo un turismo equilibrado que beneficie tanto a la comunidad local como al entorno natural.

Una de las fortalezas centrales del plan de acción que conforma el modelo, es su estructura técnica la cual establece de manera clara los tiempos de ejecución, los responsables de cada acción y los indicadores que permitirán evaluar su progreso. Esta organización permite avanzar en su implementación de forma ordenada, basada en datos verificables y orientada al logro de resultados concretos. Asimismo, proporciona herramientas útiles para ajustar el rumbo del proceso en función del seguimiento y los aprendizajes obtenidos en el camino.

Recomendaciones

Postularse a los diferentes tipos de proyectos de FONTUR para acceder a recursos que permitan financiar iniciativas relacionadas con infraestructura turística, promoción, fortalecimiento empresarial y desarrollo de productos turísticos sostenibles, alineados con las líneas estratégicas del modelo propuesto para San Gil.

Incrementar a nivel municipal el presupuesto destinado a los sectores de cultura y turismo, teniendo en cuenta la importancia estratégica del turismo como motor de desarrollo económico local, y la necesidad de financiar programas de capacitación, promoción, conservación patrimonial y sostenibilidad ambiental.

Buscar la certificación del municipio como destino turístico sostenible, cumpliendo con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 001-1, lo que contribuirá a fortalecer la imagen del destino, Mejorar la propuesta turística del municipio y posicionarlo en nichos de mercado responsables con el medio ambiente y la cultura.

Establecer una alianza estratégica con la Gobernación de Santander y con municipios aledaños de las provincias Guanentina y Comunera con vocación turística, con el objetivo de alinear acciones y recursos técnicos, administrativos y financieros para llevarlo a cabo proyectos turísticos sostenibles, el fortalecimiento institucional, la promoción regional conjunta y el acceso a recursos del orden departamental que respalden la implementación del modelo propuesto.

Bibliografía

Alcaldía de Sabaneta. (2019). *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sabaneta 2019–2030*.

Observatorio de Turismo de Sabaneta.

[https://observatorio.sabaneta.gov.co/files/documentos/2023-05-11-12-49-](https://observatorio.sabaneta.gov.co/files/documentos/2023-05-11-12-49-34.pdf)

[34.pdf](https://observatorio.sabaneta.gov.co/files/documentos/2023-05-11-12-49-34.pdf)

Aldunate, E., & Cordoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de Marco*

Lógico. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación

Economicay Social.

Alonso almeida, M., & Bremser, K. (Marzo de 2013). *Strategic responses of the Spanish*

hospitality sector to the financial crisis. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.004>

Álvarez Padón, E. I. (Septiembre de 2019). HERRAMIENTAS DE CONTROL Y

EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Instituto Tecnológico Superior de Rio verde S.L.P.

ANTIOQUIA, G. (17 de MARZO de 2023). *Politica Pública Turismo Sostenible Departamento*

Antioquia. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://antioquia.gov.co/images/gaceta/20](https://antioquia.gov.co/images/gaceta/2023/03/GACETA%2023.963%20-%20Ord.%20No.%202.pdf)

[23/03/GACETA%2023.963%20-%20Ord.%20No.%202.pdf](https://antioquia.gov.co/images/gaceta/2023/03/GACETA%2023.963%20-%20Ord.%20No.%202.pdf)

APM. (enero de 2018). *Association for project management*. Obtenido de Análisis y gestión de

riesgos de proyectos: [https://www.apm.org.uk/resources/whitepapers/project-risk-](https://www.apm.org.uk/resources/whitepapers/project-risk-analysis-and-management/)

[analysis-and-management/](https://www.apm.org.uk/resources/whitepapers/project-risk-analysis-and-management/)

Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: A

complexity science approach. *Chris* , 51-60.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. Bogotá: Pearson Educación.

BID. (2010). Guía para la formulación de proyectos con el Enfoque del Marco Lógico. En B. I.

Desarrollo..

Bigné, J., Font, X., & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias

de desarrollo. Madrid, Comunidad de Madrid, España: ESIC Editorial.

https://books.google.com/books/about/Marketing_de_destinos_tur%C3%ADsticos.html?id=0zQylYo7i2oC

Biosphere. (20 de DICIEMBRE de 2021). *Melgar, primer destino de Colombia que reconoce sus esfuerzos sostenibles con Biosphere*. <https://www.biospheretourism.com/es/blog/melgar-primer-destino-de-colombia-que-reconoce-sus-esfuerzos-sostenibles-con-biosphere-/285>

Booking. (29 de ABRIL de 2022). *Villa de Leyva fue seleccionado globalmente por Booking.com como uno de los destinos ideales para una estadia sustentable*. <https://news.booking.com/es-co/villa-de-leyva-fue-seleccionado-globalmente-por-bookingcom-como-uno-de-los-destinos-ideales-para-una-estadia-sustentable/>

BOYACÁ, D. (08 de JUNIO de 2017). *Villa de Leyva, uno de los mejores destinos turísticos sostenibles del país*. <https://www.boyaca.gov.co/villa-de-leyva-uno-de-los-mejores-destinos-turisticos-sostenibles-del-pais/>

Boyacá, G. (18 de agosto de 2017). *Boyacá le apuesta a un Ecoturismo Responsable*. <https://www.boyaca.gov.co/secretariaculturapatrimonio/boyaca-le-apuesta-a-un-ecoturismo-responsable/>

- BOYACA, G. D. (09 de NOVIEMBRE de 2024). *Boyacá se posesiona como el destino turístico sostenible de Colombia*. <https://www.boyaca.gov.co/boyaca-se-posesiona-como-el-destino-turistico-sostenible-de-colombia/>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). *Critical research on the governance of tourism and sustainability*. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411–421.
- BUGATRAVEL. (2025). *Política Publica de Turismo*.
<https://www.bugatravel.gov.co/politica-publica-de-turismo/>
- Butler, R. W. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. Canadá: *Canadian Geographer*, 24(1), 5–12.
- Calgaro, E., Dominey Howes, D., & Lloyd, K. (2014). From vulnerability to transformation: a framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 341-360.
- calidadturistica. (19 de julio de 2018). *Municipio de Filandia. Ganador Premio Nacional a la Calidad Turística 2018. Categoría Turismo Sostenible/Destino Turístico*. Calidad Turística plataforma de certificación: <https://calidadturistica.gov.co/casos-de-exito/caso/61>
- Camprubí, R., Guia, J., & Comas, J. (Abril de 2009). *La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual*.
https://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_8.pdf
- Camprubí, R., Guia, J., & Comas, J. (Abril de 2009). *La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual*.
https://www.pasosonline.org/Publicados/7209/PS0209_8.pdf
- CARACOL. (08 de NOVIEMBRE de 2024). *Boyacá lidera el turismo sostenible con nuevas certificaciones para cinco destinos*. <https://caracol.com.co/2024/11/08/boyaca-lidera-el-turismo-sostenible-con-nuevas-certificaciones-para-cinco-destinos/>

- CARACOL, R. (2023). *Filandia, municipio colombiano con reconocimiento internacional gracias a su turismo rural*. <https://caracol.com.co/2023/10/28/filandia-municipio-colombiano-con-reconocimiento-internacional-gracias-a-su-turismo-rural/>
- Cardenas, D. (2020). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo sostenible en Guatavita, Cundinamarca*. Universidad Nacional de Colombia.
- Cardoso Jiménez, C. (Mayo de 2006). Turismo sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El Periplo Sustentable No.11*. Toluca, Mexico, Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Castañeda, , L. F., & Martínez, P. A. (2023). *Estrategias para el desarrollo turístico: caso Gachantivá Boyacá - Colombia*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/373545437_Estrategias_para_el_desarrollo_turistico_caso_Gachantiva_Boyaca-ColombiaResearchGate
- CONSULTING, D. (25 de JULIO de 2023). *Entendiendo las Líneas Base: Herramientas clave para el éxito del proyecto*. Obtenido de Gestión de Proyectos, PMBOK 7:
<https://dharmacon.net/2023/07/25/entendiendo-las-lineas-base-herramientas-clave-para-el-exito-del-proyecto/>
- Cordero, J. (2008). *Turismo sostenible y desarrollo local en América Latina*. Enlace.

- CPTUR. (2024). *Centro de Pensamiento Turístico de Colombia* . Obtenido de ICTRC Departamentos 2024: <https://www.cptur.org/publicaciones/hPxjCe6cltzAsBp>
- CRÓNICA, L. (19 de OCTUBRE de 2023). *Filandia, un ejemplo de turismo rural para Colombia* . <https://cronicadelquindio.com/actualidad/economia/filandia-un- ejemplo-de-turismo-rural-para-colombia/>
- desdeguatape. (23 de ABRIL de 2025). *Guatapé avanza hacia un turismo más organizado, sostenible y de talla mundial*. <https://desdeguatape.com/2025/04/23/guatape- avanza-hacia-un-turismo-mas-organizado-sostenible-y-de-talla-mundial/>
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (Febrero de 2009). Destination and enterprise management for a tourism future. Ámsterdam, Holanda Septentrional: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.002>
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). *VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN* *Avances en Medición* 6, 27-36.
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). *VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psi/cometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6._Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Escobar, J. &.-3. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*. En J. Escobar, & C. Cuervo. }.
- ESPAÑA, M. D. (11 de FEBRERO de 2025). Turismo sostenible, una estrategia para el futuro: <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2025/Paginas/turismo-sostenible.aspx>
- ESPECTADOR. (19 de SEPTIEMBRE de 2024). *El turismo en Villa de Leyva ha sido sostenible*

y respetuoso con la comunidad. <https://www.elespectador.com/turismo/el-turismo-en-villa-de-leyva-ha-sido-sostenible-y-respetuoso-con-la-comunidad/>

ESPECTADOR, E. (03 de ABRIL de 2020). *El Socorro, Pueblo Patrimonio de Colombia, certificado como destino turístico sostenible.*

<https://www.elespectador.com/turismo/el-socorro-pueblo-patrimonio-de-colombia-certificado-como-destino-turistico-sostenible-article-912841/>

Espeso Molinero, P., & Rodríguez Díaz, M. (20 de enero de 2021). Smart tourism destinations: a systematic literature review. Basilea, Cantón de Basilea-Ciudad, Suiza: MDPI.

Fennell, D. (2008). *Ecotourism third edition*. Londres & New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.

FINDETER. (17 de junio de 2020). *Villa de Leyva recibe hoja de ruta para fortalecer su vocación turística y agrícola.*

<https://www.findeter.gov.co/noticias/estructuraci%C3%B3n/villa-de-leyva-recibe-hoja-de-ruta-para-fortalecer-su-vocaci%C3%B3n-tur%C3%ADstica-y-agr%C3%ADcola>

FONTUR. (03 de Abril de 2020). *El Socorro Pueblo Patrimonio de Colombia, certificado como destino turístico sostenible.* <https://fontur.com.co/es/comunicados/el-socorro-pueblo-patrimonio-de-colombia-certificado-como-destino-turistico-sostenible>

FONTUR. (2025). *Manual de proyectos y programas.* <https://fontur.com.co/consulta-manual-de-presentacion-de-proyectos-y-anexos>

- Forbes, C. (11 de septiembre de 2023). *El país de la belleza: así se propone el gobierno Petro reemplazar el petróleo con turismo*. <https://forbes.co/2023/09/11/actualidad/el-pais-de-la-belleza-asi-se-propone-el-gobierno-petro-reemplazar-el-petroleo-con-turismo>
- Garay Tamajón, L., & Font, X. (Junio de 2012). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. Ámsterdam, Holanda Septentrional, Países Bajos: Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.013>
- GIRÓN, A. (14 de NOVIEMBRE de 2018). *POLITICA DE SOSTENIBILIDAD*.
<https://www.giron-santander.gov.co/Documents/sos.pdf>
- Gonzalez, J. A., & Rodriguez, M. L. (2020). *Plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en la ciudad de Cartagena*. *Revista Espacios*, 41(31), 17.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p17.pdf>Revista Espacios
- González, J. M. (2021). Obtenido de Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fdf77886-6075-453a-b7cc-731232b56e77/content>
- Gretzel Ulrike, F., Matthias, S., & Marion, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 179-188.
- Hall, C. M. (2011). *A typology of governance and its implications for tourism policy analysis*. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 437–457.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. Mc Graw Hill Education.
- ICTRC, C. D. (2024). *ICTRC Ciudades Capitales y Municipios 2024*.
<https://cptur.org/publicaciones/MzC4Ljxb8LIuzuO>
- IMCT. (2025). *PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE SAN GIL 2025-*

2034. Instituto Cultura y turismo municipio San Gil:

<https://sangilculturayturismo.com/formulacion-plan-prospectivo-de-desarrollo-turistico-de-san-gil/>

IMCT, S. (2025). *San Gil en ANATO 2025: Un destino turístico único.*

<https://sangilculturayturismo.com/san-gil-en-anato-2025-un-destino-turistico-unico/>

IMCT, W. (2025). *@turismosangil Toda la información Turística de San Gil en un solo lugar.*

https://linktr.ee/turismosangil?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAYnJpZBEwdEVtOFI3N3BCUGRnSDIWSAEe5tYSBxpOpLACqD-WRQeJIMSN3Yo0Kka0HmABe7T32txS2gaP5ag0wkrn8Ho_aem_7hxf4SDjtzm9WJuYUZJK_w

INCIVA. (08 de ABRIL de 2024). *Instituto para la Investigación y la Preservación del*

Patrimonio Cultural y Natural del Valle del Cauca. Obtenido de Gobernadora del Valle del Cauca lanzó el Programa de Educación Ambiental Comunitario en el Parque Natural Regional El Vínculo en Buga: <https://www.inciva.gov.co/noticias-y-eventos---v2/gobernadora-del-valle-del-cauca-lanzo-el-programa-de-educacion-ambiental-comunitario-en-el-parque-natural-regional-el-vinculo-en-buga>

Inskeep, E. (1991). *ourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. .

Van Nostrand Reinhold.

LEYVA, V. D. (2024). *Plan de Desarrollo 2024-2027 Amor por Villa de Leyva*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionyControl/Plan%20de%20Dasarrollo%20Municipal%20Amor%20por%20Villa%20de%20Leyva%202024%20-%202027.pdf

López Barraza, L. M., Méndez Prada, M., Ziritt Trejo, G., & Pérez Prieto, M. (18 de mayo de 2022). *Red de Pueblos Patrimonio de Colombia como Política de Marca Territorial: Caso Girón Santander*. <https://www.redalyc.org/journal/646/64678996005/html/>

Medina Vásquez, J., & Ortégón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.

Mendoza , J. M., & Lengerke , O. (2018). Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio. *Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio*. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo.

MINCIT. (11 de 12 de 2014). *NTS-TS 001-1*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mincit.gov.co/CMSPages/G etFile.aspx?guid=28e59887-a6ce-404a-9675-848d52c696e4

MINCIT. (2020). Obtenido de política de turismo sostenible “Unidos por la Naturaleza”: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/resumen-ejecutivo-politica-de-turismo-sostenible.aspx>

MINCIT. (2022). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de plan sectorial de turismo 2022- 2026: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mincit.gov.co/participa/cons

ulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx

MINCIT, M. (28 de FEBRERO de 2025). *La Vitrina Turística Anato 2025 cerró con éxito su edición número 44, superando los 50.000 visitantes.*

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/vitrina-turistica-anato-2025-cerro-con-exito>

MINCOMERCIO. (2021). Obtenido de Política de Turismo Sostenible: Unidos por la Naturaleza: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/resumen-ejecutivo-politica-de-turismo-sostenible.aspx>

MINISTERIO DE CULTURA. (13 de Octubre de 2015). Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del sector antiguo (Centro. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

MINTIC. (2025). *odelo de Madurez de CIUDADES Y Territorios Inteligentes* .

<https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Ciudades-y-Territorios-Inteligentes/>

Monge, M., & Yagüe, E. (2016). *El Tren Crucero en Ecuador: Un análisis de las oportunidades y amenazas para el turismo cultural sostenible. Revista Latinoamericana de Turismo*, 8(3), 45-60.

Monguí. (16 de ENERO de 2020). *Monguí recibe certificación como destino turístico sostenible.*

<https://www.mongui-boyaca.gov.co/hoteles/mongui-recibe-certificacion-como-destino-turistico-sostenible>

Murphy, P. E. (1985). *Tourism: A Community Approach*. . Routledge.

- Niño, R. (2014). *Modelo de desarrollo turístico sostenible para Ráquira, Boyacá. Universidad de Boyacá.*
- Ojeda, J., & Ojeda, M. (2020). *Percepción local sobre el turismo sostenible en Barichara, Santander. Revista de Turismo y Sociedad, 11(2), 123-136.*
- Omerzel Gomezelj, D., & Mihalic, T. (Marzo de 2008). *Destination competitiveness—Applying different models: The case of Slovenia.* <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- OMT. (2004). *Desarrollo sostenible del turismo: Guía para responsables locales.* Madrid: OMT.
- OSTELEA. (14 de JULIO de 2020). *Turismo sostenible: definición y ejemplos.*
<https://www.ostealea.com/actualidad/blog-turismo/tendencias-en-turismo/turismo-sostenible-definicion-y-ejemplos>
- PDM 2020-2023. (2020). Plan de Desarrollo “San Gil con visión ciudadana 2020 – 2023”. San Gil, Departamento, Colombia.
- PDM 2024 - 2027. (22 de Mayo de 2024). ACUERDO No. 006 DE 2024. *POR MEDIO DEL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SAN GIL.*
"POR UN SAN. San Gil, Santander, Colombia.
- Posada Arrubla , A. (2017). Diseño de modelos prospectivos de ordenamiento territorial, utilizando SIG. Una propuesta metodológica. *Revista de Topografía AZIMUT*, 25-40.
- Pradellas, M., & Padín, A. (2014). *Propuesta de turismo sostenible para Caldas de Reis, Pontevedra. Revista Española de Turismo, 30(4), 245-259.*
- Presenza, A., & Sheehan, L. (Abril de 2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. Calgary, Alberta, Canadá: University of Calgary.
- Quindio, D. (diciembre de 2022). *Filandia y Salento recertificados como Destinos Sostenibles.*
<https://quindio.gov.co/noticias-2022/noticias-diciembre-2022/filandia-y-salento-recertificados-como-destinos-sostenibles>

- RNT. (2024). *Registro Nacional de Turismo- RNT*. [https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Registro-Nacional-de-Turismo- RNT/thwd-ivmp/data_preview](https://www.datos.gov.co/Comercio-Industria-y-Turismo/Registro-Nacional-de-Turismo-RNT/thwd-ivmp/data_preview)
- Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). *El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos*. Obtenido de El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos
- Ruhanen, L. (Septiembre de 2008). Progressing the sustainability debate: A knowledge management approach to sustainable tourism planning. Londres, Inglaterra, Reino Unido: Taylor & Francis <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500802316030>
- SALENTO, M. (2016). *PLAN DE DESARROLLO 2016-2019 CREER EN LO QUE SOMOS*. https://observatorio.quindio.gov.co/images/Herramientas_Planificacion_Territorial/Planes_Desarrollo/SALENTO_2016_2019.pdf
- Salinas, A., & Echarri, I. (2005). *Impactos del turismo en el centro histórico de La Habana: Un análisis de sostenibilidad*. *Revista Cubana de Geografía*, 12(1), 67-83.
- Salinas, A., & Osorio, C. (2006). *El turismo ecosistémico en Cuba: Retos y perspectivas para la sostenibilidad*. *Geografía y Turismo*, 19(2), 23-39.
- SAN GIL. (Noviembre de 2023). REVISIÓN ORDINARIA, ACTUALIZACIÓN Y AJUSTE DEL PLAN BÁSICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL (PBOT) - SEGUNDA GENERACIÓN MUNICIPIO DE SAN GIL. *Plan Basico de Ordenamiento Territorial*. San Gil, Santander, Colombia.
- SAN GIL, M. (2024). *PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2024-2027*. <https://sangil.gov.co/documentos/1591/plan-de-desarrollo/>
- SANGIL. (2017). *Decreto 100-12-052-2017*. <https://www.sangil.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=visorpdf&file=https%3A%2F%2Fwww.sangil.gov.co%2Floader.php%3FlServicio%3DTools2%26lTipo%3Ddescargas%26lFuncion%3DexposeDocument%26idFile%3D8927%26tmp%3Da766ef821d49c7a3187f9718>

SANGIL, M. (04 de JUNIO de 2025). *San Gil celebró el vuelo inaugural de SATENA y el inicio de su conectividad aérea con Medellín y Bucaramanga.*

<https://www.sangil.gov.co/publicaciones/3275/san-gil-celebro-el-vuelo-inaugural-de-satena-y-el-inicio-de-su-conectividad-aerea-con-medellin-y-bucaramanga/>

SANTANDER, G. D. (2024). *PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL 2024-2027.*

<https://santander.gov.co/publicaciones/10108/plan-de-desarrollo-departamental-2024-2027/>

Saravia, J. A. (Mayo de 2012). *Planificacion de Proyectos*. Recuperado el 01 de Octubre de 2024, de [http://www. redpai. org](http://www.redpai.org): <http://www. redpai. org/jefferson/files/-1/44/GuiaMarcoLogico. pdf>

SECOPI. (2019). *Proceso Número: CD-189-2019*. <https://surli.cc/hjvlhm> SECOPI.

(2017). *Proceso Número: CD-336-2017*. <https://surli.cc/aerjre> Serna, J. J.

(SEPTIEMBRE de 2019). *Modelo de gobernanza para la conservación y uso sostenible del sistema de recursos presente en la zona de amortiguación de la reserva La Montaña del municipio de Salento Quindío*. Obtenido de Repositorio Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/items/221349a8-2cf7-45fb-b476-e04ff514acaf>

TELENCUESTAS. (2025). *Cuántos habitantes tiene San Gil, Santander en 2025.*

<https://telencuestas.com/censos-de-poblacion/colombia/2025/santander/san-gil>

TIEMPO, E. (20 de OCTUBRE de 2023). *Filandia, Quindío, fue reconocido como uno de los mejores destinos rurales del mundo*. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/filandia-quindio-fue-reconocido-como-uno-de-los-mejores-destinos-rurales-del-mundo-818068>

Timothy, D. J. (1999). *Participatory planning: A view of tourism in Indonesia*. . *Annals of Tourism Research*, 26(2), 371–391.

TOLIMA, G. (15 de diciembre de 2021). *Melgar es el primer municipio certificado internacionalmente como destino turístico en Colombia.*

<https://tolima.gov.co/noticias/3353-melgar-es-el-primer-municipio-certificado-internacionalmente-como-destino-turistico-en-colombia>

TURISMO, O. (2025). *Desarrollo sostenible*. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>

UNIVERSIDAD EUROPEA, U. (28 de junio de 2024). *Ecoturismo o turismo sostenible: características y principios*. <https://universidadeuropea.com/blog/ecoturismo-turismo-sostenible/#tipos-ecot>

UTP. (2017). *PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL MUNICIPIO DE SANTA ROSA DE CABAL*. Obtenido de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng%3D%3D/imagenes/8063/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20TUR%C3%8DSTICO%20SANTA%20ROSA%20DE%20CABAL%20ajustado.pdf>

Vargas, L. A. (DICIEMBRE de 2019). *FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS*. Obtenido de Universidad Nacional abierta y a Distancia-UNAD: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/118/105/469?inline=1>

Vera Rebollo, J., & López Palomeque, F. (2008). *Planificación turística: espacios, lugares y estructuras*. . Tirant lo Blanch.

