

DANIEL HERNANDO CORZO ARÉVALO
Doctorando en Gerencia Pública y Política Social, Universidad de Baja California, Magíster en Desarrollo y Gestión de Turismo, Universidad Nacional de Quilmes y magíster en Políticas Públicas y Desarrollo, Universidad Autónoma de Bucaramanga
Coordinador de la Escuela de Altos Estudios Posgraduados de la Universidad Manuela Beltrán e Investigador en el Centro Latinoamericano del Propósito (CLAP)
Colombia
[daniel.corzo@claplatam.org]



**LINEAMIENTOS PARA
LA FORMULACIÓN DEL
PLAN DE REACTIVACIÓN
TURÍSTICA POS-COVID-19 EN
EL ÁREA METROPOLITANA
DE BUCARAMANGA¹**

¹ Para citar el artículo: Corzo, D. (2022). Lineamientos para la formulación del plan de reactivación turística pos-covid-19 en el área metropolitana de Bucaramanga. *Turismo y Sociedad*, XXXI, 49-71. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n31.03>

Fecha de recepción: 21 de agosto de 2020
Fecha de modificación: 19 de marzo de 2021
Fecha de aceptación: 30 de abril de 2021

**GUIDELINES FOR THE
FORMULATION OF A
POST-COVID-19 TOURISM
REACTIVATION PLAN FOR
THE BUCARAMANGA
METROPOLITAN AREA**

Resumen

La pandemia de covid-19 ha generado una recesión global y sincronizada, que ha afectado mayormente al sector turístico por la paralización de la movilidad de personas y la imposibilidad de ofertar y demandar servicios turísticos. El departamento de Santander no es ajeno a esta realidad y, al ser un destino altamente turístico, ha sufrido evidentes afectaciones económicas, mayormente en el área metropolitana de Bucaramanga, el centro turístico de distribución y estadía del departamento, que no ha encontrado la manera de solventar dicho acontecimiento. Este artículo realiza un diagnóstico minucioso de la situación del turismo en el área metropolitana de Bucaramanga durante el primer semestre 2020. Posteriormente, establece unos lineamientos base para la formulación del plan de reactivación del sector turístico desde el enfoque de gobernanza. Finalmente, se dan algunas recomendaciones para el adecuado control y seguimiento del plan.

Palabras clave: reactivación; turismo; Bucaramanga; covid-19; política turística.

Abstract

The COVID-19 coronavirus pandemic has created a global and synchronized recession, which has gravely affected the tourism sector given that people mobility came to a halt and that it has become impossible to supply and demand tourism services. In Colombia, due to the increase in COVID-19

cases, a strict quarantine has been maintained for over six months and it is not yet clear when it will be lifted. The department of Santander has not escaped this reality. In fact, being a highly touristic destination, it has suffered great economic impact, mostly in the Bucaramanga metropolitan area, which is the department's tourism and hospitality hub and has been unable to mitigate this situation. This paper offers a detailed diagnosis of the current tourism situation in the Bucaramanga metropolitan area during the first semester of 2020. Then, basic guidelines are established for the formulation of a reactivation plan for the tourism sector from a governance approach. Finally, recommendations are given for the adequate control and follow up of the plan.

Key words: Reactivation; tourism; Bucaramanga; COVID; tourism policy.

Introducción

Era innegable que el turismo a nivel mundial estaba pasando por su mejor momento. Año tras año se incrementaba el número de viajes internacionales, así como el gasto promedio turístico, lo que generó un efecto causal en el incremento de participación en el producto interno bruto (PIB) de cada país. Esta tendencia se vio afectada por la presencia de la pandemia de la covid-19 y las medidas de mitigación que los gobiernos a nivel nacional implementaron para contrarrestar el virus en sus territorios. El efecto directo de las medidas de inmovilidad ha sido una de las causas de la crisis del sector turístico que podría llevar a una caída anual de entre el 60 y el 80%, en comparación con cifras turísticas de 2019 (OMT, 2020c).

Al ser el sector turístico uno de los más afectados por esta crisis, se requiere un apoyo urgente (OMT, 2020a), que incluye colocar al turismo como prioridad en los futuros esfuerzos de recuperación por parte de los gobiernos (OMT, 2020b). En este contexto, se hace necesaria una articulación coordinada entre los gobiernos nacional, departamental y local, que deberán aplicar políticas dirigidas al rescate financiero y productivo del turismo a través de inversiones productivas para toda la sociedad (Félix y García, 2020), así como un trabajo conjunto entre el sector empresarial, los gobiernos locales y el respaldo de la academia, para poder sacar adelante la actividad turística (Félix y García, 2020).

La crisis de la covid-19 requiere, entonces, una política pública bien diseñada para movilizar recursos hacia el sector turístico, como uno de los más afectados (Futini y Barreiro, 2020). Por ello, se hace necesario plantear a nivel local –y en todos los territorios– un plan de reactivación de la actividad turística que permita, a través de las potencialidades y dificultades del contexto local, dar respuesta a los efectos negativos del declive del sector y mitigar la incertidumbre sobre la recuperación pos-covid-19.