VILLADELEYVA. (09 de SEPTIEMBRE de 2024). *1er Programa de Geoturismo en Villa de Leyva impulsado por la Secretaría de Turismo*. <https://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/1er-Programa-de-Geoturismo-en-Villa-de-Leyva-impulsado-por-la-Secretar%C3%ADa%C2%A0de%C2%A0Turismo.aspx>

VILLADELEYVA, A. (09 de Agosto de 2017). *Villa de Leyva recibió la Certificación como Destino Turístico Sostenibl*. <https://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/Villa-de-Leyva-recibio-la>

Certificacion-como-Destino-Turistico-Sostenible.aspx?

Villamil, J. E. (2021). *UCC*. Obtenido de Análisis del impacto del ecoturismo en San Gil :

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c93a9942-16f2-4d20-9323-6aeff1363427/content

Vinasco Guzmán, M. C. (23 de Septiembre de 2016). Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario. *Marco teórico para la construcción de una propuesta de turismo rural comunitario*. Revista de investigacion Agraria y Ambiental UNAD.

Wikipedia. (2025). <https://es.wikipedia.org/wiki/Arbel%C3%A1ezWikipedia>

Wikipedia. (2025) [tps://es.wikipedia.org/wiki/Parque_ecotur%C3%ADstico_Arv%C3%ADWikipedia](https://es.wikipedia.org/wiki/Parque_ecotur%C3%ADstico_Arv%C3%ADWikipedia)

Youssef, E., Bouchra, B., Zalina, N., Yermek, I., Ilona, V., & László, D. (Marzo de 2023).

Systematic literature review analysing smart tourism destinations in context of sustainable development: Current applications and future directions. Basilea, Zuisa:

MDPI. Obtenido de Sustainability, Vol. 15, N.º 6, Artículo 5086:

<https://doi.org/10.3390/su15065086>

Apéndices

Apéndice A

Formulario: Entrevista semiestructurada para el Diseño de un Modelo de Desarrollo de Turismo Sostenible en el municipio de San Gil.

Introducción:

Estimado/a experto/a,

Le agradecemos su disposición para participar en este proceso de análisis y construcción colectiva. Esta consulta, de carácter anónimo y confidencial y hace parte de una estrategia metodológica que contempla entrevistas semiestructuradas. Sus aportes serán analizados y sistematizados para orientar la formulación de un modelo de desarrollo turístico sostenible en el municipio de San Gil. Por favor responder las preguntas que conforman cada uno de los ejes diseñados para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sector turístico en el municipio de San Gil.

Eje 1: Percepción del Turismo en San Gil

1. ¿Cómo percibe el impacto del turismo en la preservación y transformación de la identidad cultural de San Gil?
2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los elementos que distinguen a San Gil como un destino turístico y cómo creen los visitantes que lo valoran?
3. ¿Considera que la comunidad local comprende y valora el aporte económico que genera el turismo en San Gil?

Eje 2: Retos y Oportunidades

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta San Gil para diversificar su oferta turística?
2. ¿Qué tipos de infraestructuras o servicios considera esenciales para aumentar la competitividad turística de San Gil?
3. ¿Desde su perspectiva, ¿qué potenciales oportunidades aún no se han aprovechado plenamente en la colaboración entre el sector público y privado en el ámbito turístico?

Eje 3: Participación y Articulación de Actores

1. ¿Cómo describe la interacción y cooperación entre los diferentes actores turísticos locales (gobierno, empresas, comunidad) en la formulación y ejecución de proyectos turísticos?
2. ¿Qué sugerencias tiene para fortalecer la comunicación y cooperación entre los sectores público y privado en la gestión turística del municipio?
3. ¿Cuál es la importancia que las comunidades locales tengan suficiente participación en la toma de decisiones respecto a los proyectos turísticos en San Gil?

Eje 4: Sostenibilidad

1. ¿Qué iniciativas se están llevando a cabo específicamente para conservar los recursos naturales de San Gil en el marco del turismo?
2. ¿Cómo se podrían integrar más eficazmente los principios de sostenibilidad social y económica dentro de las políticas turísticas del municipio?

3. ¿Qué iniciativas de turismo comunitario conoce en San Gil? ¿Cómo las describiría? ¿Cómo valoraría su impacto?

Eje 5: Gestión de Proyectos

1. ¿Qué tipo de proyectos turísticos cree usted que podrían implementarse en San Gil para beneficiar tanto a los visitantes como a la población local?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los gestores de proyectos turísticos en San Gil en cuanto a la planificación y ejecución de los mismos?
3. ¿Qué factores considera importantes para la gestión de proyectos, y cuáles estima más adecuados para impulsar el turismo sostenible en la región?

Eje 6: Propuestas y Visión de Futuro

1. ¿Cómo le gustaría ver el panorama turístico de San Gil en los próximos 5 años? ¿Qué transformaciones considera que son necesarias para alcanzarlo?
2. ¿Qué considera que deberían ser las prioridades al diseñar un modelo de turismo sostenible para San Gil?
3. ¿Qué tipo de alianzas o colaboraciones serían clave para implementar un modelo de turismo sostenible con éxito en San Gil?

Apéndice B

Formulario: Juicio de Expertos para Diagnóstico DOFA para el modelo de desarrollo de turismo sostenible en el municipio de San Gil.

Introducción:

Estimado/a experto/a,

Su participación es clave para construir un modelo de turismo sostenible en el municipio de San Gil. Agradecemos su tiempo y conocimiento. Esta consulta se realiza de manera anónima y sus aportes serán sistematizados para generar un diagnóstico y propuesta estratégica.

1. Fortalezas

¿Qué aspectos considera que son fortalezas actuales de San Gil para el desarrollo del turismo sostenible?

(Piense en recursos naturales, cultura, infraestructura, políticas públicas, capital humano, etc.)

- _____
- _____
- _____

2. Debilidades

¿Qué debilidades percibe que limitan o afectan el turismo sostenible en San Gil?

(Incluya aspectos internos, como falta de capacitación, poca infraestructura, normatividad débil, etc.)

- _____
- _____

- _____

3. Oportunidades

¿Qué oportunidades externas cree que podrían aprovecharse para fortalecer el turismo sostenible en San Gil?

(Ejemplo: tendencias de ecoturismo, inversión pública o privada, cambios normativos favorables, etc.)

- _____
- _____
- _____

4. Amenazas

¿Qué amenazas externas podrían afectar negativamente el desarrollo del turismo sostenible en San Gil?

(Ejemplo: degradación ambiental, competencia de otros destinos, cambios climáticos, inestabilidad económica, etc.)

- _____
- _____
- _____

5. Propuesta de Estrategias

¿Qué estrategias específicas recomendaría implementar para fortalecer el turismo sostenible en San Gil?

(Puede sugerir estrategias en temas como gobernanza, infraestructura, promoción, formación de talento, alianzas público-privadas, protección ambiental, etc.)

- _____
- _____

Notas adicionales o recomendaciones generales:

- _____
- _____

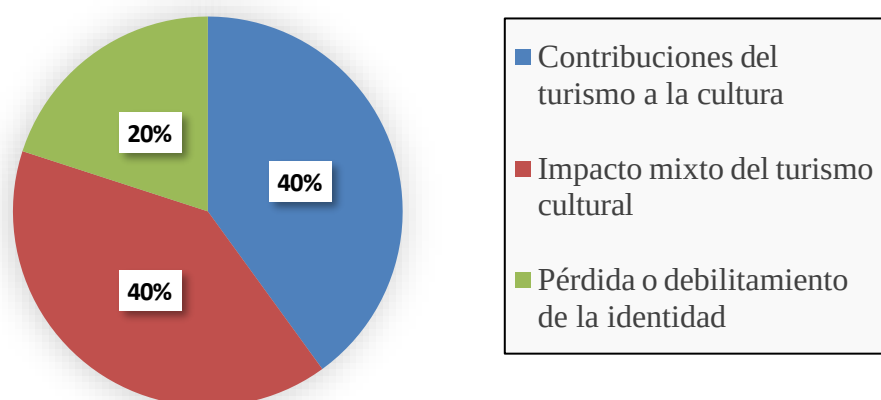
Instrucciones finales:

- Responda de manera breve y concreta.
- Si algún aspecto no aplica a su criterio, puede dejarlo en blanco.
- Puede enviar el formulario por correo o entregarlo directamente en la reunión de expertos.

Apéndice C

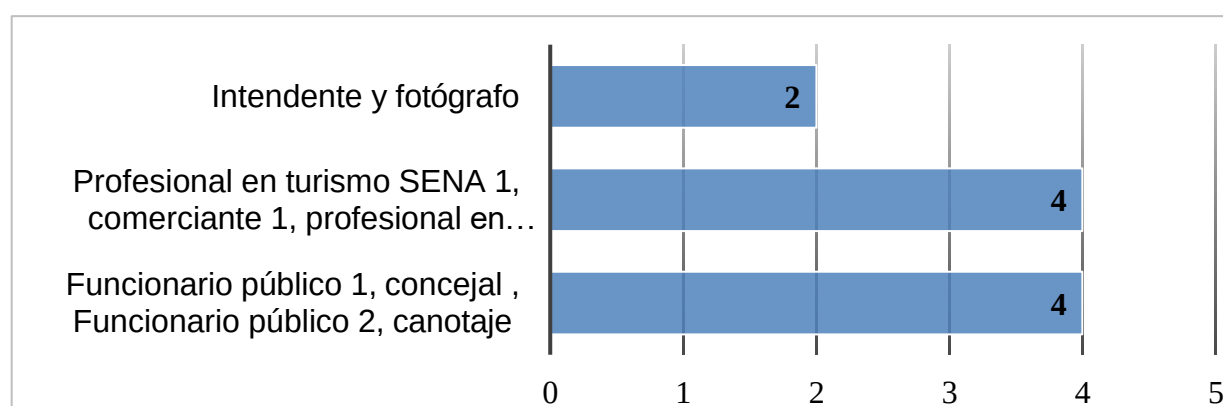
Gráficas de participación y articulación de actores

1. ¿Cómo describe la interacción y cooperación entre los diferentes actores turísticos locales (gobierno, empresas, comunidad) en la formulación y ejecución de proyectos turísticos?



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

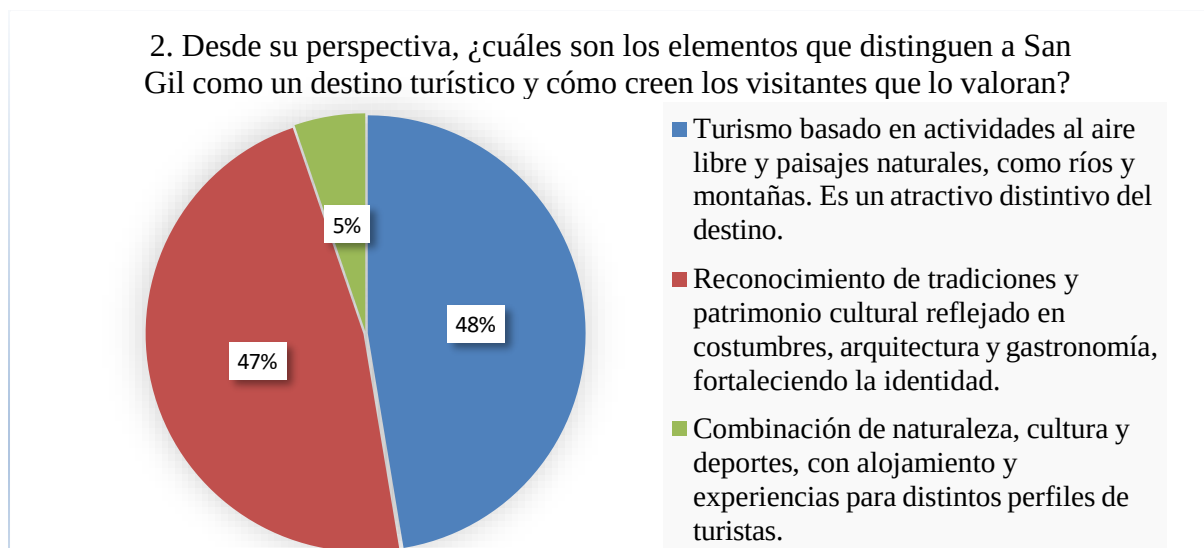
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

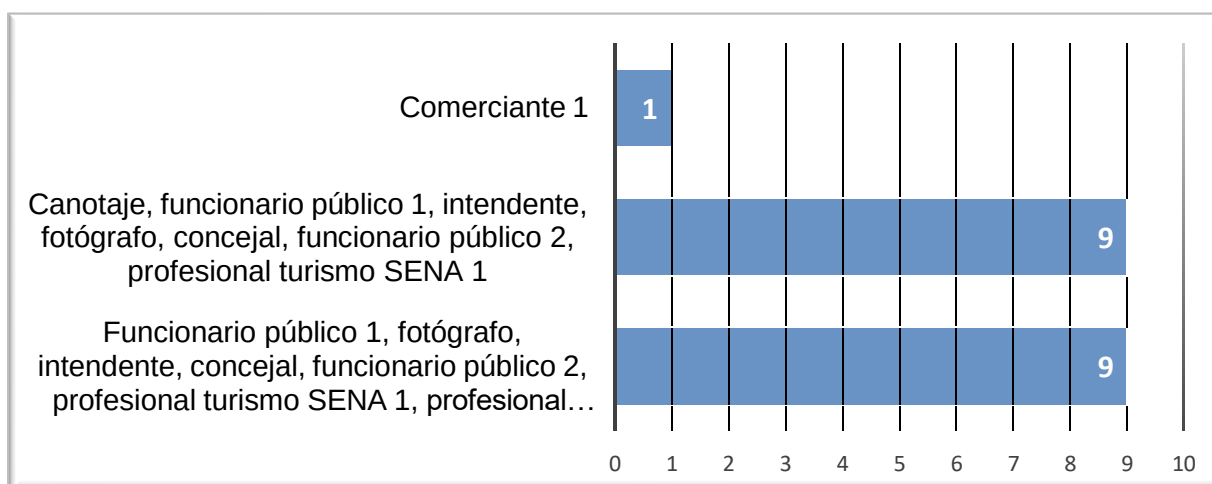
Apéndice D

Gráficas percepción del turismo



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

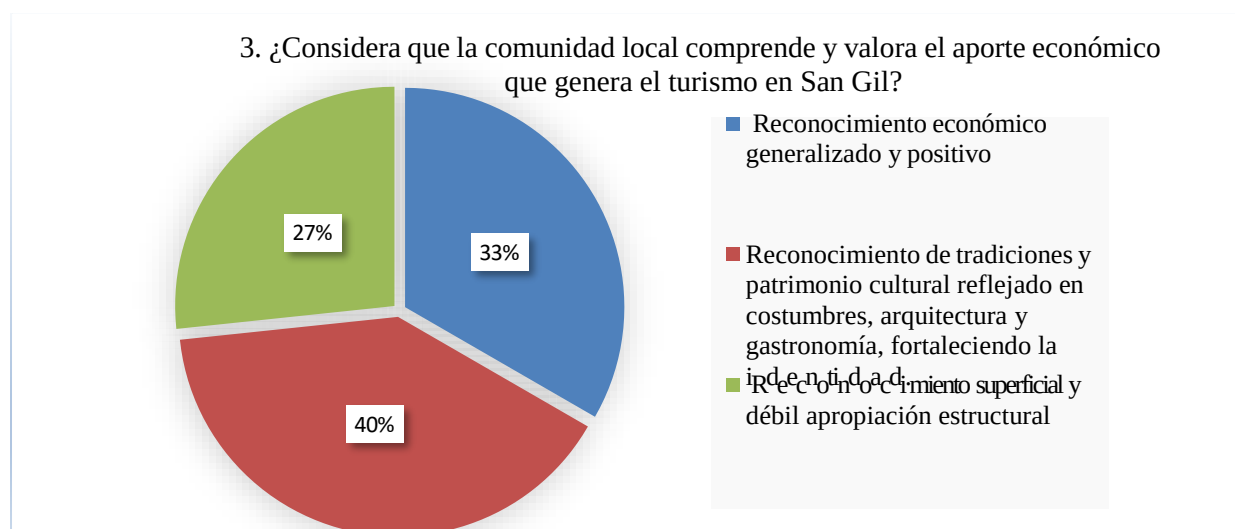
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

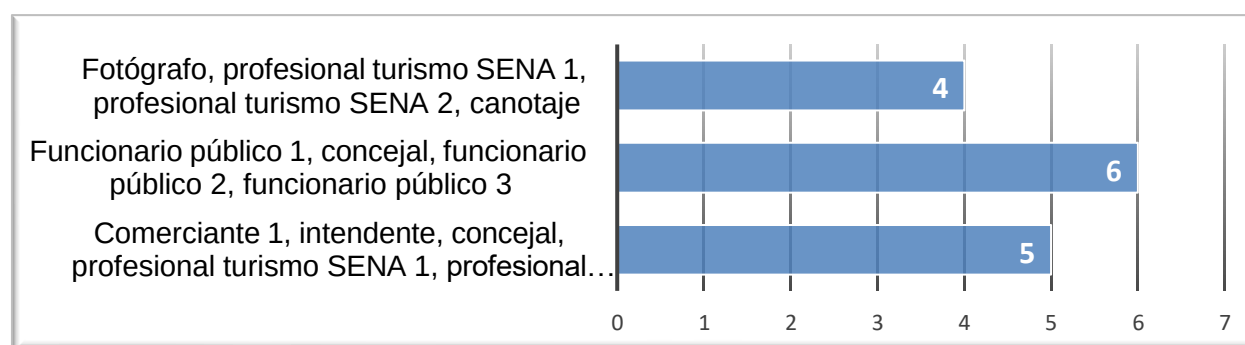
Apéndice E

Comprensión y valoración del impacto económico del turismo



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

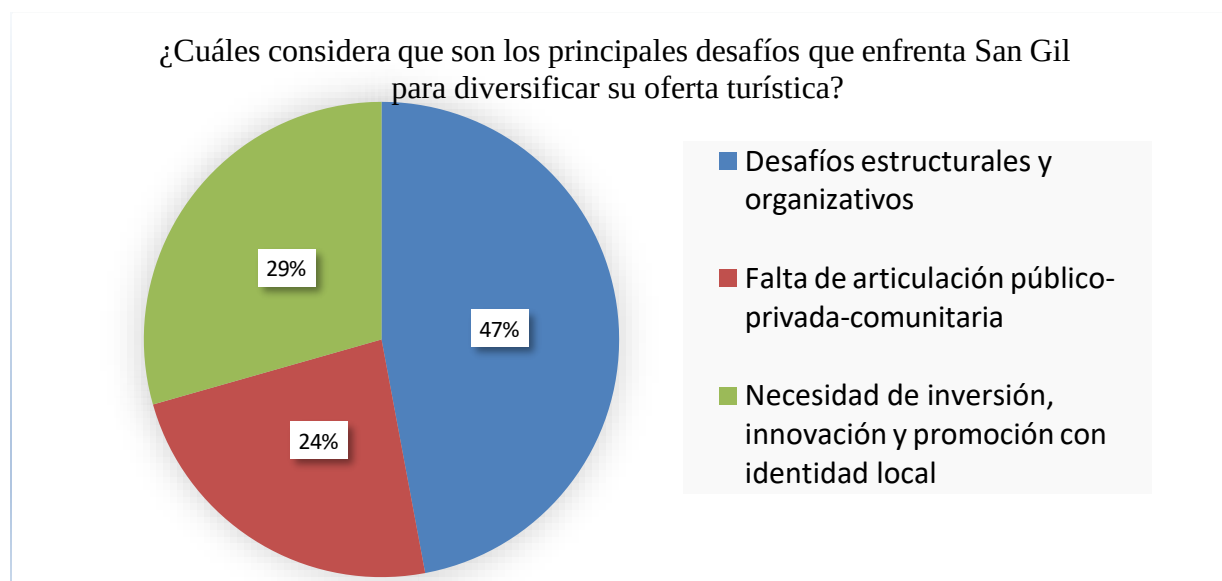
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

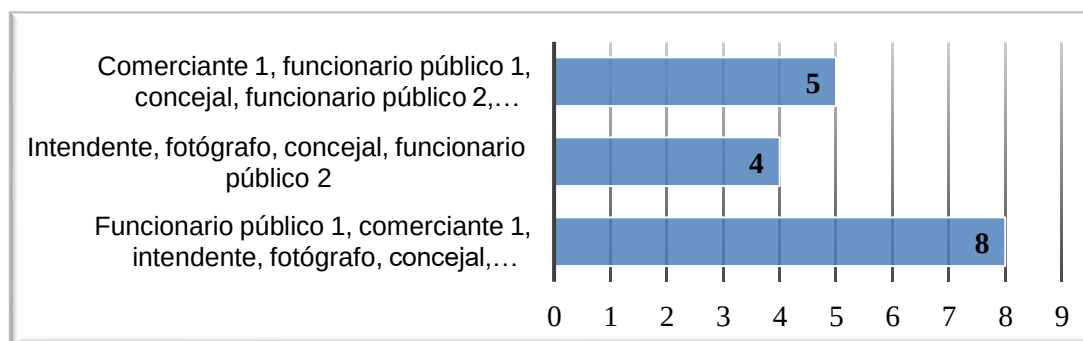
Apéndice F

Gráficas principales desafíos



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

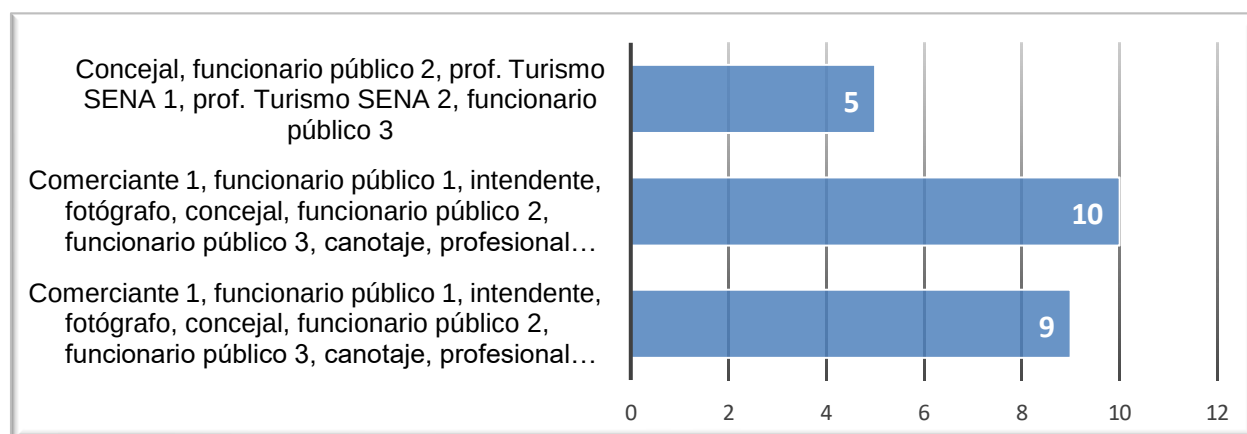
Apéndice G

Gráficas retos y oportunidades



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

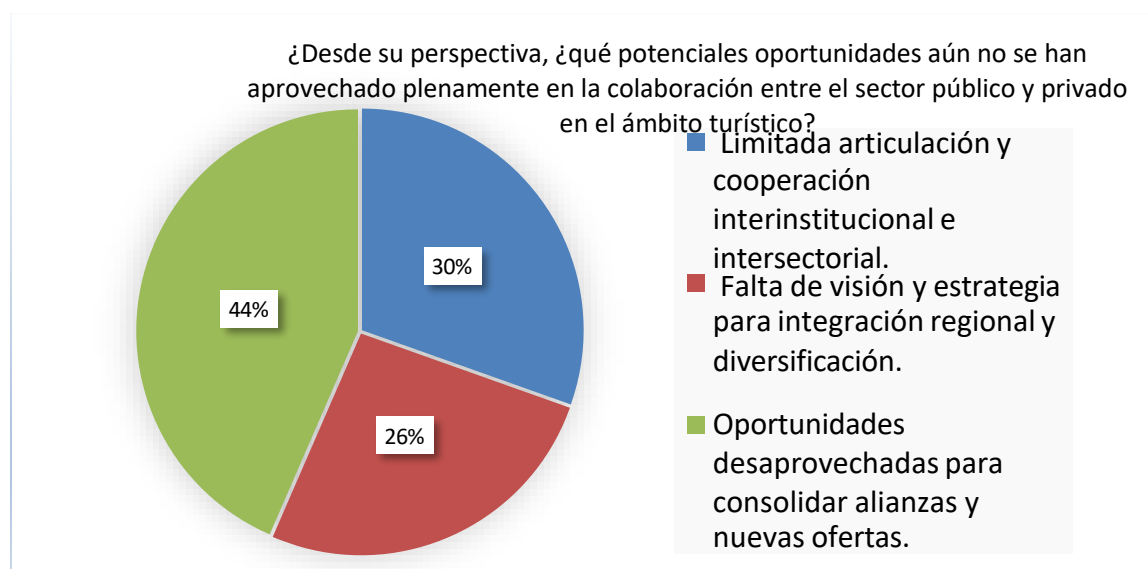
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