Esta pretensión aún sigue siendo irrisoria en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB), dado que confluyen cuatro municipios con dependencia político-administrativa, pero ninguno ha planteado estrategias de reapertura. Sin embargo, es importante tomar una posición proactiva y establecer los lineamientos para un Plan Metropolitano de Reactivación Turística pos-covid-19 que plantee estrategias a corto, mediano y largo plazo, así como las interacciones desde un enfoque de gobernanza, para que el trabajo articulado

y colaborativo entre los cuatro municipios alcance la reactivación del sector, que hoy en día aporta el 2,4% del PIB de la región.

Para lograr el objetivo propuesto, se aborda una teorización de *políticas, gobernanza y reactivación turística*. Se ofrece además un diagnóstico del turismo metropolitano, incluyendo un mapa de actores que permite identificar los intereses comunes y diferenciados por cada actor, así como el apoyo y las resistencias que estos pueden ejercer durante la implementación del plan. Posteriormente, se plantean los lineamientos del plan y el proceso para establecer programas y proyectos focalizados. Finalmente, se proponen varios mecanismos para el control, seguimiento y la evaluación del Plan Metropolitano de Reactivación Turística.

Marco conceptual

Políticas turísticas

La política turística es el conjunto de acciones que se diseñan e implantan por los gobiernos con intención de alcanzar objetivos relacionados con el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos en un territorio determinado (Velasco, 2011). Estas políticas se piensan, diseñan e implementan teniendo al turismo como su principal (aunque no su único) objeto de intervención, pudiendo ser aplicadas por las áreas de turismo de los distintos niveles del Estado (Villar, 2009).

El turismo ha sido un sector especialmente afectado por las decisiones que los gobiernos han tenido que tomar para controlar la expansión de la covid-19. Esta crisis global y repentina se convierte en una oportunidad para valorar si es posible introducir algún cambio en las políticas turísticas, ya que cada ámbito de acción pública está muy condicionado por restricciones que dependen de trayectorias difíciles de modificar. El conmocionado contexto actual puede ser una oportunidad para reconsiderar algunos de los objetivos que los gobiernos articulan en sus políticas públicas (Velasco, 2020).

Ahora bien, la capacidad de un gobierno local para desarrollar y ejecutar una política turística está en relación con la capacidad jurídica y la extensión territorial que se le asigne, pero también –y a veces fundamentalmente– con los recursos económicos de que dispone (Villar, 2020a). Estas variables serán de central importancia en la formulación de un Plan Metropolitano de Reactivación Turística para el Área Metropolitana de Bucaramanga, que abarca no uno, sino cuatro gobiernos locales. La correcta coordinación y combinación de la capacidad jurídica, política y presupuestal de los cuatro municipios será clave para el éxito del plan.

Gobernanza turística

La gobernanza es el subsistema regulador que se encarga de dirigir la actividad turística, conformada por las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales que toman decisiones o, de alguna manera, inciden en el desarrollo turístico. Este sistema incluye los documentos normativos como leyes, políticas, regulaciones, planes y proyectos que cumplen esta misma función (Ricaurte, 2009).

Es común que los procesos de decisión de gobernanza turística integren a otros actores sociales, además de las entidades de gobierno, como a los representantes del sector privado o, con menor frecuencia, los ciudadanos (Bramwell y Lane, 2011). Este tipo de políticas turísticas, articuladas y coordinadas con los actores sociales y económicos del sector, suelen estar mejor adaptadas para responder a las necesidades de los entes territoriales, lo que contribuye a que el sector turístico sea más competitivo a nivel nacional e internacional (Pulido y Caballero, 2020). Así, el modelo de gobernanza turística contemplado en el Plan Metropolitano de Reactivación Turística deberá tener un carácter articulado y participativo, que tome en cuenta las posiciones de los diversos actores turísticos en el departamento.

Una forma de gobernanza turística articulada se da a través de asociaciones público-privadas (Villar, 2020b). Este modelo puede ser abordado desde dos perspectivas: como una modalidad de gestión, que se limita a mejorar las políticas públicas a través de la coordinación para generar mayor eficacia, eficiencia y sinergia, o como una forma completamente nueva de concebir la relación Estado-sociedad. En el segundo modelo, la articulación pasaría de ser una herramienta ocasional a convertirse en un elemento esencial del modelo de gobernanza. Cabe recalcar que en ambos casos es necesario incluir a los actores extraestatales involucrados en estos procesos: conocerlos, ponderarlos y catalogarlos para comprender los complejos procesos de las políticas asociativas.

Reactivación turística

La reactivación es una acción que implica reanimar, regenerar, dar nuevo impulso a una institución, proyecto o situación que haya quedado olvidada o estancada (Ruiz, 2017). A través de la reactivación se puede hacer funcionar algo que fue de mucha utilidad en el tiempo.

En cuanto a la reactivación turística, se atribuye un papel protagónico a aquellos destinos turísticos que se encuentran en decadencia o que no poseen una adecuada planificación. Esto implica solicitar la ayuda de profesionales, la sociedad civil y agentes sociales que, con la guía de las autoridades competentes, ayuden a la puesta en marcha de las políticas públicas desarrolladas para la reactivación (Suntaxi, 2019). Reactivar el destino turístico usualmente necesita de la promoción turística, para atraer demanda que dinamice el sector a nivel local, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y conservar la cultura local.

La reactivación turística se implementa cuando se identifica un problema de inactividad o un descenso del consumo en la situación actual de una empresa, comunidad, región o hecho específico (Daltabuit, *et al.*, 2016). Los responsables que llegan a esta conclusión emiten un informe a las autoridades, quienes toman la decisión de adoptar medidas de reactivación que otorguen beneficios económicos o sociales para el sector.

Por experiencias históricas de crisis, sabemos que el turismo ha demostrado una fuerte resiliencia y la capacidad de adaptarse, innovar y recuperarse de las adversidades (OMT, 2020c). El turismo tiene un increíble potencial de convertirse rápidamente en una fuente de ingresos para los agentes de los sectores público y privado por igual, y de asumir el liderazgo en ámbitos como el restablecimiento de la confianza de los consumidores, el

estímulo al emprendimiento, el empleo de mujeres y jóvenes o la innovación tecnológica. Una medida clave, planteada por autoridades gubernamentales para llevar este proceso de manera ordenada ante situaciones de crisis, es la promulgación de políticas a través de un plan de reactivación turística (Suntaxi Suntaxi, 2019). En él se plantean estrategias que incentiven el consumo, incrementen la frecuencia de visita hacia los distintos sitios turísticos e impulsen el crecimiento del empleo en empresas del sector.

En el caso específico de la crisis de la covid-19, Vargas (2020) ofrece una mirada prospectiva al día después, es decir, al nuevo panorama que puede quedar dibujado una vez que la actividad del sector turístico se reactive tras su obligada hibernación. Este panorama plantea cuatro escenarios, partiendo de datos preliminares de investigaciones de mercado y tomando como base tres variables clave: política gubernamental, comportamiento del turista y cultura organizacional (de las empresas) (tabla 1).

Tabla 1. Escenarios pos-covid-19

CAMBIOS EN		EL COMPONENTE DEL TURISTA (Más cauteloso y sensible frente a la seguridad y la salud)	
		Estructural	Coyuntural
La política gubernamental (Restricciones a la circulación de personas)	Estructural	Escenario 1 Reconfiguración del sector (cuantitativa y cualitativa)	Escenario 2 Contracción cuantitativa
	Coyuntural	Escenario 3 Cambio cualitativo de la demanda turística	Escenario 4 Vuelta a la situación pre-covid-19

Fuente: Vargas (2020).

El escenario más optimista es el 4: un retorno a la “vieja normalidad” o *statu quo* vigente previo a la crisis. Este escenario sucedería si las restricciones gubernamentales al movimiento de personas, así como los miedos o las cautelas del turista generados por la pandemia fueran pasajeros o no significativos, con lo que en relativamente poco tiempo se volvería a la situación precrisis. En cambio, si estas restricciones fueran pasajeras, pero el miedo al contagio se instala en la mente del turista (aparte de la crisis económica), nos encontraríamos en el escenario 3. Aquí, la demanda turística habría cambiado cualitativamente, con una reacomodación de los criterios en la decisión de compra tanto en los productos como en los destinos que el turista compraría.

Se consideran, por otro lado, los cambios estructurales en las políticas de restricción. Si el comportamiento del turista solo se viera afectado coyunturalmente, pero las políticas de los gobiernos siguieran frenando los flujos de viajeros, nos encontraríamos en un escenario 2: una contracción cuantitativa de la demanda, particularmente a nivel internacional, que impediría retornar a los flujos turísticos precrisis. Este escenario mostraría un crecimiento de la movilidad doméstica o de corto radio, lo que también podría suceder en el escenario 3, incentivado por la prudencia acrecentada del turista. En cualquier caso, se vería una

demanda inicialmente limitada y condicionada por la crisis económica derivada de la sanitaria.

Finalmente, el escenario 1 sería el más complejo, con cambios estructurales tanto en la acción de los gobiernos como en el comportamiento del turista. El sector se vería obligado a reconfigurar su oferta para adaptarse a estos cambios cuantitativos y cualitativos.

En la construcción de un plan de reactivación turística para hacer frente a la crisis de la covid-19 será imperioso considerar líneas de acción para estos cuatro escenarios, que deberán aplicarse según se materialicen en la realidad –teniendo en cuenta que los escenarios podrían combinarse o darse de manera secuencial–. Para una correcta aplicación del plan será necesario monitorear el sector y estudiar el mercado continuamente para comprender los patrones de consumo y los efectos causados por las regulaciones gubernamentales sobre la oferta y demanda turística.