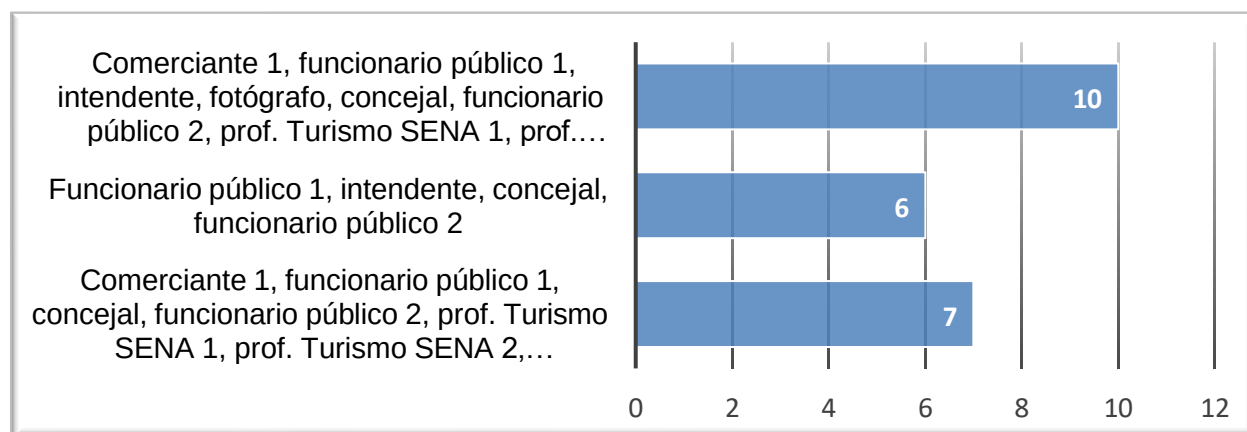
Apéndice H

Gráficas de oportunidades no aprovechadas



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

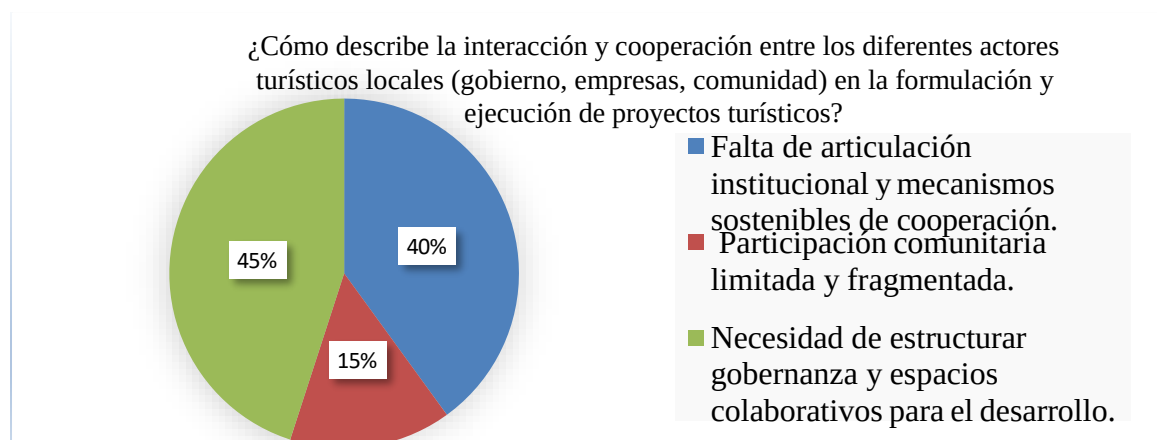
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

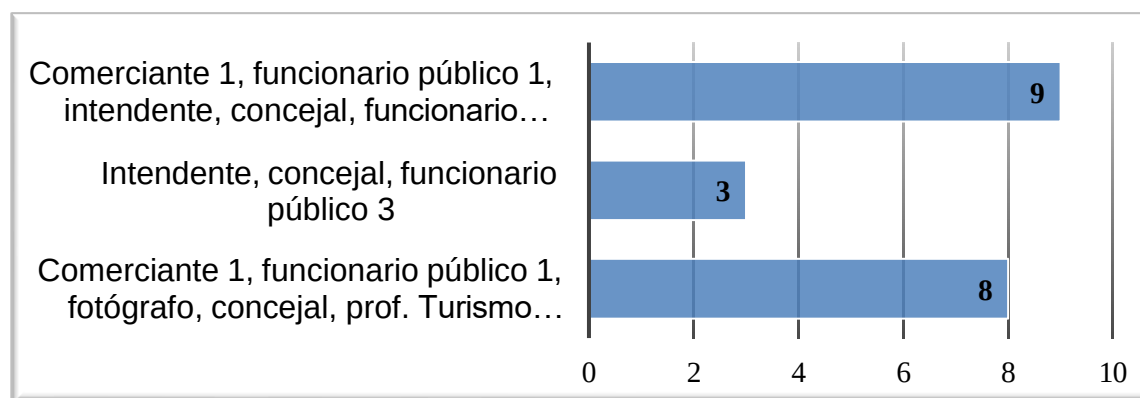
Apéndice I

Participación y articulación de actores



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

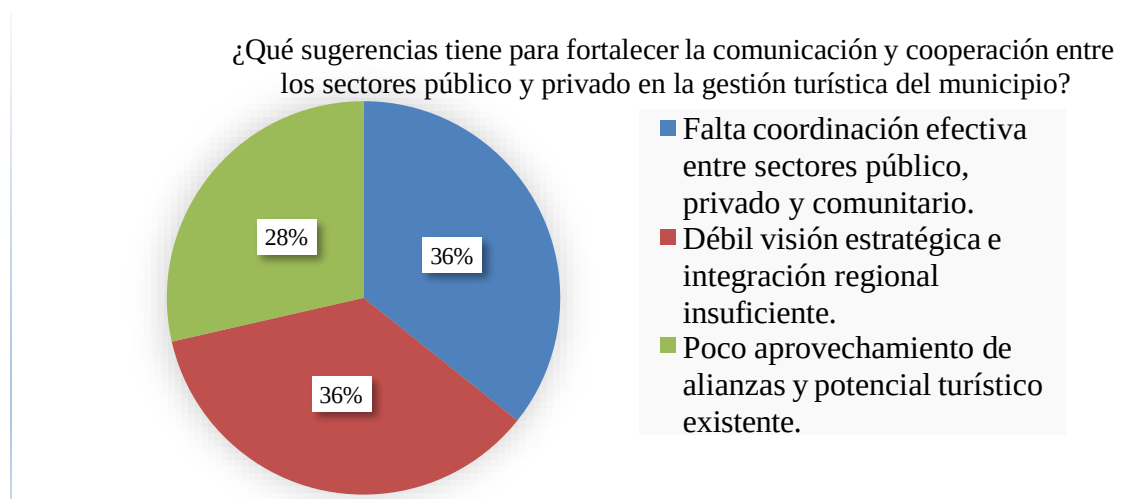
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo.

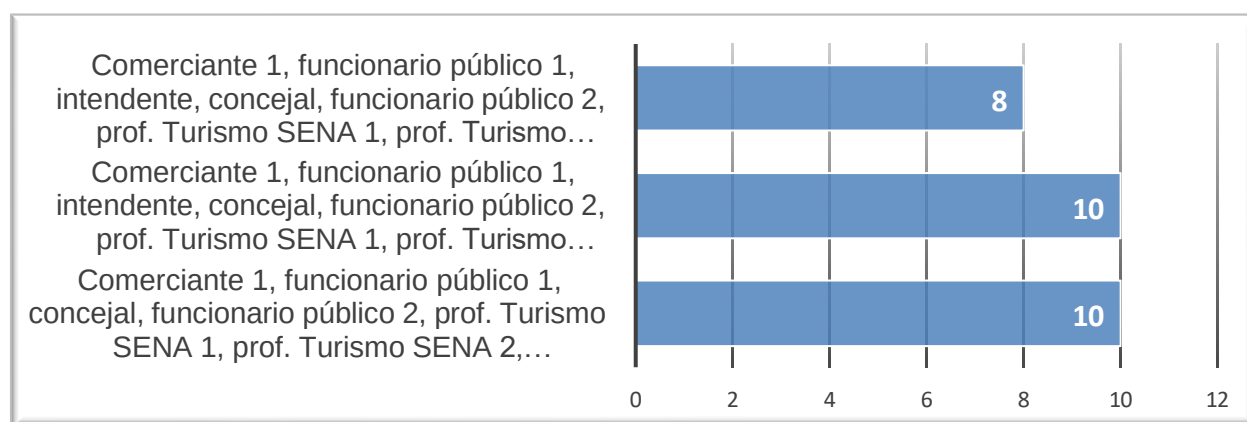
Apéndice J

Participación y articulación de actores



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

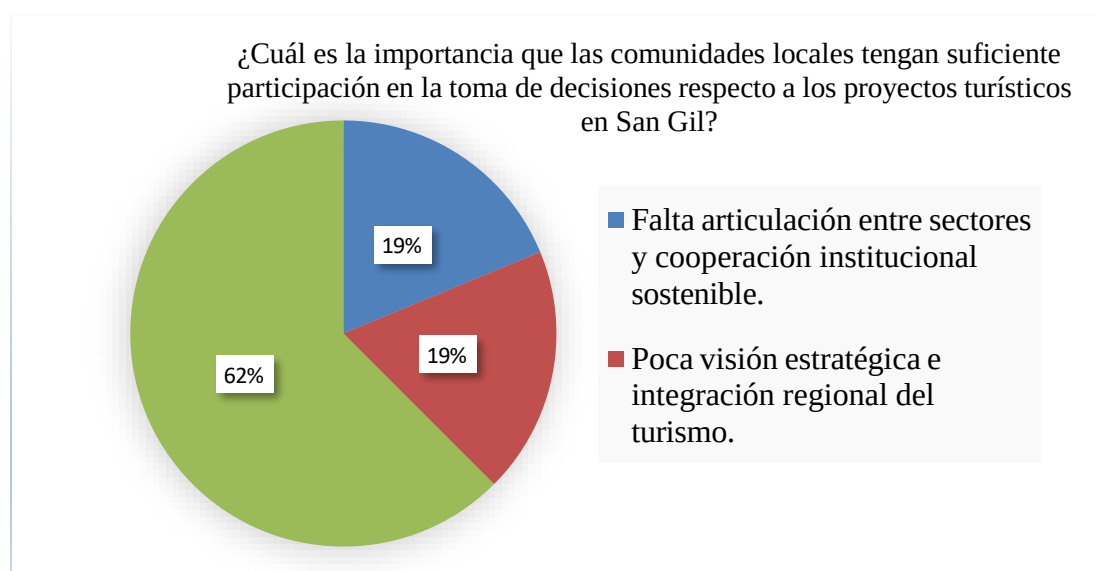
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

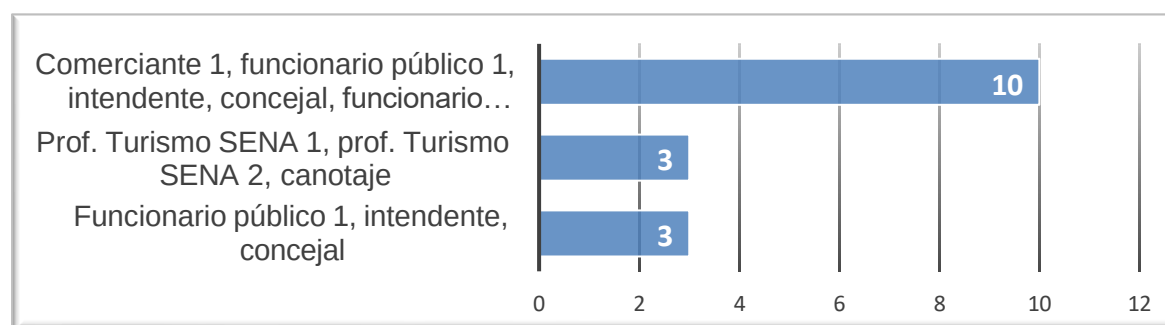
Apéndice K

Participación comunitaria



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

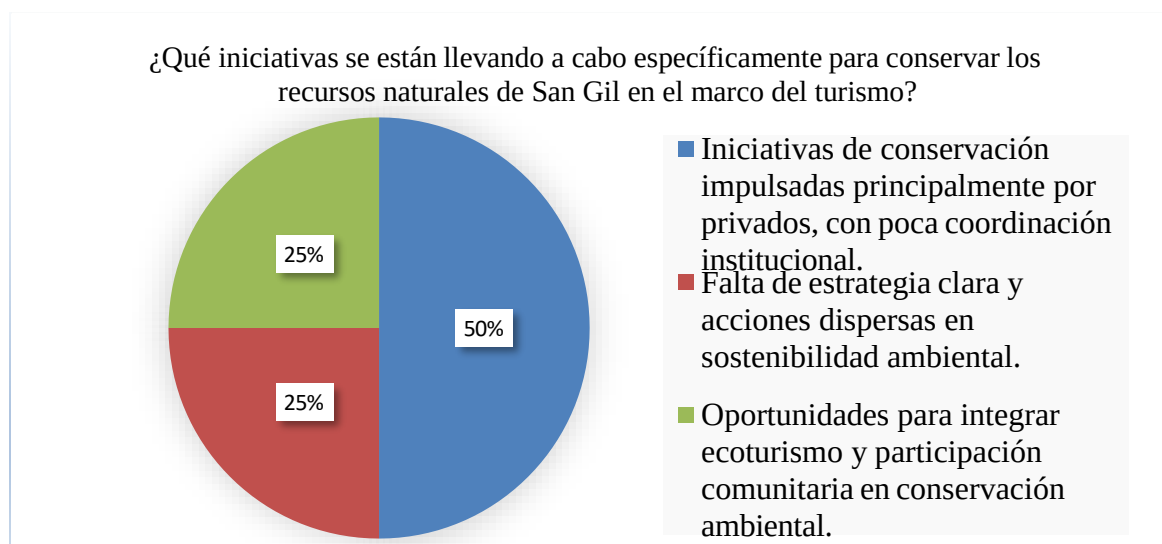
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

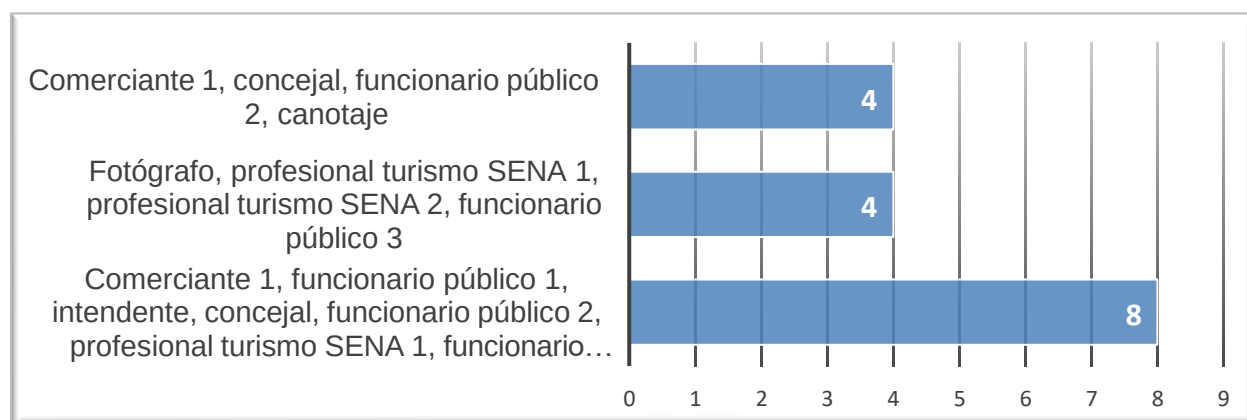
Apéndice L

Acciones ambientales



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

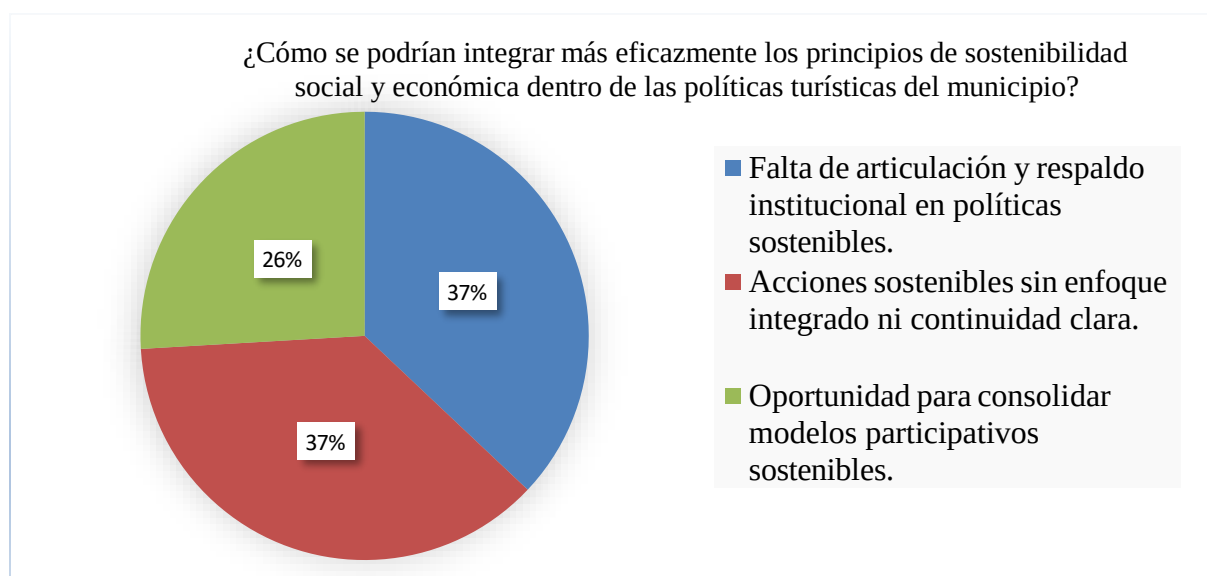
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia

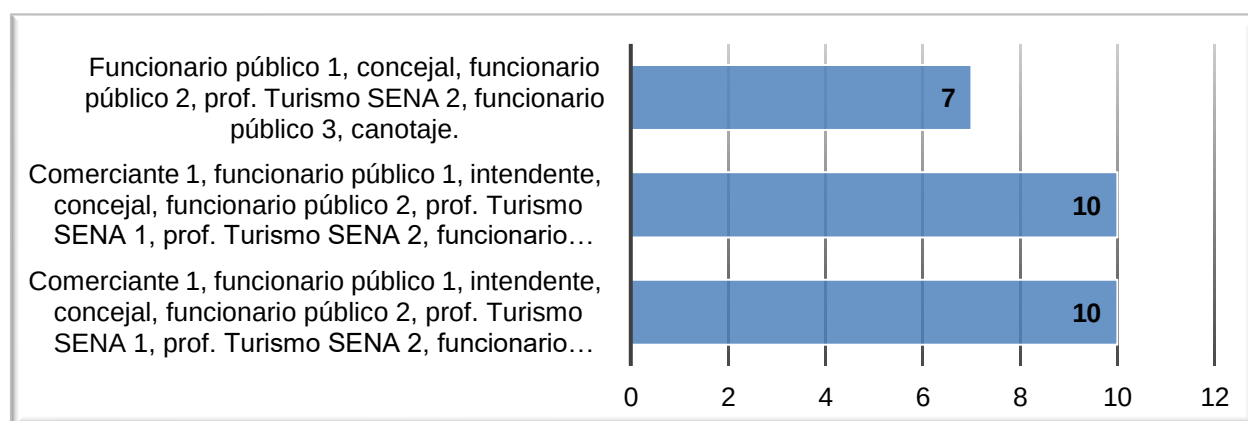
Apéndice M

Enfoque integral de sostenibilidad



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.

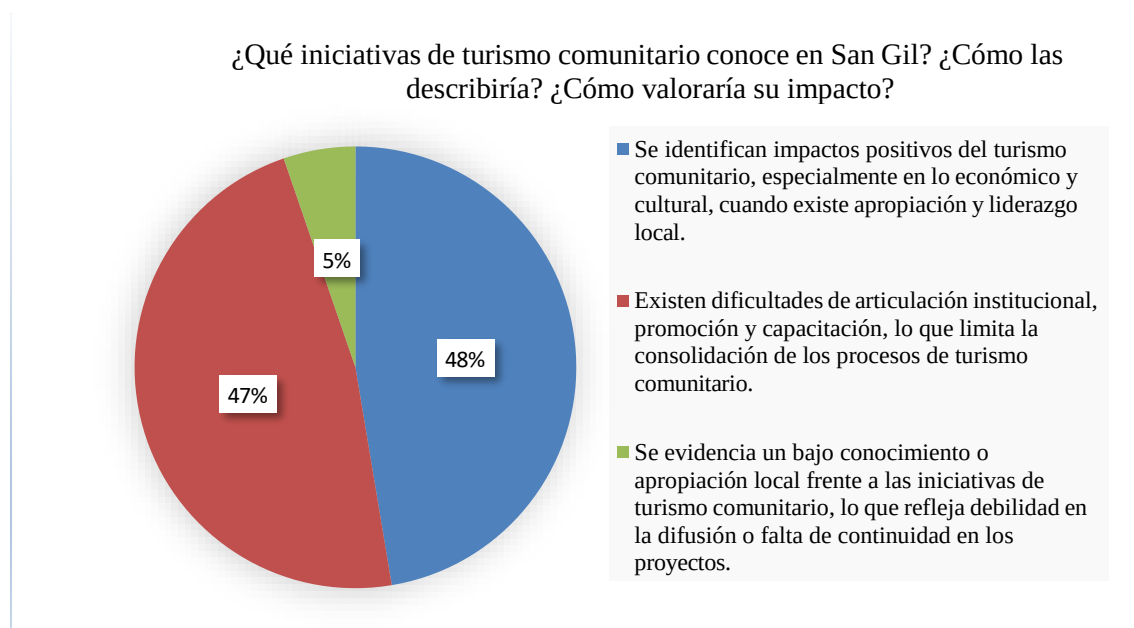


Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y

articulación en turismo. Elaboración propia.