Diseño metodológico

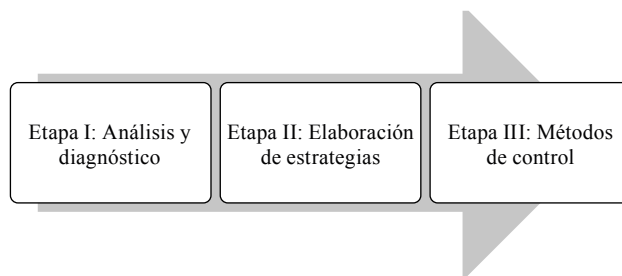
El enfoque metodológico general del presente estudio es de tipo experimental y descriptivo, conjugando aspectos promovidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como los llamamientos a la acción para mitigar el impacto socioeconómico de la covid-19 y acelerar la recuperación (2020a); el programa de asistencia técnica para la recuperación del turismo de la crisis del covid-19 (2020c); las directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo (2020d) y las prioridades de la OMT para la recuperación del turismo (2020e).

A su vez, la metodología se compone de tres fases, las cuales se exponen de forma lineal en el tiempo, de manera que la consecución de una lleve a la otra (Corzo, 2019) (figura 1).

1. Análisis y diagnóstico: implica la elaboración de un diagnóstico de la realidad metropolitana en la cual se realizará la reactivación turística, es decir, la definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la localidad en la cual se realiza la reactivación.
2. Elaboración de estrategias: con base en la información obtenida se plantean estrategias que permitan posicionar los resultados visionados de reapertura y reactivación del sector.
3. Métodos de control: es importante establecer los métodos a través de los cuales se realizará la medición de la efectividad de las estrategias implementadas, a fin de garantizar que el proceso de reactivación turística se desarrolle de manera adecuada.

Dicha metodología se enmarca en los procesos de planeación territorial ya que comprende los mismos puntos establecidos por Corzo y Cuadra (2020): la consolidación de un diagnóstico, la definición de objetivos, la estructuración y priorización de las acciones por implementar (visión, planes, programas, proyectos), las formas de evaluación de logros y el presupuesto.

Figura 1. Etapas de la investigación



Fuente: elaboración propia con base en Corzo (2019).

Análisis y diagnóstico

- Análisis territorial.
- Análisis cuantitativo.
- Análisis cualitativo.
- Análisis de involucrados.

Análisis territorial

El área metropolitana de Bucaramanga está integrada por cuatro municipios (Bucaramanga, Girón, Piedecuesta, Floridablanca), es la tercera área metropolitana más importante del país, concentra el 40% del PIB departamental (Santander) y su crecimiento está por encima del promedio nacional (Leaño, 2017).

Dado que la población total del departamento de Santander es de 2.380.775 habitantes, en el área metropolitana de Bucaramanga vive más del 50% de los santandereanos, 94% de ellos en el casco urbano y el 4% restante dispersos en las zonas rurales (tabla 2).

Tabla 2. Configuración poblacional área metropolitana de Bucaramanga

<i>Municipio</i>	<i>Habitantes</i>	<i>Proporción (%)</i>	<i>Área (km²)</i>
Bucaramanga	628.575	46,9	162
Floridablanca	316.669	23,6	97
Girón	210.283	15,7	475
Piedecuesta	186.167	13,8	344
Área metropolitana	1.341.694	100	1.078

Fuente: elaboración propia.

La actividad económica preponderante en las áreas urbanas del área metropolitana de Bucaramanga es la del comercio, restaurante, hoteles y otros, con el 51% de la actividad. Dividido en 80% en ventas de comercio al por mayor y menor, 16% en alojamiento y 4% otros. Sin embargo, la participación industrial del 14% supera la media de Colombia, esto debido a su carácter urbano; de todos modos, tanto en bienes como en servicios, se puede observar la baja complejización de la metrópolis (Leaño, 2017) (figura 2).

Figura 2. Mapa del área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: AMB (2014).

Bucaramanga, la ciudad capital, posee una importante infraestructura de servicios públicos y su región metropolitana es punto de encuentro e integración del nororiente colombiano, con influencia en Arauca, Norte de Santander, Boyacá y sur de los departamentos de Bolívar y Cesar. La capital del departamento y su área metropolitana conforman el más importante mercado emisor de la región hacia poblaciones vecinas en busca de recreación y descanso. Bucaramanga, como núcleo comercial e industrial del oriente, ha captado en forma permanente un volumen importante de gente de negocios y visitantes (Corzo, 2019).

Análisis cuantitativo

En el área metropolitana de Bucaramanga existen 1.913 prestadores de servicios turísticos. Dada las restricciones de circulación de personas por vía aérea, terrestre y marítima, las empresas se vieron afectadas por la falta de turistas nacionales e internacionales, lo cual implicó perder el 2% del PIB (Sánchez, 2020) (tabla 3).

Tabla 3. Prestadores de servicios turísticos en el área metropolitana de Bucaramanga

<i>N</i>	<i>Categoría</i>	<i>Cantidad</i>
1	Agencia de viajes	547
2	Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional	4
3	Concesionarios de servicios turísticos en parque	9
4	Empresa de tiempo compartido y multipropiedad	4
5	Empresa de transporte terrestre automotor	32
6	Empresas captadoras de ahorro para viajes	1
7	Establecimiento de gastronomía y similares	17
8	Establecimientos de alojamiento turístico	837
9	Guía de turismo	101
10	Oficinas de representación turística	23
11	Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	31
12	Otros tipos de hospedaje turísticos no permanentes	38
13	Parques temáticos	9
14	Viviendas turísticas	260
	Total	1.913

Fuente: elaboración propia.

Durante el periodo de confinamiento, los pequeños empresarios son los más vulnerables y perjudicados, ya que no cuentan con el flujo de caja suficiente. En promedio, las empresas del sector turístico cuentan con 42 días para afrontar los gastos que no paran de llegar como servicios públicos, arriendo y es difícil sostener la nómina, por lo que se ven forzados a despedir al personal (Futinić y Barreiro, 2020).

El turismo requiere medidas excepcionales y diferentes a las estipuladas para las demás industrias, pues será el último sector en volver a trabajar y recuperarse (Futinić y Barreiro, 2020).

A fin de establecer las directrices para impulsar al sector turístico, se hace necesario primeramente evaluar la actividad turística desde una perspectiva multidimensional (Petrizzo, 2020). La tabla 4 contiene elementos importantes para analizar el turismo en los diferentes territorios desde una perspectiva de competitividad.

Tabla 4. Indicadores generales del sector turístico pos-covid-19

<i>Indicadores de oferta</i>	<i>Indicadores de demanda</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleos del sector turístico (por servicios) • Número de prestadores de servicios turísticos sin facturación durante 2020 • Número de prestadores de servicios turísticos cerrados durante 2020 • Número de nuevas empresas de servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de traslados internacionales • Tasa de contracción de los desplazamientos internacionales • Tasa de disminución de los visitantes por destino turístico • Tasa de disminución de ocupación por prestadores de servicios turísticos

Fuente: Petrizzo (2020).

En lo concerniente a la demanda, hasta marzo de 2020 se contabilizaron 9.591 llegadas de pasajeros aéreos internacionales a Santander, lo que representa una reducción del 19,3% con respecto al año anterior (Citur, 2020). Al mes de mayo se registraron tan solo 4.290 visitantes extranjeros en el departamento, lo que generó una grave reducción del 80,2% en el flujo turístico (Citur, 2020).

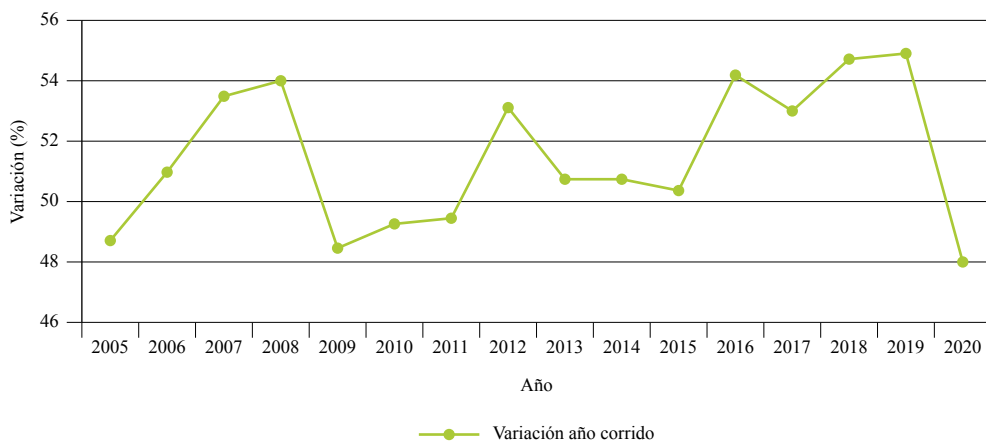
La figura 3 muestra la variación en la tasa de ocupación hotelera en Colombia al mes de abril de 2020. La tasa, que desde 2010 venía aumentando de forma moderadamente sostenida, cayó en abril de este año por debajo del nivel alcanzado en 2005, a una variación del 40%.

La dramática disminución en la demanda ha ocasionado un fuerte impacto en el lado de la oferta. En el primer trimestre de 2020, el rubro de hoteles y restaurantes aportó un 0,84% del PIB nacional, una cifra ínfima en comparación con el promedio de 3,7% que se había mantenido desde 2005 (Citur, 2020). Esto está asociado a una reducción del 30,4% en los ingresos percibidos por hoteles con respecto al año anterior, casi cuatro veces más alta que la máxima disminución registrada desde 2005 (-8,2%) (Citur, 2020).

Datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), conducida por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) revelan que, para junio 2020, la población ocupada en el sector de hoteles y restaurantes descendió en 2 puntos porcentuales con respecto a 2019 (DANE, 2020). Así también, la población ocupada en actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otros servicios tuvo la reducción más dramática de todos los sectores: -4,3 puntos porcentuales con relación al año anterior.

Finalmente, un estudio reciente (Corzo, 2021) analizó el efecto que ha tenido la pandemia en la tasa de ocupación del sector turístico en Santander, al que pertenece el área metropolitana de Bucaramanga, y se observó que la tasa de empleabilidad del sector turismo siguió una tendencia similar a la tasa de ocupación general del departamento, cayendo considerablemente desde el inicio de la emergencia sanitaria, hasta el mes de junio de 2020 (Corzo, 2021).