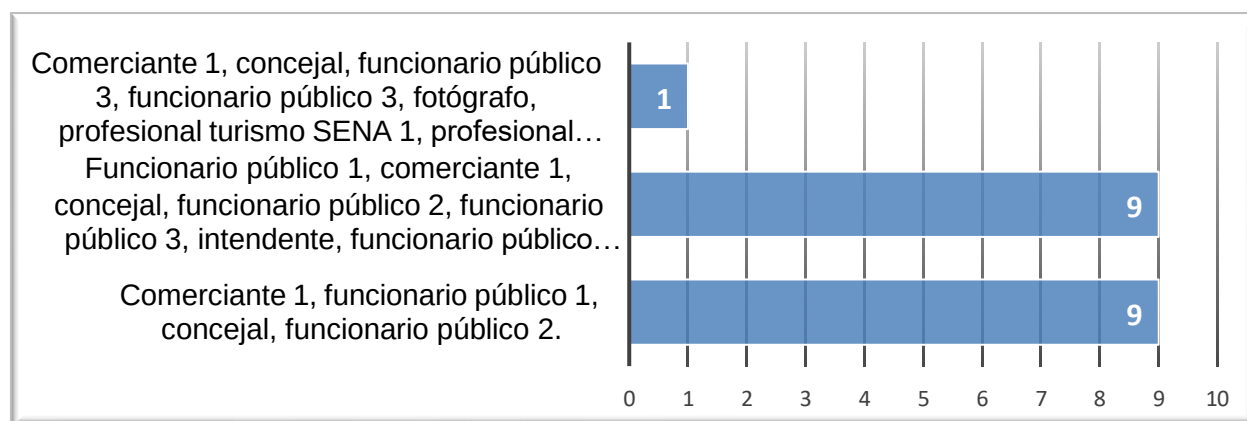
Apéndice N

Turismo comunitario



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.

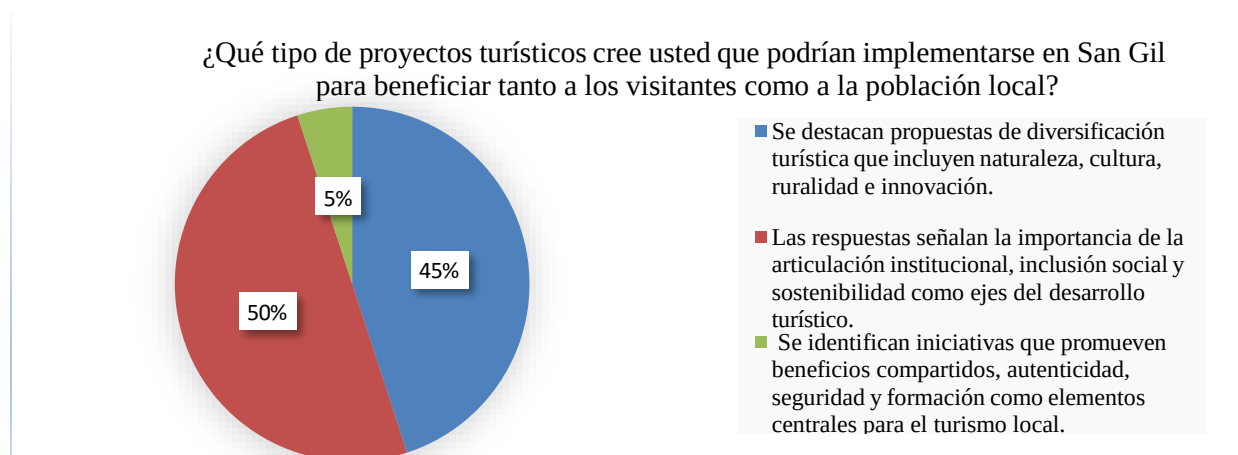


Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y

articulación en turismo. Elaboración propia.

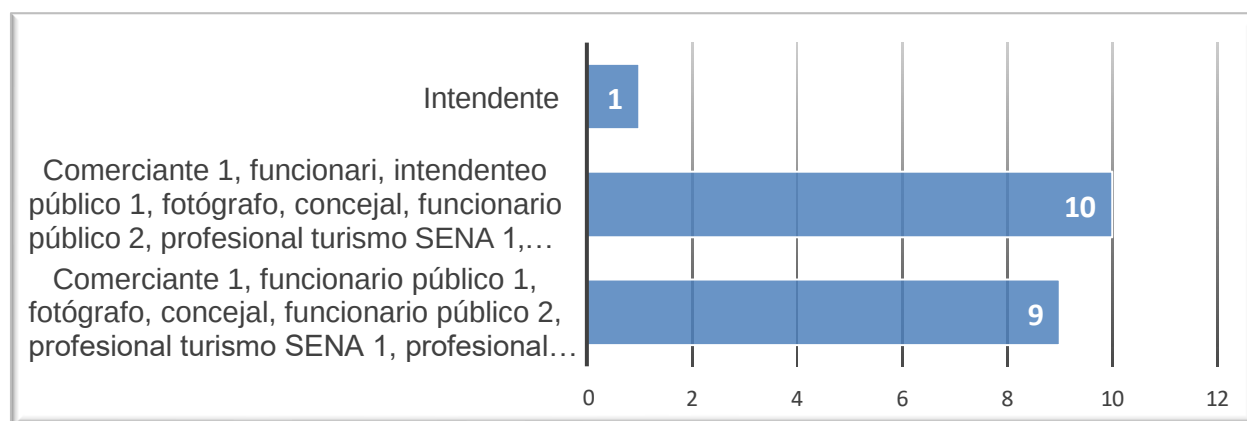
Apéndice O

Diversificación turística



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

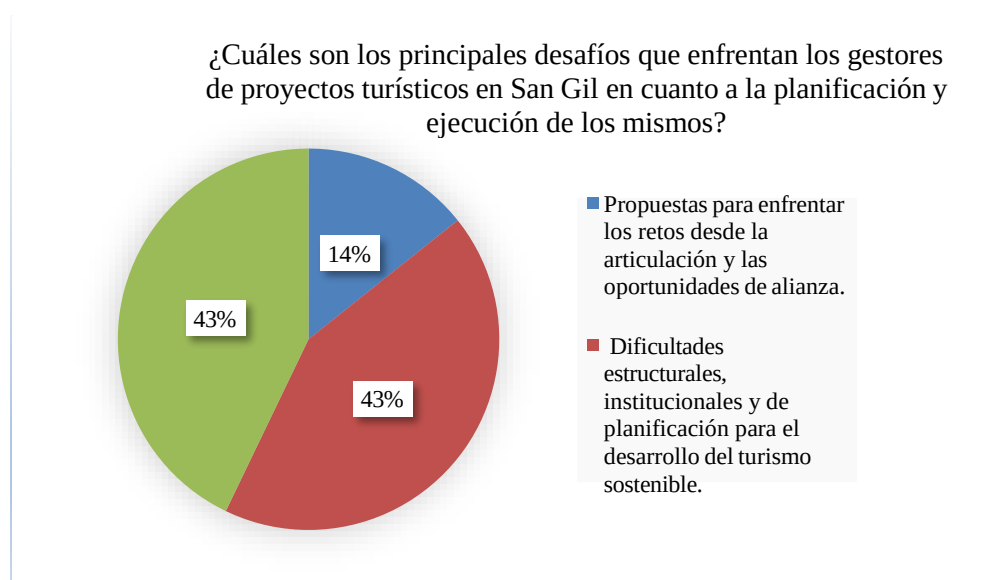
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia

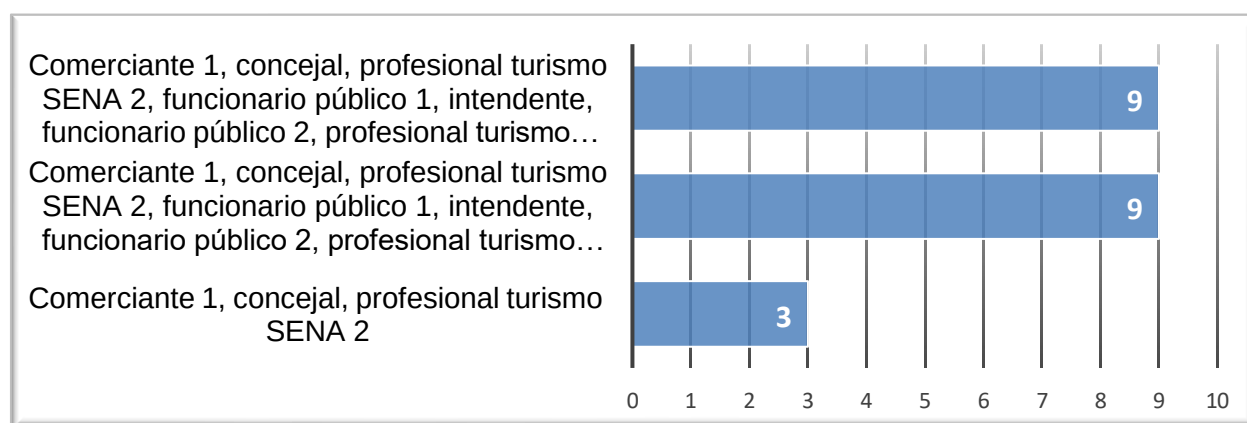
Apéndice P

Retos de gestión



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

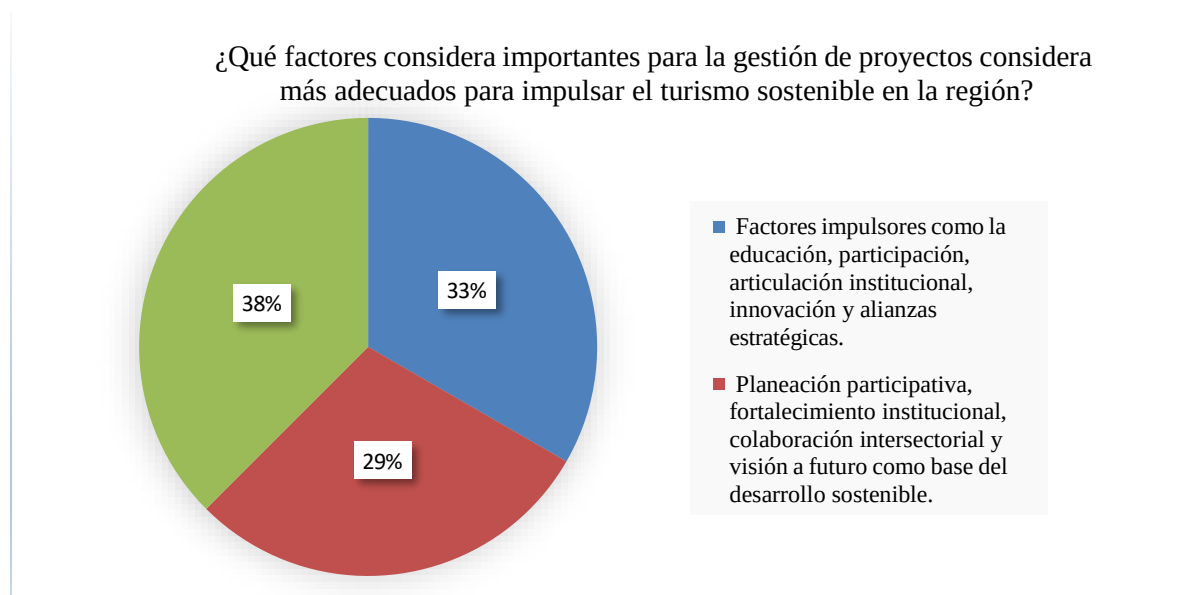
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

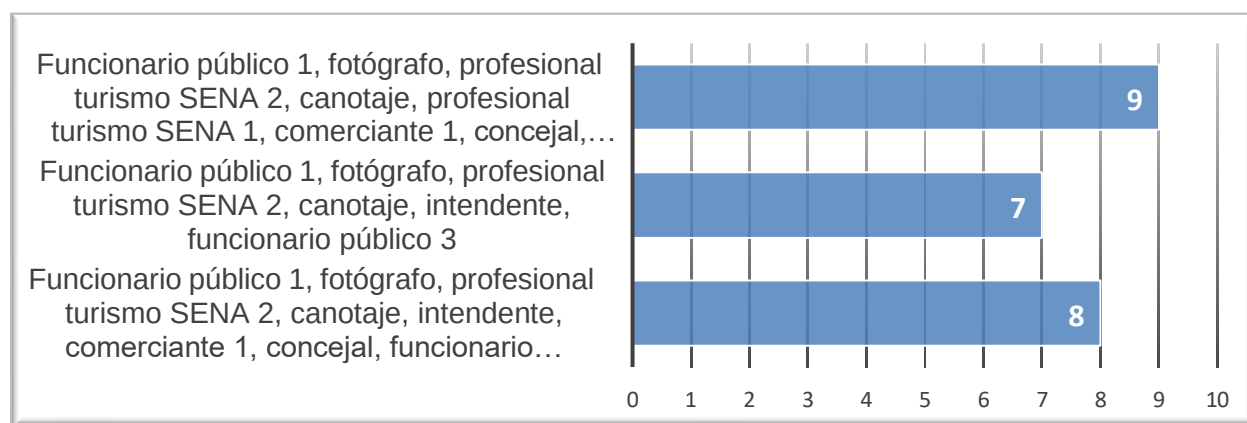
Apéndice Q

Éxito y sostenibilidad



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.

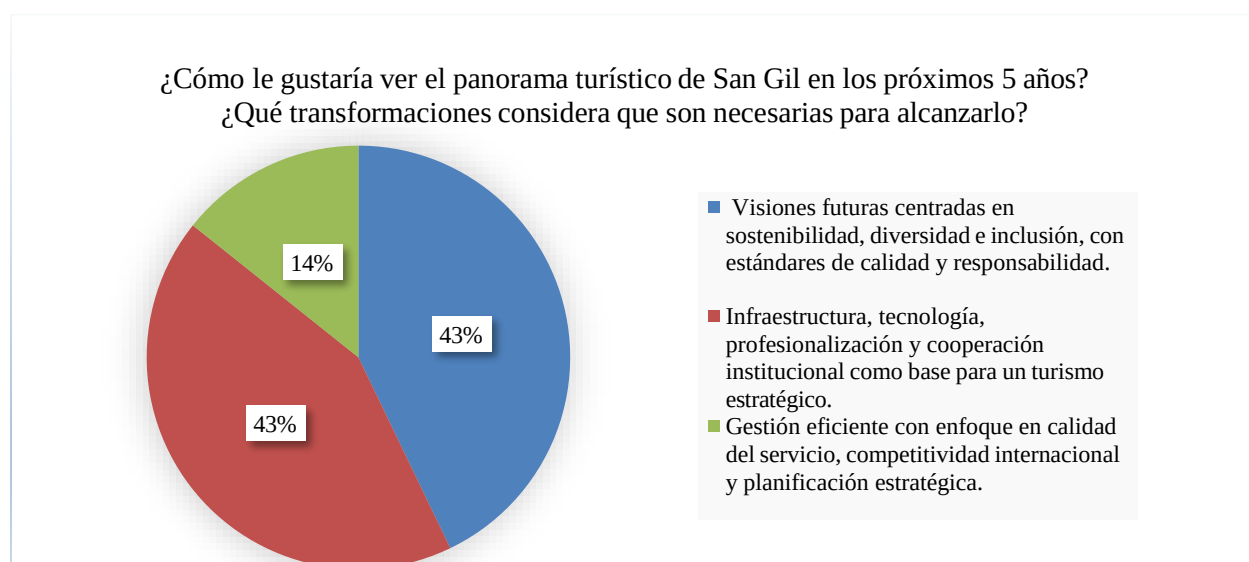


Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y

articulación en turismo. Elaboración propia.

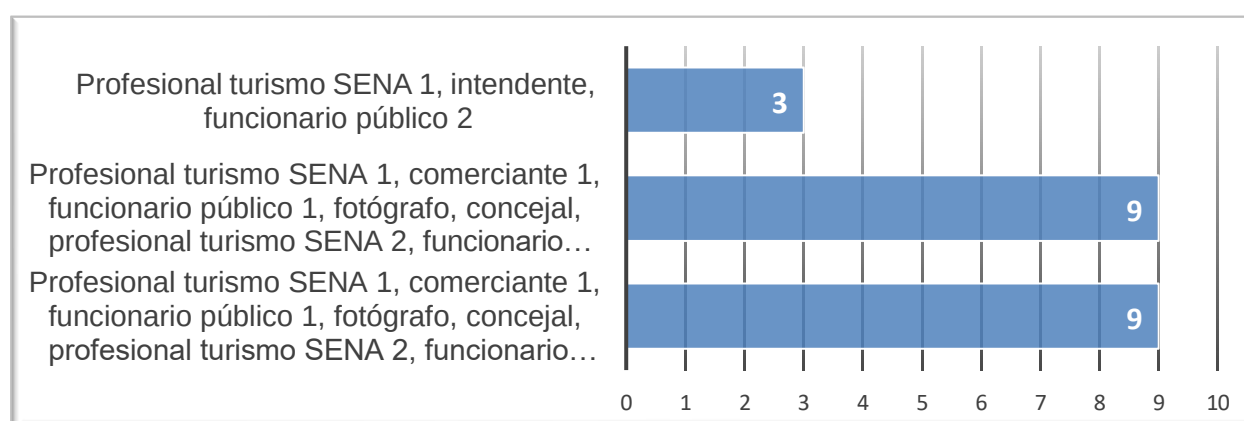
Apéndice R

Visión de futuro



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia

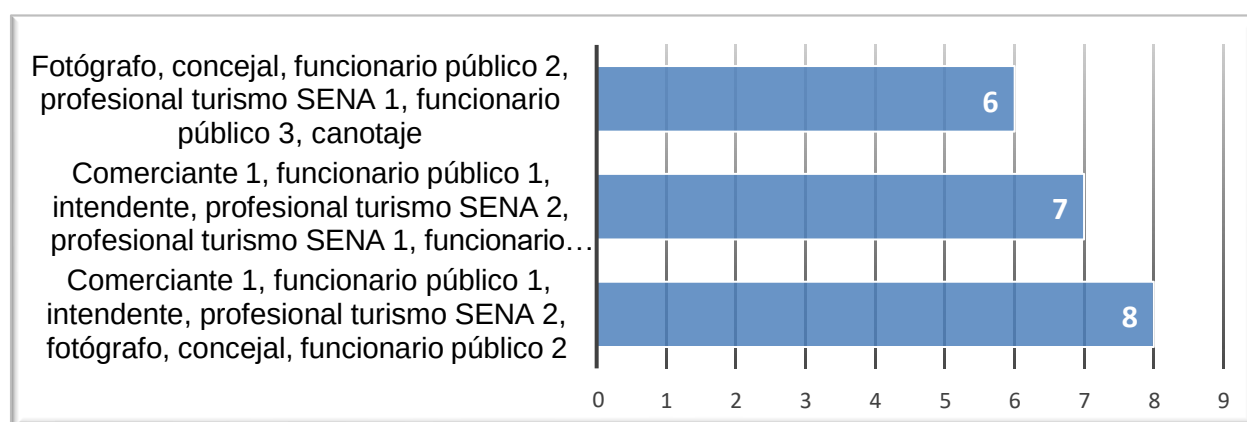
Apéndice S

Modelo deseado de turismo



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

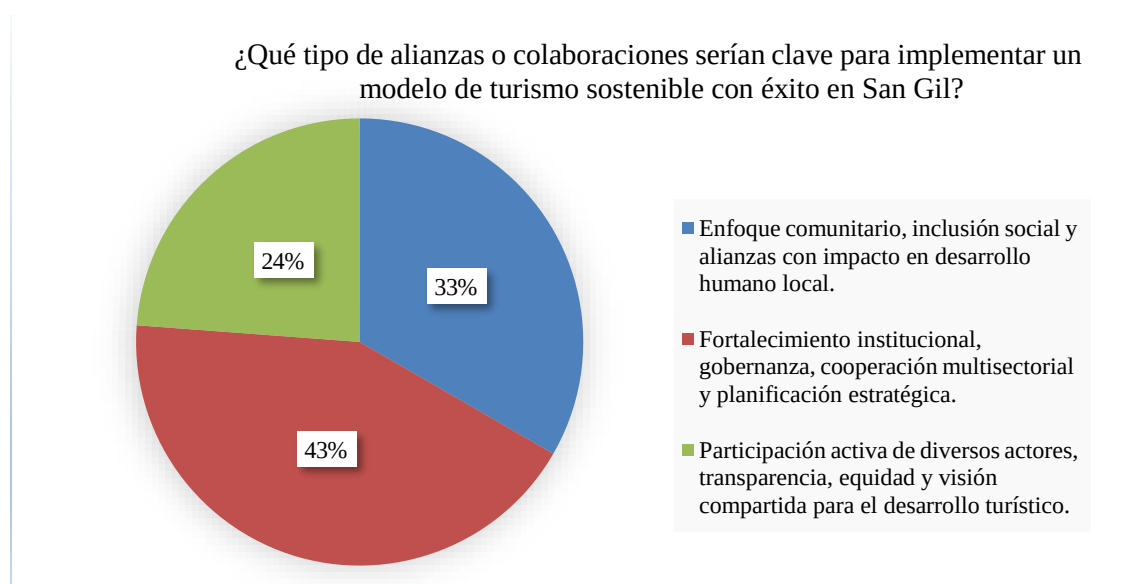
Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

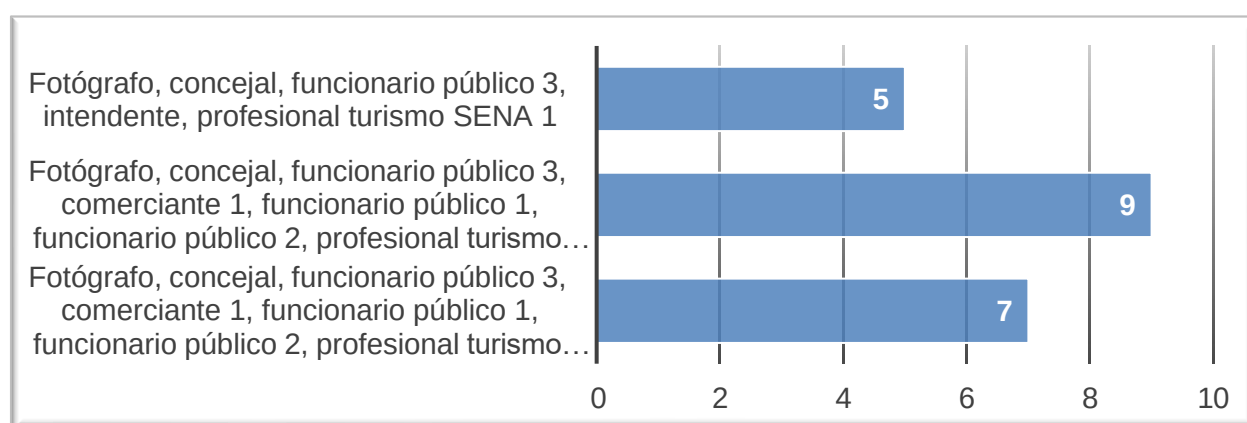
Apéndice T

Alianzas estratégicas



Nota. Distribución de aspectos centrales y complementarios según número de respuestas.

Elaboración propia.



Nota. Cantidad de respuestas por grupo de actores relacionados con la participación y articulación en turismo. Elaboración propia.