Figura 3. Variación anual de la tasa de ocupación hotelera en abril de 2020



Fuente: Citur (2020).

Análisis cualitativo

En el análisis cualitativo se identifican las principales oportunidades y limitaciones para el territorio, tanto de los elementos del sistema turístico, como de los aspectos sociales, económicos, políticos y ambientales externos al sistema. Para conseguir estos objetivos se utilizará la herramienta DOFA para destinos turísticos propuesta en el Manual para el Diagnóstico Turístico Local: Guía para Planificadores de Ricaurte (2009) (tabla 5).

Tabla 5. Análisis DOFA para destinos turísticos

Aspectos internos del sistema turístico <ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza - Infraestructura - Oferta de servicios - Demanda - Atractivos - Comunidad 	Aspectos externos del sistema turístico <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos sociales, políticos, económicos y ambientales 	
Fortalezas para impulsarlas	Oportunidades para potencializarlas	Acciones ofensivas
Debilidades para eliminarlas	Amenazas para evitarlas	Acciones defensivas

Fuente: Ricaurte (2009).

1. *Fortalezas del área metropolitana de Bucaramanga:* 1) el sector turístico se encuentra coordinado y todos los actores encuentran interés y beneficios en la creación del plan; 2) los gremios más importantes del sector turístico: la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato) (agencias de viajes), la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) (establecimientos de alojamiento), y la Asociación

Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres) (restaurantes y bares), cuentan con sede en el territorio y su trabajo es de gran incidencia a nivel regional; 3) los cuatro planes de desarrollo municipales cuentan con un plan de turismo y asignación presupuestal para los próximos cuatro años; 4) existe facilidad de generar gobernanza turística articulando el área metropolitana de Bucaramanga como entidad gestora del proceso.

2. *Oportunidades del área metropolitana de Bucaramanga:* 1) la reapertura con todos los protocolos de bioseguridad del aeropuerto Palonegro para vuelos nacionales; 2) la articulación con los programas de reactivación turística promovidos por el Gobierno nacional.

Debilidades del área metropolitana de Bucaramanga: 1) el perfil del destino es turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions—reuniones, incentivos, conferencias y eventos) o turismo de negocios, pero a corto ni mediano plazo será posible realizar eventos y convenciones de gran escala, lo que imposibilita la reactivación total del sector; 2) son pocos los prestadores de servicios turísticos que han implementado las normas de bioseguridad y salubridad para reapertura sus establecimientos.

3. *Amenazas del área metropolitana de Bucaramanga:* 1) la incertidumbre generada a nivel mundial por una vacuna para contrarrestar el virus, que se vislumbra como la única manera de levantar definitivamente las restricciones de movilidad; 2) competencia de destinos cercanos, en especial para el turismo MICE, entre ellos Bogotá, Medellín y Cartagena.

Análisis de involucrados

Las problemáticas que se desprenden del territorio no pueden ser pensadas sin vincular al sistema de actores que intervienen en su definición, participan en su implementación y son impactados por sus resultados (Rofman y Villar, 2007). La heterogeneidad de las distintas realidades locales genera una gran variedad de relaciones entre los actores sociales y el Estado. Estas dependen, generalmente, del tamaño de la población, las características y el grado de desarrollo de la economía, las condiciones geográficas, las características de la cultura, el nivel de desarrollo de las organizaciones sociales y el perfil de los liderazgos (Villar, 2002).

Corzo y Cuadra (2019) mencionan siete sectores que, desde sus interacciones, tienen injerencia en el desarrollo territorial, ubicando a la comunidad local en el centro del diagrama. La comunidad local es beneficiaria del desarrollo territorial, mientras que el desarrollo se mide a partir del PIB per cápita (desarrollo económico) y el índice de desarrollo humano (IDH) (bienestar social) desde la comunidad local. Asimismo, ella tiene injerencia en su proceso de negociación, ya que puede ejercer apoyo o resistencia (figura 4).

Para nuestro ejercicio usaremos los siguientes códigos: sector público o Estado (S1); sector privado, empresarios y sus organizaciones (S2); academia, universidades y centros de investigación y pensamiento (S3); organizaciones de la sociedad civil (OSC) (S4); medios de comunicación (S5); organizaciones internacionales (S6); en el caso de la comunidad local no la tendremos presente en el mapeo.

Figura 4. Interacción entre actores para el desarrollo territorial



Fuente: Corzo y Cuadra (2019).

Mediremos el poder de influencia como Bajo (L) Medio (M) o Alto (A), donde se tendrá en cuenta el poder de cada actor para impedir, reorientar o impulsar la estrategia abordada. Así como su posición frente al plan metropolitano de reactivación turística como Apoyo (+), Oposición (-) o Indeciso (0). Finalmente, es necesario caracterizar a estos actores por su ubicación: locales (α), su accionar y ubicación coinciden con los límites geográficos del territorio, o extralocales (β), para aquellos que tienen incidencia en el territorio, pero operan desde otras áreas geográficas (tabla 6).

Tabla 6. Caracterización de actores

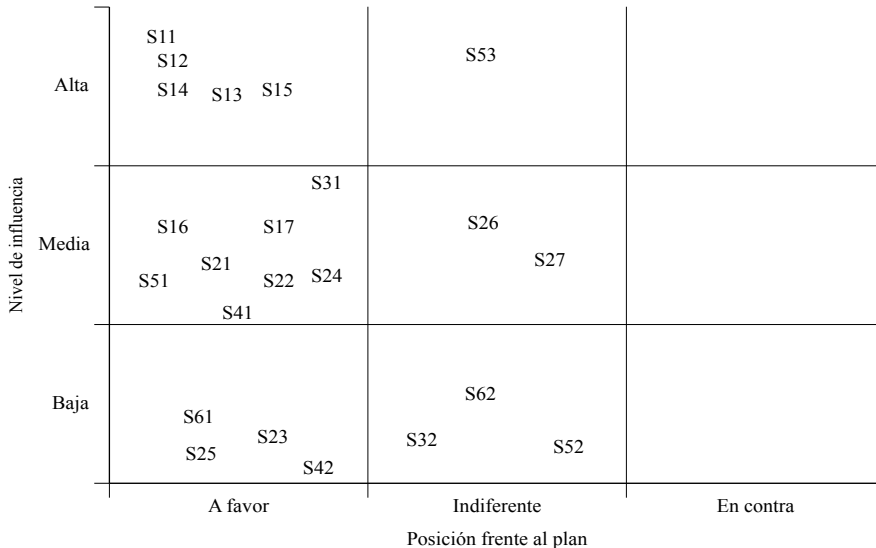
<i>Nombre</i>	<i>Sector</i>	<i>Código</i>	<i>Tipo</i>	<i>Influencia</i>	<i>Posición</i>
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	S1	S11	β	A	+
Alcaldía de Bucaramanga	S1	S12	α	A	+
Alcaldía de Girón	S1	S13	α	A	+
Alcaldía de Piedecuesta	S1	S14	α	A	+
Alcaldía de Floridablanca	S1	S15	α	A	+
Gobernación de Santander	S1	S16	α	M	+
Área metropolitana de Bucaramanga	S1	S17	α	M	+
Organización Mundial del Turismo	S6	S61	β	L	+
Banco Iberoamericano de Desarrollo	S6	S62	β	L	0
Acodres	S2	S21	α	M	+
Anato	S2	S22	α	M	+
Asdeguías	S2	S23	α	L	+

Nombre	Sector	Código	Tipo	Influencia	Posición
Cotelco	S2	S24	α	M	+
Gremio de transporte turístico	S2	S25	α	L	+
Caja de compensación Comfenalco	S2	S26	α	M	0
Caja de compensación Cajasán	S2	S27	α	M	0
Universidades con programas de turismo	S3	S31	α	M	+
Otras universidades	S3	S32	α	L	0
Vanguardia Liberal	S5	S51	α	M	+
El Frente	S5	S52	α	L	0
Otros medios nacionales	S5	S53	β	A	0
Corporaciones turísticas	S4	S41	α	M	+
Asociaciones turísticas	S4	S42	α	L	+

Fuente: elaboración propia.

El mapeo de actores identificó intereses en común entre todos los actores. No registró ningún actor que esté en oposición frente al Plan Metropolitano de Reactivación Turística. Además, queda claro que las entidades locales de los sectores público y privado serían los que mayor interés, influencia y beneficios tendrían del plan. Estos patrones se pueden evidenciar en el siguiente mapa de actores (figura 5), que ubica a todos los actores en nueve cuadrantes según su nivel de influencia y su posición frente al Plan Metropolitano de Reactivación Turística.

Figura 5. Mapa de actores del área metropolitana de Bucaramanga



Fuente: elaboración propia.

Plan Metropolitano de Reactivación Turística

La OMT ha estado promoviendo acciones para mitigar el impacto socioeconómico de la covid-19 y acelerar la recuperación por medio de 23 medidas de política turística articuladas alrededor de tres grandes objetivos: gestión de la crisis y mitigación del impacto, estímulos y aceleración de la recuperación y preparación para el futuro (OMT, 2020a). A su vez, ha propuesto 43 prioridades que se resumen en los siguientes puntos: 1) proporcionar liquidez a las empresas y proteger los puestos de trabajo; 2) recuperar la confianza a través de la seguridad; 3) colaboración público-privada para una reapertura eficiente; 4) abrir fronteras con responsabilidad; 5) armonizar y coordinar protocolos y procedimientos; 6) añadir valor al empleo a través de nuevas tecnologías; 7) innovación y sostenibilidad como la nueva normalidad (OMT, 2020e).