Apéndice U

Resultados Aplicación Herramienta Juicio de Expertos

Experto 1		Experto 2		Experto 3	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Riqueza cultural y patrimonial del territorio, con potencial aún por desarrollar y reconocer.	Movilidad interna deficiente en el municipio, especialmente por la falta de una variante funcional.	Reconocimiento oficial: San Gil fue declarado capital turística de Santander, lo que lo posiciona frente a otros municipios.	Infraestructura turística deficiente: Falta de orientación, formación y capacitación del sector turístico.	Riqueza en recursos naturales	Falta de sentido de pertenencia y conocimiento
Potencial de sostenibilidad ligado a los deportes de altura y la oferta cultural.	Falta de identidad y servicio al cliente: no se cuenta historias ni se contextualiza la oferta gastronómica.	Deportes de aventura: Tradición de más de 35 años en canotaje y rafting, con recursos naturales como el río Fonce y el Parque El Gallineral.	Movilidad limitada: Calles estrechas y pocas vías alternas; problemas durante temporadas altas.	Cultura y tradición	Falta de Cultura ciudadana
Oportunidades	Poca articulación entre actores clave (empresarios, instituciones, gobierno).	Patrimonio cultural: Arquitectura republicana (Calle Real), desarrollo artístico (pintores reconocidos) y musical (intérpretes de música andina).	Crecimiento urbano desorganizado: Desarrollo acelerado sin planificación adecuada para turismo masivo	Capital humano	Tradiciones políticas lesivas
Conciencia ambiental y educación a los turistas sobre el cuidado de los recursos naturales.	Amenazas	Talento humano: Formación de guías y prestadores de servicios turísticos en países como Costa Rica, generando transferencia de conocimientos	Oportunidades	Aprovechar la tendencia global para explorar el ecoturismo	La oferta turística se centra en un solo tipo de turismo (aventura y naturaleza)
Promoción del turismo de naturaleza, agroturismo y actividades como rafting en entornos naturales.	Falta de promoción articulada del destino permite que otros municipios se posicionen más rápidamente.	Conectividad aérea: Nueva ruta aérea Medellín-San Gil con Satena, mejora la accesibilidad y reduce tiempos de viaje.	Amenazas	Acceder a recursos o fondos internacionales	Impacto del turismo en el ecosistema
Posicionamiento de productos turísticos diferenciados ligados a la identidad local (café, cacao, patrimonio).	Competencia creciente de destinos como Topocoro, Chocó, Amazonas o La Guajira.	Agroturismo: Glamping y adecuación de fincas cafeteras como nueva oferta turística, aprovechando que San Gil es el tercer productor de café en Santander.	Contaminación ambiental: Vertimientos al río Fonce ponen en riesgo actividades como el canotaje.	Promover el destino a nivel internacional para que más turistas se interesen en San Gil	Desastres naturales
Estrategias	Recomendaciones adicionales	Promoción regional: Interés de agencias antioqueñas en incluir a San Gil como destino regular por afinidad cultural y preferencia por deportes de aventura.	Competencia regional: Otros departamentos como Antioquia, Huila y Caquetá también están desarrollando deportes de aventura.	Estrategias	La prioridad de gestión a nivel nacional, se enfoca en los destinos emergentes, lo cual es una amenaza sobre nuestro municipio
Trabajo articulado entre toda la cadena de valor del turismo y otros sectores productivos (café, cacao).	No abandonar los deportes de aventura (como el rafting), que han posicionado a San Gil, sino ampliar el portafolio turístico. Desarrollar nuevos productos turísticos dirigidos a otros segmentos (niños, adultos mayores).	Infraestructura vial: Construcción de una variante para desviar tráfico pesado y mejorar circulación urbana.	Crisis económica: Disminución del turismo por baja capacidad de gasto de los visitantes.	Implementar sistemas de gestión de residuos	Incentivar el turismo comunitario y rural
Formación continua y adopción de normativas de turismo sostenible (como certificaciones).	Replicar modelos de éxito como el del Eje Cafetero, donde se generan experiencias a través de la cadena de valor local.	Cultura vial local: Incentivar a los residentes a no usar sus vehículos en temporadas altas para facilitar la movilidad de los turistas.	Estrategias	Capacitar a operadores turísticos	Fortalecer la identidad cultural para preservar nuestras raíces, tradiciones y entorno
Fortalecimiento de la identidad territorial para generar experiencias auténticas al visitante.	Fortalecer el papel de las agencias de viaje para que no solo intermedien con empresas de aventura, sino que ofrezcan paquetes diversos.	Fortalecimiento del agroturismo:	Promover fincas productoras de café, cacao, frutas como destinos turísticos.	Diversificar la oferta turística	
		Gestión ambiental: Proyectos de recuperación y descontaminación del río Fonce, reforestación y aumento de zonas verdes.			
		Capacitación turística: Formación de un grupo élite de taxistas con conocimientos turísticos e históricos para mejorar la experiencia del visitante.			

Apéndice V

Matriz DOFA para el sector turístico del municipio de San Gil



Apéndice W

Identificación de estrategias a partir del benchmarking

Departamento	Municipio	Estrategia / Práctica	Resultado Logrado	Posibilidad de Adaptación a San Gil
Boyacá	Villa de Leyva	Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial	Incremento en el turismo cultural con conservación del patrimonio	Alta – San Gil puede aprovechar su centro histórico
		Regulación del espacio público en temporadas altas	Orden en la movilidad y experiencia positiva del visitante	Alta – puede aplicarse en temporadas turísticas en San Gil
		Ferias y festivales tradicionales (luz, cometas, astronomía)	Atractivo turístico permanente durante el año	Alta – San Gil puede diversificar su agenda cultural
		Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón	Aumento del turismo nacional e internacional	Alta – aplicable en zonas ribereñas de San Gil
Antioquia	Guatapé	Embelllecimiento de fachadas con participación ciudadana	Mayor identidad visual y apropiación del entorno	Alta – replicable en barrios turísticos de San Gil
		Movilidad turística en motos eléctricas y lanchas	Mejor experiencia del visitante y reducción de impacto ambiental	Media – puede evaluarse para rutas ecológicas en San Gil
Quindío	Filandia	Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas	Participación comunitaria y conservación ambiental	Media – adaptando rutas naturales en San Gil

Departamento	Municipio	Estrategia / Práctica	Resultado Logrado	Posibilidad de Adaptación a San Gil
Santander	El Socorro	Centros de interpretación del paisaje cultural cafetero	Educación ambiental y fortalecimiento del sentido de pertenencia	Media – puede aplicarse con centros ecoturísticos de San Gil
		Red de hospedajes rurales sostenibles	Generación de ingresos para familias rurales	Alta – viable en veredas con vocación turística de San Gil
		Promoción del turismo histórico y religioso	Incremento de visitantes durante festividades religiosas	Alta – replicable por la cercanía cultural con San Gil
		Creación de rutas patrimoniales señalizadas	Mayor permanencia del turista y educación cultural	Alta – aplicable en el centro histórico de San Gil
		Activación de plazas y parques con eventos culturales	Dinamización de la economía local	Alta – puede replicarse en plazas de mercado o parques de San Gil
		Articulación público-privada en infraestructura turística	Mejora de servicios turísticos y aumento de la inversión	Media – aplicable con alianzas locales en San Gil
		Zonas de recreación acuática y parques temáticos	Diversificación de la oferta turística	Media – viable con adecuaciones en el río Fonce o balnearios
Tolima	Melgar	Campañas de turismo responsable y prevención de riesgos	Mejor comportamiento del visitante y seguridad turística	Alta – puede aplicarse en zonas de alta afluencia de San Gil
Boyacá	Tota	Promoción del turismo de naturaleza (laguna de Tota)	Desarrollo económico local y fortalecimiento ambiental	Alta – replicable en entornos naturales de San Gil

Departamento	Municipio	Estrategia / Práctica	Resultado Logrado	Posibilidad de Adaptación a San Gil
Valle del Cauca	Buga	Educación ambiental en comunidades locales	Protección de recursos y empoderamiento ciudadano	Alta – aplicable en veredas con presencia turística
		Infraestructura ecológica (miradores, senderos, baños secos)	Reducción del impacto ambiental y mejora de la experiencia	Alta – viable en senderos y zonas naturales de San Gil
		Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible	Aumento del flujo turístico con menor impacto ambiental y mayor valoración cultural	Alta, dada la riqueza patrimonial y cultural de San Gil
		Certificación como destino turístico sostenible	Reconocimiento nacional y aumento de la confianza del visitante	Alta, puede posicionar a San Gil como destino confiable
		Promoción de rutas temáticas patrimoniales	Diversificación de la oferta turística y mejora en la experiencia del visitante	Alta, viable con rutas históricas y naturales locales
		Creación de la Oficina de Información Turística	Mejora en la atención al visitante y organización del flujo turístico	Alta, necesario para fortalecer la orientación turística
Quindío	Salento	Desarrollo de marca territorial turística "Salento"	Mayor identidad de destino y atracción de turistas conscientes	Alta, adaptable como “Marca San Gil”
		Fortalecimiento del Comité Municipal de Turismo	Mayor gobernanza turística y participación de actores locales	Alta, útil para integrar comunidad y prestadores turísticos

Departamento	Municipio	Estrategia / Práctica	Resultado Logrado	Posibilidad de Adaptación a San Gil
Santander	Girón	Rutas turísticas veredales	Descentralización del turismo y desarrollo rural sostenible	Alta, ideal para veredas y naturaleza de San Gil
		Capacitación de guías turísticos	Mejora en la calidad del servicio y profesionalización del sector	Alta, se puede replicar con apoyo institucional
		Eliminación de barreras arquitectónicas para accesibilidad turística	Inclusión de personas con discapacidad en la experiencia turística	Media, requiere inversión, pero aplicable en puntos clave
		Promoción del ecoturismo y educación ambiental	Desarrollo turístico con bajo impacto y empoderamiento local	Alta, acorde con recursos naturales de San Gil
		Certificación en turismo sostenible	Aumento de visitantes y posicionamiento en mercados especializados	Alta, San Gil puede aspirar a este tipo de certificación
Boyacá	Monguí	Proyectos de innovación social vinculados al turismo	Inclusión de jóvenes y comunidades en la cadena de valor turística	Alta, adaptable mediante alianzas institucionales

Apéndice X

Iniciativas municipales hacia turismo sostenible.

Municipio	Estrategias	Políticas	Proyectos	Resultados	Fuentes
	Lanzamiento del programa piloto de geoturismo con respaldo del SENA para dinamizar el turismo regional.	Obtención de la infraestructura turística, mejoramiento del acceso y movilidad.	Intervenciones en la infraestructura turística, mejoramiento del acceso y movilidad.	Incremento del 30 % en la llegada de turistas en 2024, generando alrededor de 3.000 empleos en los sectores comercial y hotelero.	(FINDETER, 2020)
Villa de Leyva	Ejecución del proyecto “Villa de Leyva Fortalecida, Base para el Futuro” orientado al fortalecimiento institucional y financiero.	NTS TS 001-1, siendo pionero en el departamento de Boyacá. Enfoque integral en sostenibilidad ambiental, social y económica.	Inclusión social mediante la participación de recicladores guardianes ambientales.	Reconocimiento por Booking.com como destino ejemplar en sostenibilidad turística.	(BOYACÁ, 2017) (VILLADELEY VA, 2017) (ESPECTADOR, 2024) (VILLADELEY VA, 2024)
					(Booking, 2022)

Municipio	Estrategias	Políticas	Proyectos	Resultados	Fuentes
Guatapé	Se han llevado a cabo iniciativas como “Guatapé Verde y Sostenible” y “Productivo y Competitivo”, orientadas al fortalecimiento del entorno rural y la preservación del medio ambiente.	Se implementó un sistema de gestión para el turismo sostenible, conforme a lo estipulado en el Decreto 030 del año 2017.	Se ejecutaron programas como BanCO2, Mujeres Tejedoras y “Somos Dueños de Nuestro Destino”, los cuales buscan fortalecer las habilidades y la participación de las comunidades locales.	El municipio logró su recertificación como destino turístico sostenible en 2022, y fue reconocido por la Organización Mundial del Turismo como uno de los “Best Tourism Villages 2023”.	(ANTIOQUIA, 2023)
Filandia	Estrategia “Filandia Verde y Sostenible” y fomento del turismo rural comunitario.	Se aplicó el Decreto 030 de 2017 como base para establecer un sistema de gestión sostenible conforme a la norma NTS TS 001-1.	Proyectos comunitarios orientados a la sostenibilidad y participación ciudadana.	Recertificación como destino sostenible en 2022. Reconocimiento internacional por la OMT como uno de los mejores pueblos turísticos.	(Quindío, 2022) (CARACOL R., 2023) (calidadturistica, 2018)

Municipio	Estrategias	Políticas	Proyectos	Resultados	Fuentes
(ESPECTADO)					
El Socorro	Aplicación de la norma NTS TS-001-1 en el turismo.	Difusión de un código ético para visitantes.	Apoyo de FONTUR para certificación como destino sostenible.	Reconocimiento como Pueblo Patrimonio y aumento de la competitividad turística.	R E. , 2020) (FONTUR, 2020)
Melgar	Implementación del modelo Biosphere.	Compromiso institucional con el turismo sostenible.	Certificación e inclusión en corredores turísticos.	Primer municipio con certificación internacional; refuerzo del enfoque agrícola y turístico.	(TOLIMA, 2021) (Biosphere, 2021)
Tota	Iniciativas para un turismo responsable y ambiental.	Alianzas intermunicipales para sostenibilidad.	Certificación y participación en programas técnicos.	Posicionado entre los cinco destinos sostenibles de Boyacá; impulso económico y ambiental.	(CARACOL, 2024) (BOYACA, 2024)
Santa Rosa de Cabal	Desarrollo turístico con enfoque social y ecológico.	Políticas sostenibles centradas en el ecoturismo y protección del patrimonio.	Plan turístico que promueve el ecoturismo, museos y turismo religioso.	Fortalecimiento del turismo como motor económico y consolidación como destino sostenible.	(UTP, 2017)

Municipio	Estrategias	Políticas	Proyectos	Resultados	Fuentes
Buga	Fomento del turismo religioso y patrimonial con criterios sostenibles.	Política pública de turismo para mejorar calidad y sostenibilidad del servicio.	Estrategias para obtener certificación como destino sostenible y pertenecer a la Red de Pueblos Patrimonio.	Consolidación como referente nacional en turismo sostenible y patrimonial.	(BUGATRAVE L, 2025)
Salento	Impulso al turismo de naturaleza, patrimonio y aventura con enfoque sostenible.	Política pública y plan decenal de turismo con creación de una oficina especializada.	Fortalecimiento de la marca turística, comité local y creación de inventario digital accesible.	Salento consolidado como destino sostenible con oferta estructurada y coherente con principios verdes.	(SALENTO, 2016)
Girón	Uso de la innovación como eje para sostenibilidad turística.	Políticas para eliminar barreras físicas y mejorar la seguridad turística.	Rutas rurales, capacitación de guías y planificación turística.	Progreso en sostenibilidad turística con impacto en economía local y calidad de vida.	(GIRÓN, 2018)

Municipio	Estrategias	Políticas	Proyectos	Resultados	Fuentes
Monguí	Promoción del turismo sostenible con integración social y educativa.	Políticas para conservar la certificación como destino sostenible y obtener beneficios económicos.	Proyectos de turismo sostenible e innovación social con impacto directo en la comunidad.	Reconocimiento como destino turístico sostenible, impulsando el ecoturismo regional.	(Monguí, 2020)

Apéndice Y

Referentes municipales en turismo sostenible

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
Villa de Leyva	Implementación de la Norma Técnica Sectorial NTS TS 001-1 para destinos turísticos sostenibles. Plan de Desarrollo Municipal "Amor por Villa de Leyva 2024 - 2027" que incluye estrategias de turismo sostenible.	Promoción del ecoturismo y conservación del entorno natural. Regulaciones para evitar la masificación turística y proteger identidad local.	Participación de la comunidad en la Mesa de Gobernanza Ecoturística del Santuario de Fauna y Flora Iguaque.	Apoyo financiero de entidades como Findeter para fortalecer la vocación turística y agrícola del municipio.	Regulaciones para evitar la masificación turística, promoviendo un equilibrio entre crecimiento económico y protección del territorio.	(LEYVA, 2024)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
Guatapé	Fortalecimiento de la exigencia para que las agencias de viaje estén matriculadas en Industria y Comercio. Desarrollo de estrategias de turismo circular avaladas por la Gobernación de Antioquia.	Implementación de programas de economía circular y puntos limpios para manejo de residuos.	Realización de Mesas de Gobernanza en Turismo Circular con participación de comerciantes y representantes legales de empresas turísticas.	Convenios con FONTUR para la implementación de la Norma Técnica Sectorial en turismo sostenible NTS-TS-001-1.	Acciones para organizar el turismo y evitar impactos negativos de la alta afluencia de visitantes.	(desdeguatape, 2025) (ANTIOQUIA, 2023)
Filandia	Adopción del sistema de gestión de la sostenibilidad turística mediante el Decreto 030 de 2017.	Promoción del turismo rural y conservación de recursos naturales.	Implementación de programas como "Mujeres Tejedoras" y "Somos Dueños de Nuestro	Apoyo de la Gobernación del Quindío y certificaciones que respaldan la	Recertificación como destino sostenible y reconocimiento internacional por la OMT como uno de los	(Quindío, 2022) (CRÓNICA, 2023)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
			Destino" que involucran a la comunidad local.	sostenibilidad del destino.	"Best Tourism Villages 2023".	(TIEMPO, 2023)
		Promoción del comportamiento responsable de los turistas mediante códigos éticos para minimizar impactos negativos en las comunidades.	Participación activa de la comunidad en iniciativas turísticas, fortaleciendo la identidad cultural local.	Apoyo financiero de FONTUR para proyectos de sostenibilidad y promoción turística.	Regulaciones para evitar la masificación turística, promoviendo un equilibrio entre crecimiento económico y protección del territorio.	(FONTUR, 2020)
El Socorro	Implementación de la Norma Técnica Sectorial NTS TS-001-1 para destinos turísticos sostenibles.	de los turistas mediante códigos éticos para minimizar impactos negativos en las comunidades.	activa de la comunidad en iniciativas turísticas, fortaleciendo la identidad cultural local.	Apoyo financiero de FONTUR para proyectos de sostenibilidad y promoción turística.	Regulaciones para evitar la masificación turística, promoviendo un equilibrio entre crecimiento económico y protección del territorio.	(ESPECTADOR, 2020)
Melgar	Adopción de la metodología Biosphere para	Implementación de prácticas sostenibles en	Inclusión de la comunidad en la planificación y	Cofinanciación de proyectos turísticos	Estrategias para diversificar la oferta turística y evitar la	(TOLIMA, 2021)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
Tota	avanzar hacia la sostenibilidad turística.	la gestión turística, enfocadas en la conservación del entorno natural.	desarrollo de sostenibles proyectos turísticos sostenibles.	de sostenibles entidades nacionales internacionales.	con concentración de visitantes e temporadas altas.	(Biosphere en , 2021)
	Implementación de acciones puntuales para el desarrollo responsable del turismo en armonía con el entorno.	Desarrollo de una estrategia de articulación entre municipios certificados para fortalecer servicios turísticos sostenibles.	Participación de la comunidad en programas de asistencia técnica para ampliar la certificación a otros municipios.	Apoyo de la Gobernación de Boyacá y certificaciones que respaldan la sostenibilidad del destino.	Regulaciones para evitar la masificación turística, promoviendo un equilibrio crecimiento económico y protección del territorio.	(CARAC OL, 2024) (BOYAC A, 2024)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
Buga	Implementación del programa de educación ambiental comunitaria en el Parque Natural Regional Vínculo, con participación de gestores ambientales del INCIVA.	Sensibilización sobre manejo de residuos, El aprendizaje agroecológico y cuidado del agua.	Participación de autoridades municipales, departamentales y representantes de organizaciones no gubernamentales, empresariales y sociedad civil.	Apoyo de 532 gestores ambientales del INCIVA para apoyar proyectos ambientales en 40 municipios y 2 distritos del departamento.	No se cuenta con Información disponible	(INCIVA, 2024)
Salento	Desarrollo de un modelo de gobernanza para la conservación y uso sostenible del sistema de recursos en la zona de desarrollo	Implementación de estrategias de turismo rural comunitario para el desarrollo	Creación de un canal de comunicación cooperativo entre los actores involucrados en la actividad	Financiación de estudio de capacidad carga turística por parte del Ministerio de Comercio,	Implementación de la campaña "Salento dice NO" para prevenir impactos negativos del turismo, como la mendicidad y el trabajo infantil.	(Serna, 2019)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
	amortiguación de local, con la reserva La Montaña, basado en la teoría de los bienes comunes de Ostrom.	local, con enfoque en la conservación del medio ambiente.	turística, promoviendo la participación comunitaria.	Industria y Turismo a través de FONTUR.		
Girón	Creación del Consejo Municipal de Turismo con 17 miembros de diferentes sectores, incluyendo la cadena productiva del turismo.	No se cuenta con Información disponible	Implementación del programa GIRAR para fortalecer el turismo mediante artesanías, gastronomía y muestras culturales con la participación de la comunidad.	Asignación de un presupuesto de \$1.100'000.000 por parte del gobierno central, administrado por la Secretaría de Cultura y Turismo para mantener la denominación como Pueblo Patrimonio.	En proceso de certificación como destino turístico sostenible, con participación de la administración municipal, comunidad en general y actores de la cadena productiva del turismo.	(López Barraza, Méndez Prada, Ziritt Trejo, & Pérez Prieto, 2022)

Municipio	Gobernanza Del Turismo	Enfoque Ambiental	Participación Comunitaria	Financiamiento	Control Del Turismo Masivo	Fuente
Monguí	Desarrollo de la Mesa de Ecoturismo con participación de representantes de diferentes gremios y asociaciones del turismo de la provincia.	Implementación de estrategias de conservación y desarrollo sostenible en los páramos de Siscunsi y Ocetá, con el apoyo de Corpoboyacá.	Formalización de un Consejo Municipal de Turismo para regular y administrar la actividad turística en los páramos y sus alrededores.	Apoyo de la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá con sus 13 consejos provinciales de turismo para promover la dinámica comercial, económica y de conservación en los destinos.	No se cuenta con Información disponible	(Boyacá, 2017)

Apéndice Z

Revisión de políticas y buenas prácticas

Municipio	Buena práctica destacada	Eje estratégico	Resultados observables	Lecciones aprendidas o elementos replicables
Villa de Leyva	Regulación del turismo cultural y patrimonial mediante planes de manejo	Gobernanza y planificación turística	Conservación del centro histórico, fortalecimiento del turismo patrimonial	Coordinación entre entes locales y nacionales, promoción del turismo responsable
Guatapé	Embellhecimento urbano con participación comunitaria y control de carga	Desarrollo comunitario y ambiental	Mejoramiento del espacio público, control de impactos del turismo	Involucrar a la comunidad y regular el acceso en temporada alta
Filandia	Turismo rural comunitario con enfoque paisajístico	Inclusión social y desarrollo local	Diversificación de ingresos, fortalecimiento cultural	Capacitación constante, trabajo asociativo
El Socorro	Promoción del turismo histórico con rutas de independencia	Innovación en productos turísticos	Visibilización histórica, incremento de visitantes	Diseño de rutas temáticas articuladas a la identidad local
Melgar	Adaptación de oferta turística a prácticas sostenibles (agua y residuos)	Gestión ambiental	Mejora en gestión de recursos naturales, certificaciones ambientales	Sensibilización a empresarios y turistas, apoyo institucional

Municipio	Buena práctica destacada	Eje estratégico	Resultados observables	Lecciones aprendidas o elementos replicables
Tota	Turismo de naturaleza y educación ambiental en torno a la laguna	Gestión ambiental	Protección del ecosistema, actividades educativas	Turismo con enfoque en conservación y participación escolar
Buga	Turismo religioso con acciones de planificación sostenible	Gobernanza y articulación institucional	Reducción de impactos negativos durante festividades religiosas	Trabajo con iglesia, gobierno y comunidad para equilibrar el flujo de visitantes
Salento	Regulación del turismo en el Valle de Cocora y control de carga turística	Gestión ambiental y planificación	Preservación del ecosistema, mejora en experiencia turística	Monitoreo de carga, alianzas entre actores locales
Girón	Gestión integral del turismo patrimonial y planificación urbana	Gobernanza y desarrollo sostenible	Recuperación del patrimonio arquitectónico, mayor control del turismo informal	Planificación turística como parte del POT y conservación cultural
Monguí	Turismo artesanal y religioso con promoción del patrimonio local	Inclusión y fortalecimiento cultural	Generación de ingresos, fortalecimiento de oficios tradicionales	Integración de la comunidad, promoción del sentido de pertenencia

Apéndice AA

Análisis de riesgos turísticos

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
Villa de Leyva	Masificación turística	Pérdida de identidad cultural, presión sobre recursos naturales, deterioro del patrimonio	Alta	Regulaciones de aforo, promoción del turismo responsable, fortalecimiento de gobernanza local
	Aumento descontrolado del comercio informal	Deterioro del espacio público, evasión tributaria	Media	Formalización, control urbano y apoyo a emprendedores locales
	Riesgo de sismos (zona sísmica)	Daños en infraestructura patrimonial y servicios	Media	Actualización del POT con enfoque de riesgo, simulacros y fortalecimiento institucional
	Contaminación de cuerpos de agua por actividad turística	Afectación del embalse y ecosistema acuático	Media	Control de vertimientos, puntos limpios, educación ambiental
Guatapé	Riesgo de accidentes turísticos	Pérdida de vidas humanas, afectación turística	Alta	Reglamentación y control de deportes náuticos, capacitación de operadores

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
Filandia	acuáticos por mal manejo de actividades			
	Deforestación para expansión turística	Erosión del suelo, pérdida de biodiversidad	Media	Protección de bosques, reforestación y control urbanístico
	Pérdida de biodiversidad por expansión turística	Alteración de ecosistemas, pérdida de especies	Media	Conservación de áreas naturales, planificación urbana sostenible
	Riesgo de deslizamientos en zonas montañosas	Afectación de viviendas y vías rurales	Alta	Zonificación de riesgo, monitoreo y obras de mitigación
	Contaminación de fuentes hídricas por vertimientos	Afectación a salud pública y calidad del turismo	Media	Saneamiento básico, monitoreo ambiental y educación comunitaria

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
El Socorro	Saturación de servicios básicos en temporadas altas	Colapso de servicios públicos y malestar de residentes	Alta	Planeación estacional, campañas de uso eficiente, fortalecimiento de infraestructura
	Riesgo de pérdida patrimonial histórico por uso inadecuado	Daños irreparables en edificaciones coloniales	Alta	Normas de protección patrimonial, incentivos a la conservación y control urbano
	Inseguridad en zonas turísticas por falta de control	Percepción negativa del destino, afectación a visitantes y comunidad	Media	Vigilancia turística, programas de cultura ciudadana y control policial
Melgar	Contaminación y sobreexplotación del recurso hídrico	Escasez de agua, afectación al principal atractivo natural	Alta	Gestión hídrica integrada, incentivos al ahorro, monitoreo ambiental

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
	Riesgo de inundaciones en temporada de lluvias	Afectación a viviendas, movilidad y zonas turísticas	Alta	Obras de drenaje, alertas tempranas, reubicación en zonas críticas
	Turismo desorganizado en áreas rurales	Conflictos sociales, deterioro ambiental	Media	Planificación turística participativa y promoción del turismo rural sostenible
	Degradación del Lago de Tota por actividades no controladas	Contaminación del lago, pérdida de biodiversidad	Alta	Regulación de actividades, monitoreo ecológico y campañas educativas
Tota	Introducción de especies invasoras	Desequilibrio del ecosistema acuático	Media	Control biológico, monitoreo ambiental y regulación de especies
	Riesgo por vertimientos domésticos e industriales	Eutrofización del lago y riesgo sanitario	Alta	Mejoramiento del alcantarillado, tratamiento de aguas residuales y control de fuentes de vertido

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
Buga	Riesgo de masificación turística	Aumento del número de turistas puede generar sobrecarga en servicios y recursos naturales, afectando la experiencia y sostenibilidad del destino.	Alta	Control de flujos turísticos mediante regulaciones y promoción del turismo responsable.
	Contaminación ambiental por residuos	El aumento de turistas puede generar más residuos, lo que afectaría la calidad ambiental del destino.	Moderada	Implementación de programas de reciclaje, sensibilización ambiental y limpieza frecuente.
	Destrucción del patrimonio cultural	La falta de control en las actividades turísticas puede dañar el patrimonio histórico y religioso.	Moderada	Monitoreo constante y formación de guías y turistas en el respeto y conservación del patrimonio.
Salento	Sobrecarga en infraestructuras turísticas	La afluencia masiva de turistas puede saturar la infraestructura local, como hoteles, caminos y servicios básicos.	Alta	Desarrollo de infraestructura sostenible, mejora de la capacidad de carga turística y distribución de flujos turísticos.
	Pérdida de biodiversidad	El aumento del turismo podría afectar negativamente los ecosistemas locales, especialmente en áreas naturales como la zona cafetera.	Moderada	Promoción de turismo ecoturístico responsable y creación de áreas protegidas.
	Falta de formación	La falta de capacitación en la comunidad en local sobre prácticas sostenibles puede	Alta	Implementación de programas de formación para la comunidad y los prestadores de servicios turísticos.

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
	turismo sostenible	generar un impacto negativo en el destino.		
	Riesgo de saturación turística	El turismo masivo podría deteriorar los atractivos turísticos, afectando su calidad y atractivo para los visitantes.	Alta	Promoción de turismo rural y diversificación de la oferta turística para reducir la concentración en puntos turísticos específicos.
Girón	Desplazamiento de la población local	El desarrollo turístico podría generar una subida en los costos de vida, desplazando a la población local hacia otras áreas.	Moderada	Implementación de políticas de vivienda accesible y control de la gentrificación.
	Riesgo de inseguridad	Incremento de turistas puede generar situaciones de inseguridad y violencia, afectando la imagen del destino.	Moderada	Mejora de la seguridad pública, implementación de vigilancia y presencia de autoridades en áreas turísticas.
	Degradación de ecosistemas	El turismo mal gestionado puede generar la pérdida de biodiversidad y la degradación de los ecosistemas locales.	Alta	Implementación de prácticas de ecoturismo, regulaciones de acceso a áreas sensibles y educación ambiental.
Monguí	Dependencia del turismo	La excesiva dependencia de los ingresos del turismo puede generar vulnerabilidad económica ante cualquier crisis en el sector.	Moderada	Diversificación económica mediante el fomento de otras actividades productivas y de desarrollo local.

Municipio	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Mitigación
	Pérdida de identidad cultural	El desarrollo turístico podría llevar a la homogeneización de la cultura local y la pérdida de tradiciones.	Moderada	Fortalecimiento de la identidad cultural mediante programas de educación, eventos culturales y preservación de tradiciones.

Apéndice BB

Clasificación de las estrategias por líneas estratégicas

Línea Estratégica: Gobernanza del Turismo

1. Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial
2. Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible
3. Certificación como destino turístico sostenible
4. Creación de un punto estratégico de información turística
5. Fortalecimiento del Comité Municipal de Turismo
6. Fortalecer una gobernanza turística participativa liderada por el Instituto de Cultura y Turismo
7. Formular una política pública turística que oriente el crecimiento sostenible del sector y fortalezca la identidad cultural del territorio
8. Actualización de la normativa del turismo de aventura a nivel local
9. Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores de servicios
10. Articular el Aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenibles
11. Crear un Observatorio Turístico Municipal
12. Diseñar programas de formación técnica y en atención al cliente
13. Establecer mesas de articulación regional
14. La conectividad aérea como elemento para el desarrollo económico
15. Retomar la realización del festival aéreo
16. Entrenamientos de los pilotos y tripulantes de Aviacol

Línea Estratégica: Participación Comunitaria

1. Fortalecer la identidad cultural y territorial generando experiencias auténticas que rescaten tradiciones, oficios y productos locales
2. Embellecer espacios públicos con participación ciudadana
3. Promover el turismo histórico y religioso como eje de identidad local
4. Activar plazas y parques mediante eventos culturales comunitarios
5. Desarrollar rutas temáticas patrimoniales con enfoque participativo
6. Implementar campañas educativas sobre el patrimonio para fortalecer la cohesión social

Línea Estratégica: Control Masivo del Turismo

1. Diversificación de la oferta turística para públicos variados.
2. Regulación del espacio público en temporadas altas
3. Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón
4. Creación de rutas patrimoniales señalizadas
5. Zonas de recreación acuática y parques temáticos

Línea Estratégica: Financiamiento

1. Desarrollo de marca territorial turística
2. Promoción como destino multiexperiencial en ferias y alianzas
3. Promoción de experiencias turísticas sostenibles (café, cacao, patrimonio)
4. Proyectos piloto de innovación turística con apoyo financiero
5. Revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral
6. Aplicación digital interactiva y multilingüe
7. Proyectos socioeconómicos con unidades productivas
8. Articulación de actores para promoción de SATENA

Línea Estratégica: Enfoque Ambiental

1. Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas con hospedajes rurales sostenibles
2. Valorización del patrimonio cultural con apoyo de FONTUR
3. Diseño de productos turísticos integrales (aventura, cultura, gastronomía)
4. Infraestructura turística sostenible en zona río Fonce
5. Estrategias ambientales para recuperación del río Fonce

Apéndice CC

Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Gobernanza del Turismo

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
Gobernanza del Turismo	Fin	Posicionar a San Gil como un destino sostenible, competitivo y participativo a partir de una adecuada gobernanza del sector	Porcentaje de nuevos productos y experiencias turísticas creados bajo un esquema participativo	Listado de nuevos productos, actas de grupos de interés	Falta de articulación entre actores públicos y privados, Escasa inversión presupuestal, inestabilidad y falta de voluntad política,
	Propósito	Implementar un modelo de gobernanza turística multiactor, participativa, formativa y fortalecida institucionalmente	Número de espacios de concertación creados, grupos involucrados, certificaciones, nuevos espacios de información	Listados, certificaciones, actas de grupos de interés	Bajo nivel de compromiso, débil capacidad técnica e institucional, falta de recursos financieros y humanos capacitados, barreras culturales.

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
	Resultado	Estrategias implementadas que fortalecen el sector bajo un modelo de gobernanza colectiva	Estrategias implementadas, grupos formados, certificaciones, espacios creados, nuevos protocolos, etc.	Planes, certificaciones, actas, grupos formados	Falta de seguimiento y evaluación, escasa apropiación comunitaria, ausencia de marcos normativos y reglamentarios, estrategias sin implementación efectiva.
	Actividades	Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial	% de iniciativas turísticas patrimoniales que incorporan criterios de sostenibilidad.	Informes de gestión turística, registros de proyectos patrimoniales, fichas técnicas	Desinterés de actores patrimoniales en aplicar criterios sostenibles
	Actividades	Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible	Número de rutas o productos turísticos que combinan el turismo religioso y patrimonial con criterios de sostenibilidad.	Material promocional, guías turísticas, actas de aprobación de rutas	Falta de articulación entre actores religiosos y patrimoniales

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Certificación como destino turístico sostenible	Nivel de avance (en %) en el proceso de certificación bajo estándares reconocidos (ej. Biosphere, GSTC).	Informes de auditoría externa, correspondencia con entidades certificadoras	Incumplimiento de requisitos técnicos o financieros
		Creación de un punto estratégico de información turística	Número de visitantes atendidos mensualmente en el punto de información turística.	Registros de atención, encuestas de satisfacción, bitácora de funcionamiento	Falta de personal capacitado o recursos operativos
		Fortalecimiento del Comité Municipal de Turismo	Frecuencia de reuniones anuales del comité con participación de actores clave (% de asistencia).	Actas de reuniones, listados de asistencia, informes de actividades	Baja participación o desinterés de miembros clave
		Fortalecer una gobernanza turística participativa liderada por el Instituto de Cultura y Turismo	Número de procesos participativos (talleres, foros) liderados por el Instituto de Cultura y Turismo.	Programas, actas, reportes de talleres	Desconfianza o falta de representatividad de actores sociales

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Formular una política pública turística que oriente el crecimiento sostenible del sector y fortalezca la identidad cultural del territorio	Política formulada y adoptada por acto administrativo (Sí/No) + % de actores locales involucrados en su formulación.	Documento de política aprobado, actas de socialización	Cambio de administración o falta de voluntad política
		Actualización de la normativa del turismo de aventura a nivel local	Estado de la normativa actualizada (propuesta presentada/aprobada/implementada).	Proyecto de norma, actas del Concejo, decreto o resolución	Oposición del sector comercial o prestadores informales
		Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores de servicios	Número de prestadores capacitados en competencias técnicas y bilingüismo.	Listados de asistencia, certificados, encuestas post-capacitación	Baja participación por falta de incentivos o tiempo
		Articular el Aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenibles	Número de rutas aéreas activas alineadas con el plan turístico local.	Plan turístico actualizado, informes de conectividad aérea	Falta de coordinación entre entes de turismo y transporte

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Crear un Observatorio Turístico Municipal	Observatorio creado (Sí/No) + Frecuencia de publicaciones de reportes turísticos.	Resolución de creación, informes estadísticos publicados	Falta de sostenibilidad financiera o técnica del observatorio
		Diseñar programas de formación técnica y en atención al cliente	Número de programas diseñados + número de beneficiarios formados.	Mallas curriculares, fichas del programa, reportes de asistencia	Escasa demanda de los programas por parte de prestadores
		Establecer mesas de articulación regional	Número de mesas instaladas y funcionando + número de acuerdos interinstitucionales logrados.	Actas, convenios, reportes de seguimiento	Falta de compromiso entre municipios o entidades participantes
		La conectividad aérea como elemento para el desarrollo económico	Variación porcentual en el flujo de pasajeros aéreos hacia el destino en relación con el año base.	Registros aeroportuarios, informes de turismo	Volatilidad del mercado aéreo o reducción de vuelos

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Retomar la realización del festival aéreo y	Número de festivales aéreos realizados	Programación del evento, registros fotográficos, incremento utilización hoteles, restaurantes	Restricciones logísticas, presupuestales o climáticas, falta de mantenimiento a las instalaciones del aeropuerto
		Entrenamientos de los pilotos y tripulantes de Aviacol en el aeropuerto	número de entrenamientos certificados para pilotos y tripulantes	listados de participantes certificados	Falta de convenios, desarticulación con Aviacol, falta de mantenimiento a las instalaciones del aeropuerto.

Apéndice DD

Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Control del Turismo Masivo

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
Control del Turismo Masivo	Fin	Implementar medidas para gestionar el auge del turismo, sin dejar de proporcionar experiencias de calidad y salvaguardar el territorio y el patrimonio	Número de medidas de regulación turística implementadas - Nivel de satisfacción del visitante - Disminución de impactos negativos (ruido, residuos, congestión)	Planes de manejo de carga turística - Informes de monitoreo ambiental y urbano - Encuestas de satisfacción	-Resistencia de actores económicos a restricciones - Falta de control y monitoreo eficiente - Dificultad en coordinar múltiples actores
	Propósito	Diversificar y organizar el producto turístico, aumentando el valor agregado sin deteriorar el entorno, el patrimonio o las comunidades	Número de productos turísticos redistribuidos en zonas no saturadas - Nivel de presión turística por zona - Inclusión de actores locales en nuevas ofertas	-Mapas de distribución de la oferta turística - Registros de participación comunitaria	-Concentración del turismo en zonas tradicionales - Desigualdad en beneficios económicos - Dificultades

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
				- Estudios de capacidad de carga	logísticas para desarrollar zonas alternas
	Resultado	Estrategias implementadas que muestran un manejo más sostenible del auge del turismo	Número de estrategias de control y gestión del flujo turístico aplicadas - Disminución de la estacionalidad extrema - Mejoras en la infraestructura y servicios en temporada alta	Informes de ejecución de planes de contingencia - Reportes de movilidad y seguridad en temporadas altas - Indicadores de sostenibilidad municipal	Falta de continuidad administrativa - Presión política o empresarial para aumentar el flujo sin control - Subregistro de visitantes
	Actividades	Diversificación de la oferta turística para públicos variados	Número de nuevas experiencias o productos turísticos diferenciados implementados	Inventario turístico actualizado, registros de operadores, encuestas de satisfacción	Bajo nivel de innovación o falta de promoción para los nuevos productos

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Regulación del espacio público en temporadas altas	Número de operativos de control implementados por temporada	Informes de control de autoridades locales, actas de seguimiento, registros fotográficos	Resistencia de comerciantes informales y baja capacidad operativa
		Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón	% de avance físico en la intervención del malecón y espacios temáticos habilitados	Planos de obra, actas de entrega, informes de ejecución	Retrasos por falta de financiación o problemas técnicos
		Creación de rutas patrimoniales señalizadas	Número de rutas patrimoniales señalizadas e interpretadas	Fotografías de señalización, fichas técnicas, mapas turísticos	Deterioro o vandalismo del mobiliario interpretativo
		Zonas de recreación acuática y parques temáticos	Número de parques/zonas habilitadas y en funcionamiento	Licencias, registros de funcionamiento, informes de mantenimiento	Inseguridad, baja sostenibilidad financiera u operación deficiente.

Apéndice EE

Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Enfoque Ambiental

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
Enfoque Ambiental	Fin	Implementar medidas para conservar el medio ambiente, el paisaje, el patrimonio natural y cultural, aumentando el valor agregado del producto turístico	Número de medidas de conservación implementadas Nivel de mejora en la percepción del entorno	Informes de gestión ambiental Fotografías comparativas - Registros de acciones correctivas - Encuestas a visitantes y comunidad	Falta de recursos técnicos y financieros - Conflictos de interés entre actores económicos y conservación ambiental
	Propósito	Diversificar y organizar el producto turístico aumentando el valor agregado sin deteriorar el entorno, el patrimonio o las comunidades	Número de nuevos productos turísticos diseñados con enfoque sostenible - Nivel de satisfacción de las comunidades y turistas	Inventario de productos turísticos - Entrevistas a operadores y líderes comunitarios - Informes de	Comercialización de productos no controlada - Saturación turística o conflictos sociales por uso de recursos

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
				sostenibilidad y gestión social	
	Resultado	Estrategias implementadas que muestran un manejo más sostenible del auge del turismo	Número de estrategias sostenibles adoptadas - Reducción de impactos negativos (residuos, contaminación, presión en ecosistemas)	Planes de manejo ambiental - Monitoreo de indicadores de carga turística - Reportes de control ambiental	Falta de monitoreo continuo - Debilidad en la implementación de políticas públicas sostenibles
	Actividades	Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas con hospedajes rurales sostenibles Valorización del patrimonio cultural con apoyo de FONTUR	Número de rutas activas y hospedajes rurales certificados o en funcionamiento Número de rutas culturales apoyadas por FONTUR y nivel de ejecución	Catálogos turísticos, certificados, registros de prestadores Convenios FONTUR, informes de ejecución, reportes técnicos	Escasa participación comunitaria o dificultades logísticas Falta de cofinanciación o lentitud en desembolsos nacionales

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Diseño de productos turísticos integrales (aventura, cultura, gastronomía)	Número de productos turísticos integrales diseñados e implementados	Fichas de productos, brochures, catálogos, evaluación de visitantes	Falta de articulación entre sectores o débil promoción
		Infraestructura turística sostenible en zona río Fonce	Número de obras sostenibles ejecutadas conforme al PBOT y PDM	Informes técnicos, planos aprobados, licencias ambientales	Conflictos ambientales, retrasos en licenciamiento o falta de coordinación interinstitucional
		Estrategias ambientales para recuperación del río Fonce	Número de estrategias aplicadas (reforestación, control erosivo, gestión del riesgo)	Planes ambientales, reportes de intervención, informes de seguimiento	Cambios climáticos extremos, falta de continuidad institucional

Apéndice FF

Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Financiamiento

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
Financiamiento	Fin	Implementar estrategias financieras para diversificar, fortalecer y dar sostenibilidad a la actividad turística de San Gil	Número de fuentes de financiamiento gestionadas (públicas, privadas, cooperación internacional) - Monto total invertido en iniciativas turísticas sostenibles - Número de proyectos financiados y ejecutados	Convenios interinstitucionales - Informes financieros de inversión turística - Registros de convocatorias y proyectos aprobados	Dependencia de recursos externos o inestables - Baja capacidad de gestión de recursos por parte de actores locales - Pérdida de confianza si no se evidencia impacto
	Propósito	Diversificar el producto y fortalecer a los grupos locales aumentando el ingreso económico y	Nuevos productos turísticos creados - Número de emprendimientos turísticos apoyados	Registros de Cámara de Comercio - Encuestas de ingreso a prestadores locales	Falta de acompañamiento técnico y comercial - Saturación de productos sin

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		aumentando el flujo de nuevos turistas	- Incremento en ingresos locales por turismo - Aumento en el número de visitantes	- Informes de flujo turístico del municipio	diferenciación - Riesgo de exclusión de actores vulnerables
		Estrategias implementadas que muestran un manejo más sostenible del auge del turismo	Número de estrategias con sostenibilidad financiera implementadas - Porcentaje de proyectos turísticos autosostenibles - Nivel de participación del sector privado y comunitario en el financiamiento	Planes de sostenibilidad económica - Informes de cofinanciación público-privada - Evaluaciones de impacto financiero de estrategias	Falta de continuidad de estrategias tras cambios administrativos - Desarticulación entre actores financieros y turísticos - Baja bancarización o acceso al crédito del sector rural
	Actividades	Desarrollo de marca territorial turística	Número de piezas gráficas, slogans o campañas posicionadas	Manual de marca, registros de campañas, encuestas de recordación	Falta de identidad visual coherente o escasa apropiación

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
					por parte de actores locales
		Promoción como destino multiexperiencial en ferias y alianzas	Número de ferias y alianzas estratégicas realizadas / participadas	Informes de eventos, actas de alianza, registro fotográfico	Escasa participación del sector privado o falta de continuidad en las acciones promocionales
		Promoción de experiencias turísticas sostenibles (café, cacao, patrimonio)	Número de experiencias nuevas desarrolladas con enfoque sostenible	Catálogos turísticos, registros de operadores, certificaciones sostenibles	Baja calidad en las experiencias o poco interés de turistas si no se comunican adecuadamente
		Proyectos piloto de innovación turística con apoyo financiero	Número de proyectos financiados e implementados	Actas de selección, convenios, informes técnicos y financieros	Dificultad de acceso a recursos financieros o falta de capacidades para ejecutarlos

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral	% de ejecución del plan de revitalización	Plan maestro, informes de ejecución, planos, fotografías comparativas	Obstáculos en permisos, oposición de comerciantes o deterioro por falta de mantenimiento
		Aplicación digital interactiva y multilingüe	Aplicación en funcionamiento y número de descargas/uso	Capturas, estadísticas de uso, retroalimentación de usuarios	Fallas técnicas, bajo uso por desconocimiento o falta de conectividad de los usuarios
		Proyectos socioeconómicos con unidades productivas	Número de unidades apoyadas con microcréditos/asistencia técnica	Listados de beneficiarios, actas de capacitaciones, informes financieros	Desviación de recursos, informalidad persistente o falta de sostenibilidad de los emprendimientos

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Articulación de actores para promoción de SATENA	Número de empresas vinculadas y metas de venta establecidas / cumplidas	Convenios firmados, reportes de ventas, estadísticas de ocupación	Descoordinación entre actores, falta de cumplimiento de metas o sostenibilidad del servicio aéreo

Apéndice GG

Matriz Marco Lógico Línea Estratégica Participación Comunitaria

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
Participación Comunitaria	Fin	Implementar estrategias participativas que involucren a la comunidad en el fortalecimiento de la identidad cultural, aumentando el valor agregado de la oferta turística en San Gil	Número de actividades turísticas con participación comunitaria - Número de actores comunitarios capacitados o vinculados - Nivel de satisfacción de la comunidad con el turismo	Actas de participación comunitaria - Registros de capacitación o proyectos con base comunitaria - Encuestas de percepción local	Desinterés o desconfianza de la comunidad - Desigualdad en la participación de actores sociales - Cooptación del proceso por parte de élites locales
	Propósito	Fortalecer el papel de las comunidades en el fortalecimiento de la identidad cultural y el ordenamiento de la actividad turística	Número de comunidades organizadas o fortalecidas - Participación comunitaria en planes de ordenamiento turístico - Proyectos turísticos	Planes comunitarios o actas de concertación - Informes de proyectos comunitarios - Registros de	Falta de capacidades organizativas - Limitado acceso a recursos y formación

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
			gestionados por organizaciones locales	participación en mesas o comités	- Desarticulación con autoridades locales Participación simbólica sin incidencia real - Dificultad para mantener el interés comunitario - Resistencia al cambio por parte de algunos sectores
	Resultado	Estrategias implementadas muestran una comunidad más involucrada, más consciente de sus valores culturales y más participativa en el ordenamiento de la actividad turística	Número de eventos o campañas de sensibilización cultural - Nivel de apropiación del patrimonio cultural - Participación activa en procesos de planificación turística	Material audiovisual, registros fotográficos, campañas educativas - Encuestas de percepción y apropiación - Informes de planificación participativa	
	Actividades	Fortalecer la identidad cultural y territorial generando experiencias auténticas que rescaten	Número de experiencias turísticas culturales desarrolladas con participación comunitaria	Informes de proyectos, registros fotográficos, encuestas a visitantes	Pérdida de interés comunitario, escasa articulación con

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		tradiciones, oficios y productos locales			operadores turísticos
		Embellecer espacios públicos con participación ciudadana	Número de fachadas intervenidas con participación de la comunidad	Actas comunitarias, registros fotográficos, convenios o actas de ejecución	Baja participación ciudadana, limitaciones presupuestales
		Promover el turismo histórico y religioso como eje de identidad local	Número de eventos o recorridos patrimoniales organizados	Programas de eventos, registros de asistencia, alianzas con instituciones religiosas y culturales	Falta de interés de grupos religiosos, baja asistencia
		Activar plazas y parques mediante eventos culturales comunitarios	Número de eventos culturales realizados con participación de organizaciones locales	Agenda cultural municipal, actas de comités de cultura, registros audiovisuales	Clima adverso, baja asistencia, falta de logística

Línea Estratégica	Nivel	Objetivo o Propósito del Proyecto	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos o Riesgos
		Desarrollar rutas temáticas patrimoniales con enfoque participativo	Número de rutas culturales desarrolladas e implementadas	Material promocional, mapas turísticos, encuestas a visitantes y comunidad	Escasa apropiación comunitaria, poca difusión
		Implementar campañas educativas sobre el patrimonio para fortalecer la cohesión social	Número de campañas implementadas / número de participantes en talleres	Informes de sensibilización, asistencia a eventos educativos, testimonios	Desinterés comunitario, falta de recursos para continuidad

Apéndice P

Plan de Acción

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Gobernanza del turismo	Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial	Mediano	% de iniciativas turísticas patrimoniales que incorporan criterios de sostenibilidad.	Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible	Mediano	Número de rutas o productos turísticos que combinan el turismo religioso y patrimonial con criterios de sostenibilidad.	Parroquias / Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Certificación como destino turístico sostenible	Largo	Nivel de avance (en %) en el proceso de certificación bajo estándares reconocidos (ej. Biosphere, GSTC).	Secretaría de Desarrollo Económico/ MinComercio

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Gobernanza del turismo	Creación de un punto estratégico de información turística	Corto	Número de visitantes atendidos mensualmente en el punto de información turística.	Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Fortalecimiento del Comité Municipal de Turismo	Corto	Frecuencia de reuniones anuales del comité con participación de actores clave (% de asistencia).	Alcaldía / Oficina de Planeación
Gobernanza del turismo	Fortalecer una gobernanza turística participativa liderada por el Instituto de Cultura y Turismo	Mediano	Número de procesos participativos (talleres, foros) liderados por el Instituto de Cultura y Turismo.	Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Formular una política pública turística sostenible	Largo	Política formulada y adoptada por acto administrativo (Sí/No) + % de actores locales involucrados en su formulación.	Alcaldía / Secretaría de Desarrollo Económico

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Gobernanza del turismo	Actualización de la normativa del turismo de aventura	Mediano	Estado de la normativa actualizada (propuesta presentada/aprobada/implementada).	Secretaría de Gobierno / Jurídica y Contratación
Gobernanza del turismo	Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores	Mediano	Número de prestadores capacitados en competencias técnicas y bilingüismo.	SENA / Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Articular el Aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenibles	Largo	Número de rutas aéreas activas alineadas con el plan turístico local.	Aerocivil / Oficina de Planeación
Gobernanza del turismo	Crear un Observatorio Turístico Municipal	Mediano	Observatorio creado (Sí/No) + Frecuencia de publicaciones de reportes turísticos.	Instituto de Cultura y Turismo / Universidad local
Gobernanza del turismo	Diseñar programas de formación técnica y atención al cliente	Corto	Número de programas diseñados + número de beneficiarios formados.	SENA / Cámara de Comercio

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Gobernanza del turismo	Establecer mesas de articulación regional	Corto	Número de mesas instaladas y funcionando + número de acuerdos interinstitucionales logrados.	Instituto de Cultura y Turismo / Región administrativa
Gobernanza del turismo	La conectividad aérea como motor del desarrollo económico	Largo	Variación porcentual en el flujo de pasajeros aéreos hacia el destino en relación con el año base.	Gobernación / Aerocivil
Gobernanza del turismo	Retomar festival aéreo en el aeropuerto Los Pozos	Mediano	Número de festivales aéreos realizados	Aeroclub / Instituto de Cultura y Turismo
Gobernanza del turismo	Entrenamientos de los pilotos y tripulantes de AVIACOL en aeropuerto Los Pozos	Mediano	número de entrenamientos certificados para pilotos y tripulantes	Aeroclub, Aerocivil, Instituto de Cultura y Turismo
Control del Turismo Masivo	Diversificación de la oferta para públicos variados	Mediano	Número de nuevas experiencias o productos turísticos diferenciados implementados	Prestadores / Instituto de Cultura y Turismo

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Control del Turismo Masivo	Regulación del espacio público en temporadas altas	Corto	Número de operativos de control implementados por temporada	Inspección de Policía / Secretaría de Gobierno
Control del Turismo Masivo	Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón	Largo	% de avance físico en la intervención del malecón y espacios temáticos habilitados	Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación
Control del Turismo Masivo	Creación de rutas patrimoniales señalizadas	Mediano	Número de rutas patrimoniales señalizadas e interpretadas	Instituto de Cultura y Turismo
Control del Turismo Masivo	Zonas de recreación acuática y parques temáticos	Largo	Número de parques/zonas habilitadas y en funcionamiento	Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación
Enfoque ambiental	Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas con hospedajes rurales sostenibles	Mediano	Número de rutas activas y hospedajes rurales certificados o en funcionamiento	Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal/Secretaría de Desarrollo Económico

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Enfoque ambiental	Valorización del patrimonio cultural con apoyo de FONTUR	Mediano	Número de rutas culturales apoyadas por FONTUR y nivel de ejecución	Instituto de Cultura y Turismo / FONTUR
Enfoque ambiental	Diseño de productos turísticos integrales	Corto	Número de productos turísticos integrales diseñados e implementados	Instituto de Cultura y Turismo / Cámara de Comercio
Enfoque ambiental	Infraestructura turística sostenible en zona río Fonce	Largo	Número de obras sostenibles ejecutadas conforme al PBOT y PDM	Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Corporación Autónoma CAS
Enfoque ambiental	Estrategias ambientales para recuperación del río Fonce	Largo	Número de estrategias aplicadas (reforestación, control erosivo, gestión del riesgo)	Corporación Autónoma Regional CAS / UMATA
Financiamiento	Desarrollo de marca territorial turística	Mediano	Número de piezas gráficas, slogans o campañas posicionadas	Secretaría de Desarrollo Económico / Instituto de Cultura y Turismo

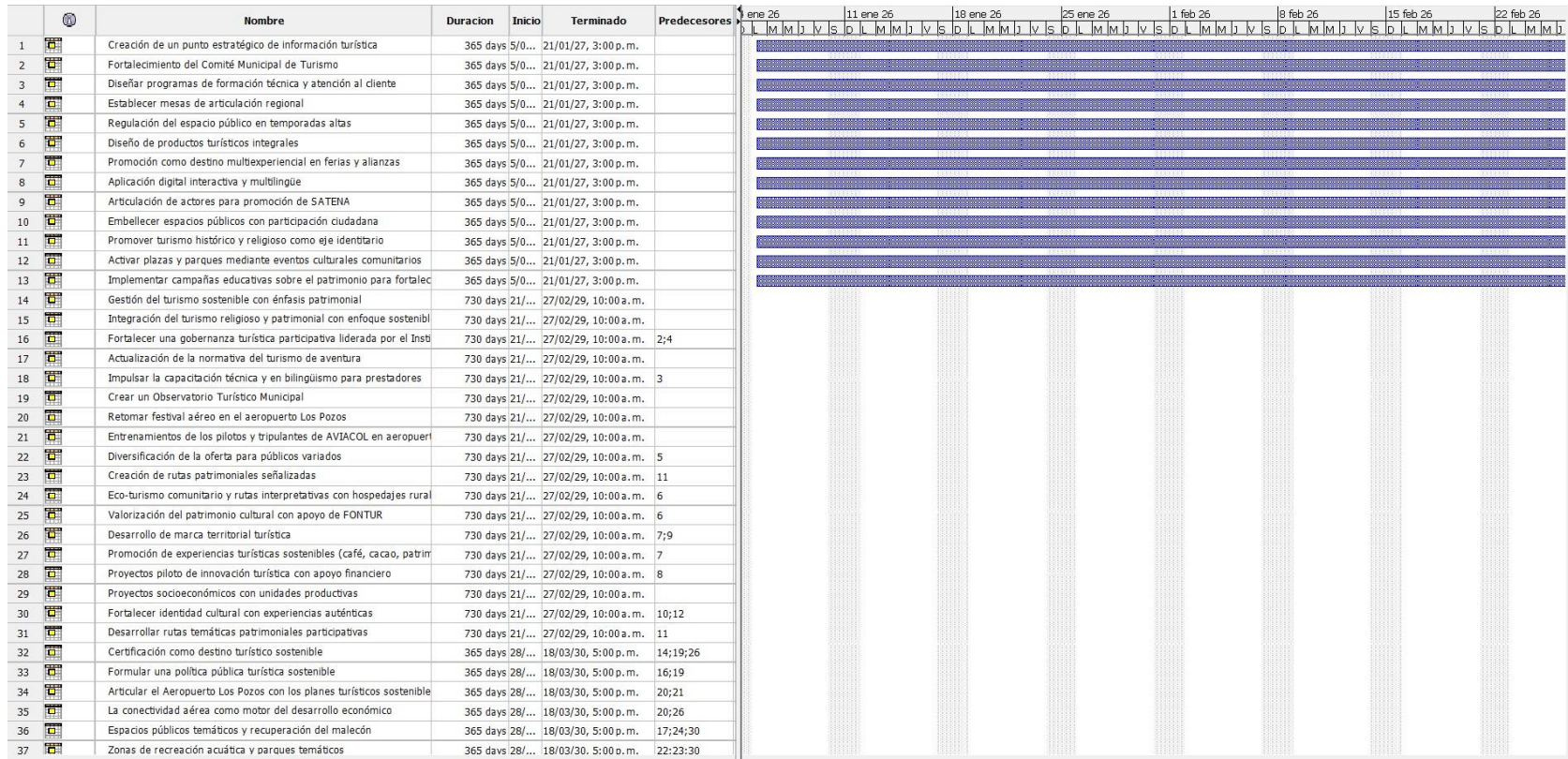
Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Financiamiento	Promoción como destino multiexperiencial en ferias y alianzas	Corto	Número de ferias y alianzas estratégicas realizadas / participadas	Instituto de Cultura y Turismo / Gobernación de Santander
Financiamiento	Promoción de experiencias turísticas sostenibles (café, cacao, patrimonio)	Mediano	Número de experiencias nuevas desarrolladas con enfoque sostenible	Secretaría de Desarrollo Económico / Prestadores locales
Financiamiento	Proyectos piloto de innovación turística con apoyo financiero	Mediano	Número de proyectos financiados e implementados	Fondo Emprender / Cámara de Comercio
Financiamiento	Revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral	Largo	% de ejecución del plan de revitalización	Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación
Financiamiento	Aplicación digital interactiva y multilingüe	Corto	Aplicación en funcionamiento y número de descargas/uso	Secretaría de Desarrollo Económico / Oficina de Turismo

Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Financiamiento	Proyectos socioeconómicos con unidades productivas	Mediano	Número de unidades apoyadas con microcréditos/asistencia técnica	Secretaría de Desarrollo Económico / Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
Financiamiento	Articulación de actores para promoción de SATENA	Corto	Número de empresas vinculadas y metas de venta establecidas / cumplidas	Gobernación / Instituto de Cultura y Turismo
Participación Comunitaria	Fortalecer identidad cultural con experiencias auténticas	Mediano	Número de experiencias turísticas culturales desarrolladas con participación comunitaria	Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal
Participación Comunitaria	Embellecer espacios públicos con participación ciudadana	Corto	Número de fachadas intervenidas con participación de la comunidad	Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / comunidad

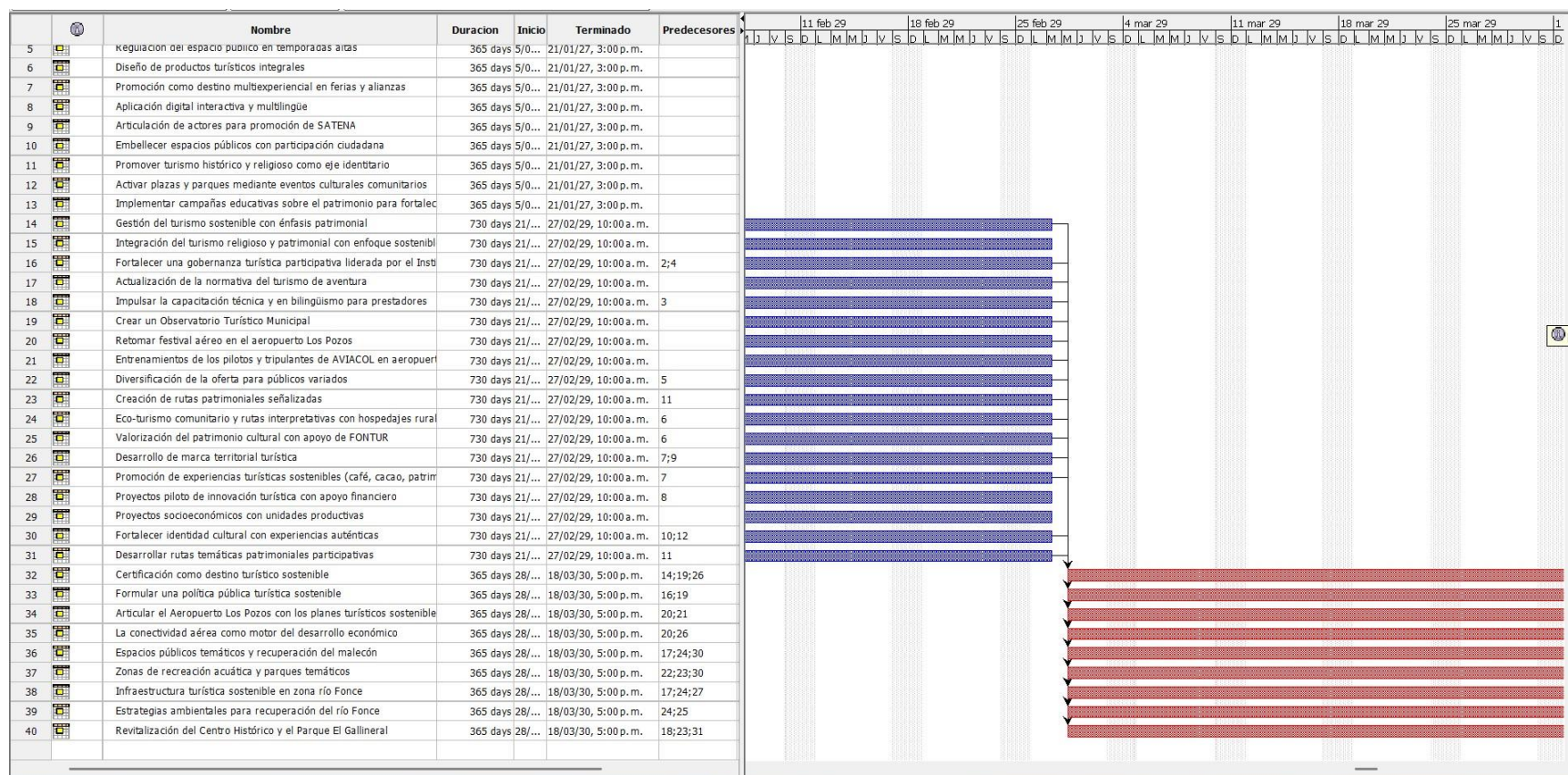
Línea Estratégica	Actividad	Plazo	Indicador de Seguimiento	Responsable Sugerido
Participación Comunitaria	Promover turismo histórico y religioso como eje identitario	Corto	Número de eventos o recorridos patrimoniales organizados	Instituto de Cultura y Turismo / Parroquias
Participación Comunitaria	Activar plazas y parques mediante eventos culturales comunitarios	Corto	Número de eventos culturales realizados con participación de organizaciones locales	Instituto de Cultura y Turismo / comunidad local
Participación Comunitaria	Desarrollar rutas temáticas patrimoniales participativas	Mediano	Número de rutas culturales desarrolladas e implementadas	Instituto de Cultura y Turismo / Colectivos patrimoniales (grupos ciudadanos, organizaciones comunitarias o asociaciones culturales)
Anticipación Comunitaria	Implementar campañas educativas sobre el patrimonio para fortalecer la cohesión social	Corto	Número de campañas implementadas / número de participantes en talleres	Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal / Instituciones Educativas

Apéndice HH

Diagrama de Gantt Plan de Acción Modelo Propuesto



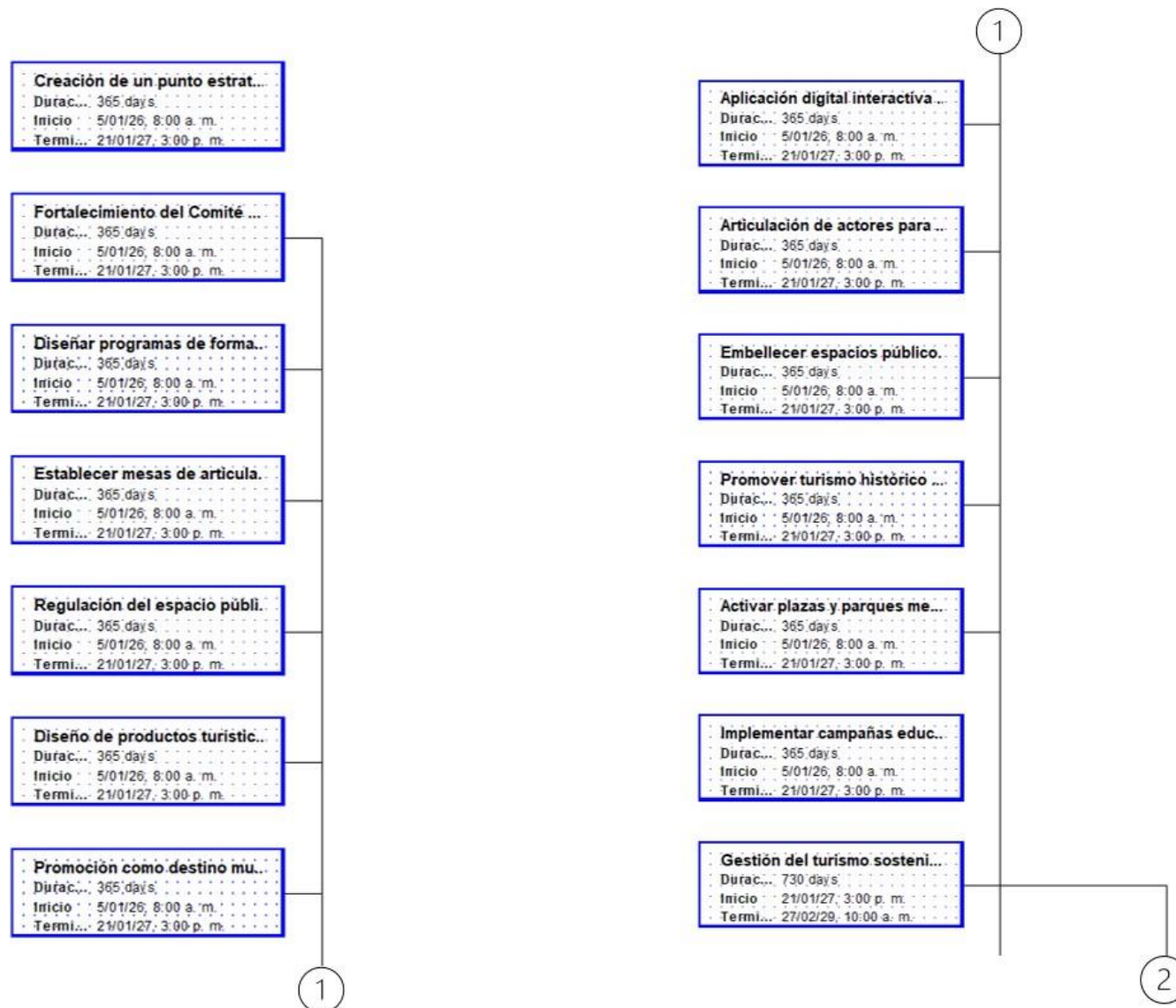
[illegible]

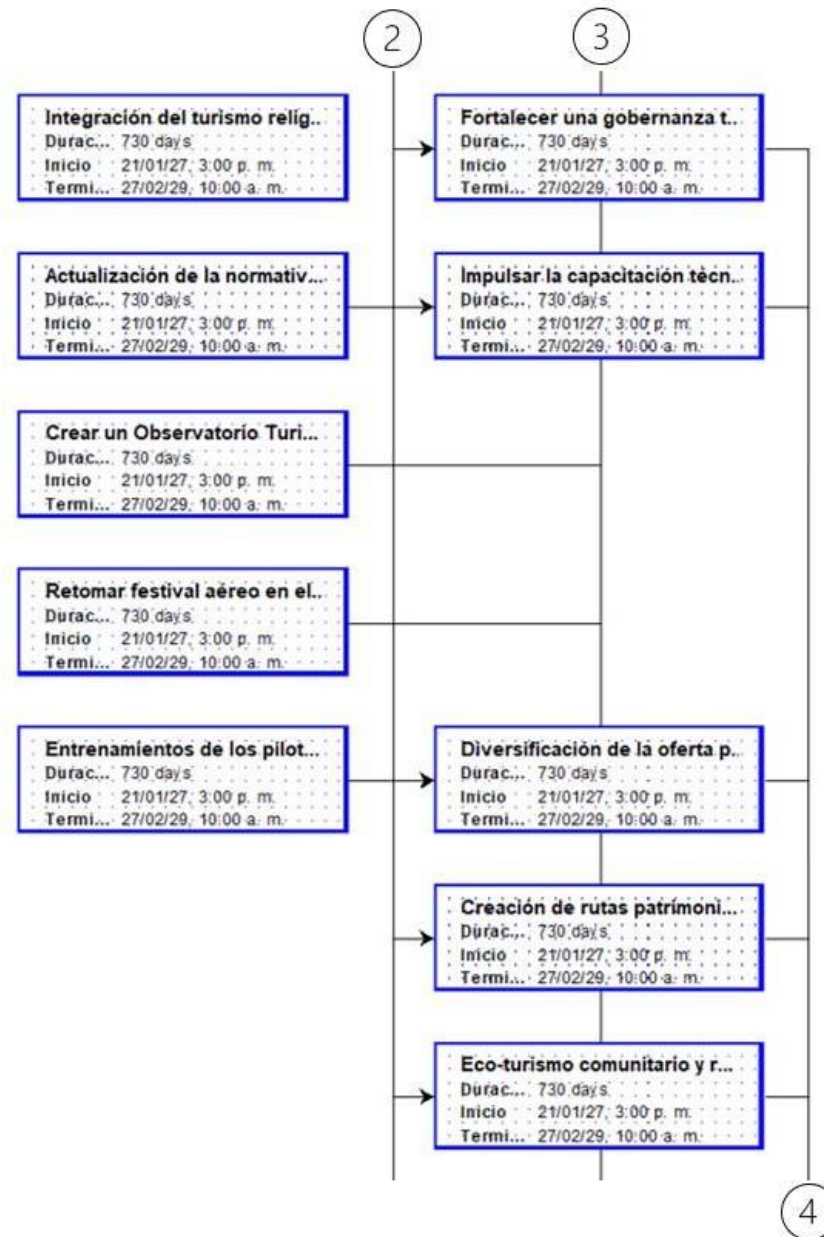


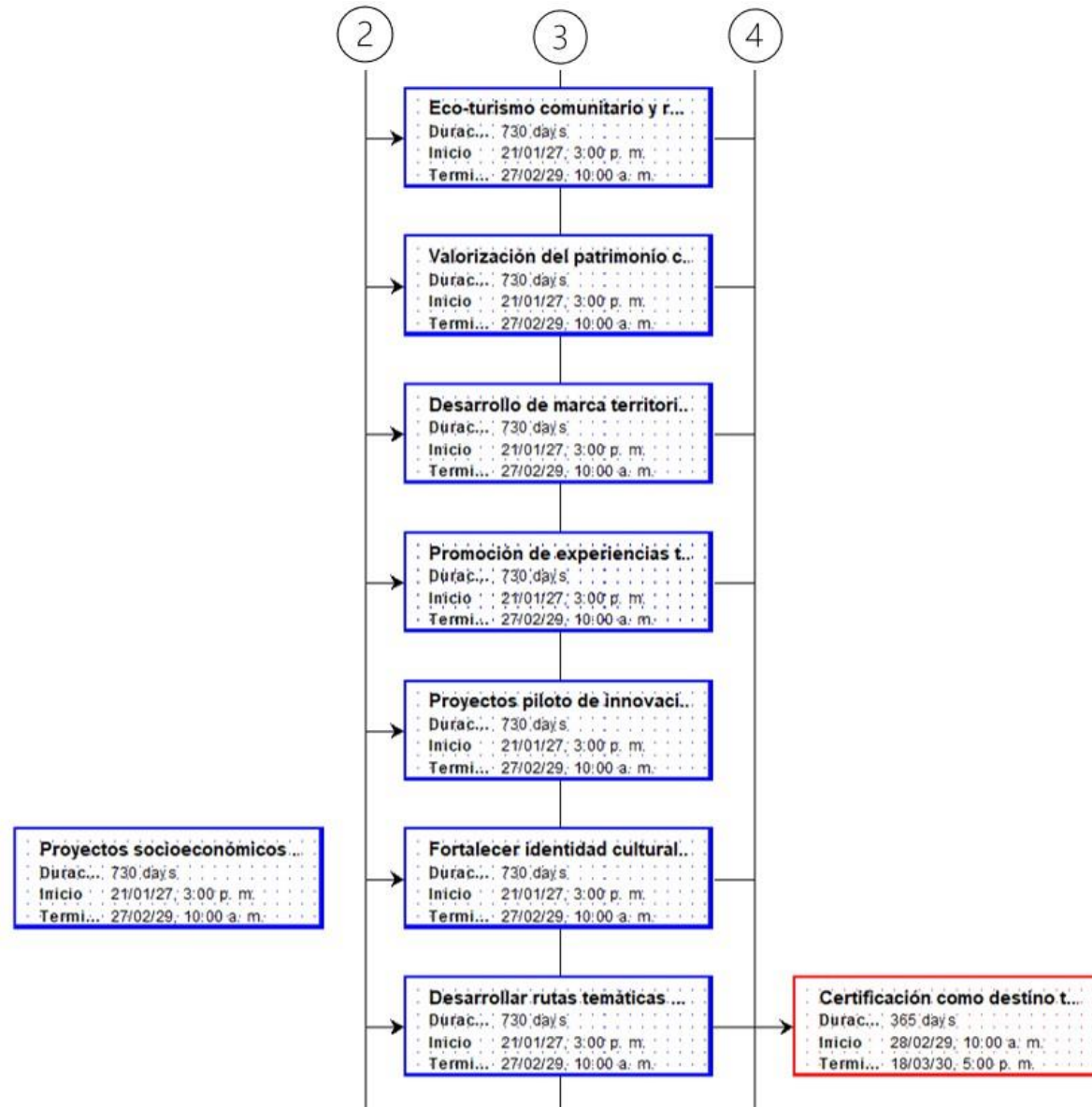
		Nombre	Duración	Inicio	Terminado	Predecesores	27 ene 30	3 feb 30	10 feb 30	17 feb 30	24 feb 30	3 mar 30	10 mar 30	17 mar 30	
5		Regulación del espacio público en temporadas altas	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
6		Diseño de productos turísticos integrales	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
7		Promoción como destino multixperiencial en ferias y alianzas	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
8		Aplicación digital interactiva y multilingüe	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
9		Articulación de actores para promoción de SATENA	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
10		Embellecer espacios públicos con participación ciudadana	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
11		Promover turismo histórico y religioso como eje identitario	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
12		Activar plazas y parques mediante eventos culturales comunitarios	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
13		Implementar campañas educativas sobre el patrimonio para fortalecer	365 days	5/0...	21/01/27, 3:00 p.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
14		Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
15		Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
16		Fortalecer una gobernanza turística participativa liderada por el Inst	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	2;4	S	D	L	M	M	J	J	V	S
17		Actualización de la normativa del turismo de aventura	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
18		Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	3	S	D	L	M	M	J	J	V	S
19		Crear un Observatorio Turístico Municipal	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
20		Retomar festival aéreo en el aeropuerto Los Pozos	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
21		Entrenamientos de los pilotos y tripulantes de AVIACOL en aeropuert	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
22		Diversificación de la oferta para públicos variados	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	5	S	D	L	M	M	J	J	V	S
23		Creación de rutas patrimoniales señalizadas	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	11	S	D	L	M	M	J	J	V	S
24		Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas con hospedajes rural	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	6	S	D	L	M	M	J	J	V	S
25		Valorización del patrimonio cultural con apoyo de FONTUR	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	6	S	D	L	M	M	J	J	V	S
26		Desarrollo de marca territorial turística	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	7;9	S	D	L	M	M	J	J	V	S
27		Promoción de experiencias turísticas sostenibles (café, cacao, patrim	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	7	S	D	L	M	M	J	J	V	S
28		Proyectos piloto de innovación turística con apoyo financiero	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	8	S	D	L	M	M	J	J	V	S
29		Proyectos socioeconómicos con unidades productivas	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.		S	D	L	M	M	J	J	V	S
30		Fortalecer identidad cultural con experiencias auténticas	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	10;12	S	D	L	M	M	J	J	V	S
31		Desarrollar rutas temáticas patrimoniales participativas	730 days	21/...	27/02/29, 10:00 a.m.	11	S	D	L	M	M	J	J	V	S
32		Certificación como destino turístico sostenible	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	14;19;26	S	D	L	M	M	J	J	V	S
33		Formular una política pública turística sostenible	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	16;19	S	D	L	M	M	J	J	V	S
34		Articular el Aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenible	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	20;21	S	D	L	M	M	J	J	V	S
35		La conectividad aérea como motor del desarrollo económico	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	20;26	S	D	L	M	M	J	J	V	S
36		Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	17;24;30	S	D	L	M	M	J	J	V	S
37		Zonas de recreación acuática y parques temáticos	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	22;23;30	S	D	L	M	M	J	J	V	S
38		Infraestructura turística sostenible en zona río Fonce	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	17;24;27	S	D	L	M	M	J	J	V	S
39		Estrategias ambientales para recuperación del río Fonce	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	24;25	S	D	L	M	M	J	J	V	S
40		Revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral	365 days	28/...	18/03/30, 5:00 p.m.	18;23;31	S	D	L	M	M	J	J	V	S
							S	D	L	M	M	J	J	V	S

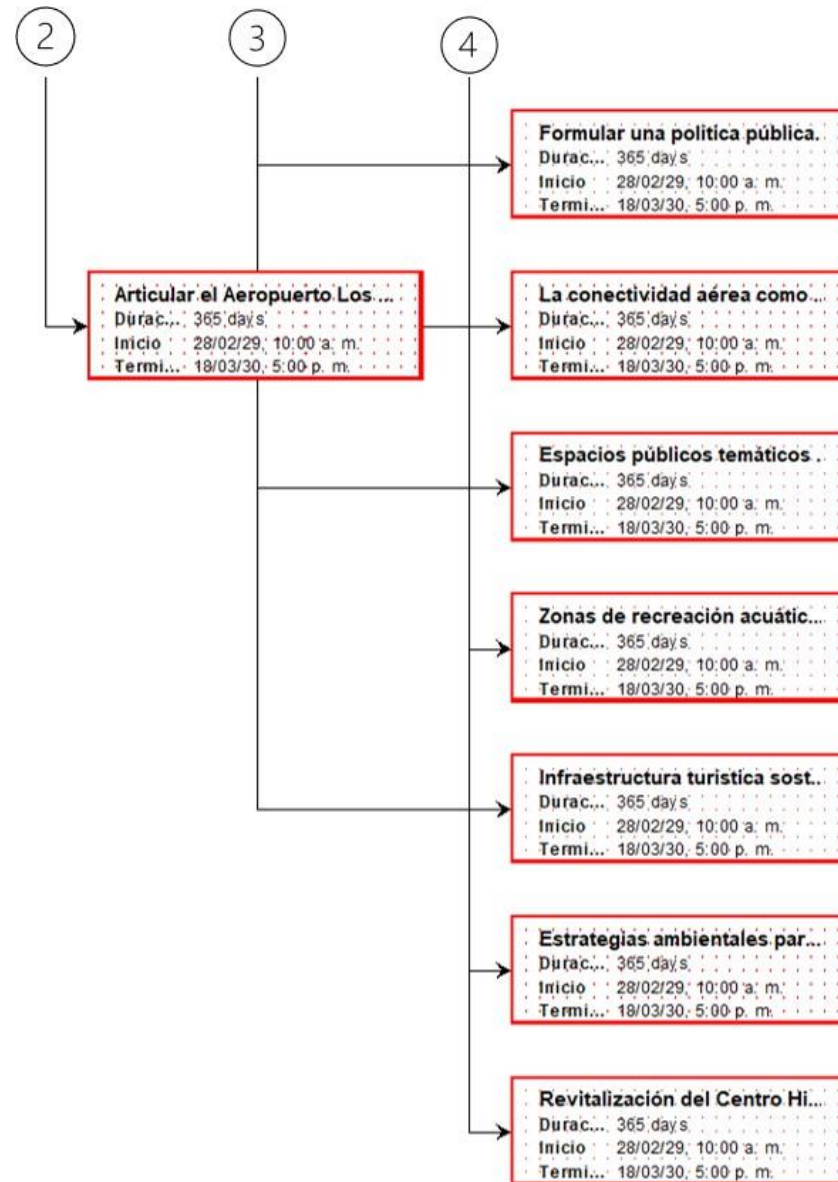
Apéndice II

Diagrama de Red Plan de Acción Modelo propuesto









Apéndice JJ

Parte 1 del Plegable resumen del modelo propuesto

Línea Estratégica: Participación Comunitaria

Plazo: Corto.

Actividad: Embellecer espacios públicos con participación ciudadana.
Indicador de Seguimiento: Número de fachadas intervenidas con participación de la comunidad.
Responsable Sugerido: Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / comunidad.

Actividad: Promover turismo histórico y religioso como eje identitario.
Indicador de Seguimiento: Número de eventos o recorridos patrimoniales organizados.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Parroquias.

Actividad: Activar plazas y parques mediante eventos culturales comunitarios.
Indicador de Seguimiento: Número de eventos culturales realizados con participación de organizaciones locales.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / comunidad local.

Actividad: Implementar campañas educativas sobre el patrimonio para fortalecer la cohesión social.
Indicador de Seguimiento: Número de campañas implementadas / número de participantes en talleres.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal / Instituciones Educativas.

Plazo: Mediano.

Actividad: Fortalecer identidad cultural con experiencias auténticas.
Indicador de Seguimiento: Número de experiencias turísticas culturales desarrolladas con participación comunitaria.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal.

Actividad: Desarrollar rutas temáticas patrimoniales participativas.
Indicador de Seguimiento: Número de rutas culturales desarrolladas e implementadas.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Colectivos patrimoniales (grupos ciudadanos, organizaciones comunitarias o asociaciones culturales).



Línea Estratégica: Financiamiento

Plazo: Corto.

Actividad: Promoción como destino multiexperiencial en ferias y alianzas.
Indicador de Seguimiento: Número de ferias y alianzas estratégicas realizadas / participadas.
Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Gobernación de Santander.

Actividad: Aplicación digital interactiva y multilingüe.
Indicador de Seguimiento: Aplicación en funcionamiento y número de descargas/uso.
Responsable Sugerido: Oficina Administrativa / Oficina de Turismo.

Actividad: Articulación de actores para promoción de SATENA.
Indicador de Seguimiento: Número de empresas vinculadas y metas de venta establecidas / cumplidas.
Responsable Sugerido: Gobernación / Instituto de Cultura y Turismo.

Plazo: Mediano.

Actividad: Desarrollo de marca territorial turística.
Indicador de Seguimiento: Número de piezas gráficas, slogans o campañas posicionadas.
Responsable Sugerido: Secretaría de Desarrollo Económico / Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Promoción de experiencias turísticas sostenibles (café, cacao, patrimonio).
Indicador de Seguimiento: Número de experiencias nuevas desarrolladas con enfoque sostenible.
Responsable Sugerido: Secretaría de Desarrollo Económico / Prestadores locales.

Actividad: Proyectos piloto de innovación turística con apoyo financiero.
Indicador de Seguimiento: Número de proyectos financiados e implementados.
Responsable Sugerido: Fondo Empezar / Cámara de Comercio.

Actividad: Proyectos socioeconómicos con unidades productivas.
Indicador de Seguimiento: Número de unidades apoyadas con microcréditos/asistencia técnica.
Responsable Sugerido: Secretaría de Desarrollo Económico / Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Plazo: Largo.

Actividad: Revitalización del Centro Histórico y el Parque El Gallineral.
Indicador de Seguimiento: % de ejecución del plan de revitalización.
Responsable Sugerido: Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación.



Posibles fuentes de financiación y alianzas estratégicas

Control del Turismo Masivo

- FONTUR
- Recursos propios del municipio
- SGR
- Alianzas público-privadas (APP)
- CAS

Enfoque Ambiental

- FONTUR
- CAS
- Ministerio de Ambiente
- Cooperación internacional
- Cámara de Comercio

Gobernanza del Turismo

- FONTUR
- Sistema General de Regalías (SGR)
- Recursos propios del municipio / IMCT
- SENA, UDI, UNISANGIL
- Convenios con universidades
- FENALCO
- PROSANTANDER
- Cámara de Comercio

Participación Comunitaria

- FONTUR
- Programa de Concertación Cultural (MinCultura)
- Recursos del Instituto de Cultura y Turismo municipal.
- SGR y cooperación internacional
- Alianzas con instituciones educativas y colectivos ciudadanos.

Financiamiento

- FONTUR
- Fondo Empezar / SENA
- Cámara de Comercio
- FENALCO
- PROSANTANDER
- DPS

Modelo de Desarrollo de Turismo Sostenible en el Municipio de San Gil

El presente modelo de Desarrollo del Turismo Sostenible se formuló como una herramienta de planificación, gestión y evaluación para el sector turismo del municipio de San Gil, basado en cinco líneas estratégicas a partir de lo establecido en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS-001 y la Política de Turismo Sostenible “Unidos por la naturaleza” ayuda a prever resultados y organizar acciones. Las actividades contempladas en cada línea estratégica están programadas para ejecutarse en el corto, mediano y largo plazo, con el propósito de impulsar un desarrollo turístico planificado que promueva la conservación ambiental, fortalezca el tejido social y garantice la sostenibilidad económica del territorio.



Apéndice KK

Parte 2 del Plegable resumen del modelo propuesto

Plan de Acción - Gobernanza y Control del Turismo

Línea Estratégica: Control del Turismo Masivo

Plazo: Corto.

Actividad: Regulación del espacio público en temporadas altas.

Indicador de Seguimiento: Número de operativos de control implementados por temporada.

Responsable Sugerido: Inspección de Policía / Secretaría de Gobierno.

Plazo: Mediano.

Actividad: Diversificación de la oferta para públicos variados.

Indicador de Seguimiento: Número de nuevas experiencias o productos turísticos diferenciados implementados.

Responsable Sugerido: Prestadores / Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Creación de rutas patrimoniales señalizadas.

Indicador de Seguimiento: Número de rutas patrimoniales señalizadas e interpretadas.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo.

Plazo: Largo.

Actividad: Espacios públicos temáticos y recuperación del malecón.

Indicador de Seguimiento: % de avance físico en la intervención del malecón y espacios temáticos habilitados.

Responsable Sugerido: Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación.

Actividad: Zonas de recreación acuática y parques temáticos.

Indicador de Seguimiento: Número de parques/zonas habilitados y en funcionamiento.

Responsable Sugerido: Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Oficina de Planeación.

Línea Estratégica: Enfoque Ambiental

Plazo: Corto.

Actividad: Diseño de productos turísticos integrales.

Indicador de Seguimiento: Número de productos turísticos integrales diseñados e implementados.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Cámara de Comercio.

Plazo: Mediano.

Actividad: Eco-turismo comunitario y rutas interpretativas con hospedajes rurales sostenibles.

Indicador de Seguimiento: Número de rutas activas y hospedajes rurales certificados o en funcionamiento.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Juntas de Acción Comunal.

Actividad: Valorización del patrimonio cultural con apoyo de FONTUR.

Indicador de Seguimiento: Número de rutas culturales apoyadas por FONTUR y nivel de ejecución.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / FONTUR.

Plazo: Largo.

Actividad: Infraestructura turística sostenible en zona río Fonce.

Indicador de Seguimiento: Número de obras sostenibles ejecutadas conforme al PBOT y PDM.

Responsable Sugerido: Secretaría de Control Urbano e Infraestructura / Corporación Autónoma CAS.

Actividad: Estrategias ambientales para recuperación del río Fonce.

Indicador de Seguimiento: Número de estrategias aplicadas (reforestación, control erosivo, gestión del riesgo).

Responsable Sugerido: Corporación Autónoma Regional CAS / UMATA.



Línea Estratégica: Gobernanza del Turismo

Plazo: Corto.

Actividad: Creación de un punto estratégico de información turística.

Indicador de Seguimiento: Número de visitantes atendidos mensualmente en el punto de Información turística.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Fortalecimiento del Comité Municipal de Turismo.

Indicador de Seguimiento: Frecuencia de reuniones anuales del comité con participación de actores clave (% de asistencia).

Responsable Sugerido: Alcaldía / Oficina de Planeación.

Actividad: Diseñar programas de formación técnica y atención al cliente.

Indicador de Seguimiento: Número de programas diseñados + número de beneficiarios formados.

Responsable Sugerido: SENA / Cámara de Comercio.

Actividad: Establecer mesas de articulación regional.

Indicador de Seguimiento: Número de mesas instaladas y funcionando + número de acuerdos interinstitucionales logrados.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Región administrativa.

Plazo: Mediano.

Actividad: Gestión del turismo sostenible con énfasis patrimonial.

Indicador de Seguimiento: % de iniciativas turísticas patrimoniales que incorporan criterios de sostenibilidad.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Integración del turismo religioso y patrimonial con enfoque sostenible.

Indicador de Seguimiento: Número de rutas o productos turísticos que combinan el turismo religioso y patrimonial con criterios de sostenibilidad.

Responsable Sugerido: Parroquias / Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Fortalecer una gobernanza turística participativa liderada por el Instituto de Cultura y Turismo.

Indicador de Seguimiento: Número de procesos participativos (talleres, foros) liderados por el Instituto de Cultura y Turismo.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Actualización de la normativa del turismo de aventura.

Indicador de Seguimiento: Estado de la normativa actualizada (propuesta presentada/aprobada/implementada).

Responsable Sugerido: Secretaría de Gobierno / Jurídica y Contratación.

Actividad: Impulsar la capacitación técnica y en bilingüismo para prestadores.

Indicador de Seguimiento: Número de prestadores capacitados en competencias técnicas y bilingüismo.

Responsable Sugerido: SENA / Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Crear un Observatorio Turístico Municipal.

Indicador de Seguimiento: Observatorio creado (Si/No) + Frecuencia de publicaciones de reportes turísticos.

Responsable Sugerido: Instituto de Cultura y Turismo / Universidad local.

Actividad: Retomar festival aéreo en aeropuerto Los Pozos.

Indicador de Seguimiento: Número de festivales aéreos realizados.

Responsable Sugerido: Aeroclub / Instituto de Cultura y Turismo.

Actividad: Entrenamientos de los pilotos y tripulantes de AVIACOL en aeropuerto Los Pozos.

Indicador de Seguimiento: número de entrenamientos certificados para pilotos y tripulantes.

Responsable Sugerido: Aeroclub, Aerocivil, Instituto de Cultura y Turismo.

Plazo: Largo.

Actividad: Certificación como destino turístico sostenible.

Indicador de Seguimiento: Nivel de avance (en %) en el proceso de certificación bajo estándares reconocidos (ej. Biosphere, GSTC).

Responsable Sugerido: Secretaría de Desarrollo Económico / MinComercio.

Actividad: Formular una política pública turística sostenible.

Indicador de Seguimiento: Política formulada y adoptada por acto administrativo (Si/No) + % de actores locales involucrados en su formulación.

Responsable Sugerido: Alcaldía / Secretaría de Desarrollo Económico.

Actividad: Articular el Aeropuerto Los Pozos con los planes turísticos sostenibles.

Indicador de Seguimiento: Número de rutas aéreas activas alineadas con el plan turístico local.

Responsable Sugerido: Aerocivil / Oficina de Planeación.

Actividad: La conectividad aérea como motor del desarrollo económico.

Indicador de Seguimiento: Variación porcentual en el flujo de pasajeros aéreos hacia el destino en relación con el año base.

Responsable Sugerido: Gobernación / Aerocivil.