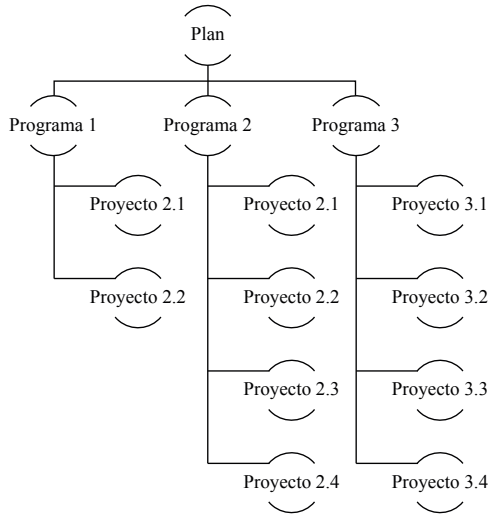
Dichas acciones y prioridades tuvieron repercusión en Colombia, con la implementación, por los gobiernos nacional y departamental, de las siguientes acciones:

- El subsidio de nómina, que redujo la carga salarial de las empresas en un 40%.
- Desde Bancóldex se asignaron líneas específicas de financiación dentro de los fondos y programas de emergencia para el turismo, prestando apoyo a las empresas más afectadas a fin de que puedan evitar la quiebra y reanudar su actividad después de la emergencia.
- Apoyo en la liquidez de las empresas mediante excepciones temporales y la reducción de pagos de seguridad social e impuestos, así como la prolongación de sus obligaciones tributarias ante la DIAN.
- Se suspendió temporalmente el impuesto al turismo, que anualmente se aplicaba por medio del Registro Nacional del Turismo (RNT).

A pesar de las medidas tomadas por el Gobierno nacional, como paquetes de mitigación para sostener el empleo y garantizar la capacidad del mercado en la estela inmediata de la emergencia (OMT, 2020a), es necesario implementar acciones desde lo local con miras al mediano y largo plazo, que reduzcan el impacto que puede generar la pandemia tanto en las instituciones como en la economía local y del país (Larrea, 2020). Para ello, es aconsejable que los países, desde sus gobiernos subnacionales (locales), intenten hacer una utilización óptima de los recursos, los conocimientos y la experiencia disponibles para encarrilar de nuevo al sector (OMT, 2020c).

El plan presentado aquí contiene una estructura vertical, que permitirá su comprensión e implementación desde los niveles locales. Sus programas, proyectos y metas son coordinadas y se establecen bajo las competencias propias de los cuatro entes territoriales vinculados al plan (Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca) (figura 6).

Figura 6. Estructura del Plan



Fuente: elaboración propia.

Para que el Plan Metropolitano de Reactivación Turística pueda ejecutarse en su totalidad, basta con un acuerdo interadministrativo entre las cuatro alcaldías municipales que podría estar mediado por el área metropolitana de Bucaramanga. Esta entidad autónoma lidera los hechos metropolitanos (transporte, medio ambiental, catastro) y puede mediar entre los cuatro municipios, como lo hace con otros asuntos.

Asimismo, Corzo y Cuadra (2019) explican que en Colombia existen varios instrumentos de planeación que pueden posibilitar el plan metropolitano de reactivación turística, entre ellos, vincular este plan al del Plan integral de desarrollo metropolitano, aquí se tendría la capacidad jurídica y administrativa para su implementación. En relación con la capacidad financiera y operativa, se hace necesario compartir el presupuesto del plan desde los cuatro municipios y coordinar con entidades nacionales y departamentales la cofinanciación de varias metas.

Para ello, se deben evaluar los actuales planes de desarrollo y su inversión en el sector turístico para reorientar esta asignación presupuestal a las necesidades que establece la nueva realidad pos-covid-19. Un ejemplo de este análisis lo plantea Corzo (2020) con el Plan de Desarrollo del departamento de Santander, donde el turismo cuenta con su propio sector estratégico, vinculando 12 metas de producto, pero adicionalmente 5 sectores vinculan metas con incidencia en turismo, para un total de 47 metas de producto y un presupuesto total de COP 133.502.450.828.

Realizando el mismo análisis, se evidencia que los cuatro municipios integrantes del área metropolitana de Bucaramanga cuentan con COP 68.502.000.000 para el cumplimiento de 44 metas de producto en los próximos cuatro años. De las 44 metas que integran los programas específicos de turismo, únicamente el Plan de Desarrollo de Floridablanca menciona una meta específica que vincula a la covid-19 y su impacto en la actividad

turística: “Desarrollar una estrategia para el diseño e implementación de nuevos productos turísticos frente a las exigencias del nuevo mercado por la pandemia covid-19” (tabla 7).

Tabla 7. Análisis presupuestal de los planes de desarrollo municipales

<i>Dependencia</i>	<i>Plan 2020-2023</i>	<i>Programa</i>	<i>Subprograma</i>	<i>Metas de producto</i>	<i>Presupuesto en miles de pesos</i>	<i>%</i>
Alcaldía de Bucaramanga	Bucaramanga ciudad de oportunidades	BGA nodo de activación turística	Gestión de destino y fortalecimiento de la oferta turística	2	\$11.994.000	0,4
			Productividad y competitividad de las empresas	3		
Alcaldía de Girón	Girón crecer	Comercio, Industria y Turismo	Promoción a procesos culturales	1	\$45.270.000	7,0
			Productividad y competitividad de las empresas	14		
Alcaldía de Floridablanca	Unidos Avanzamos	Desarrollo Económico	Plan para la reinversión del turismo	14	\$7.410.000	0,5
Alcaldía de Piedecuesta	Una ciudad para la gente	Firme por el comercio, industria y turismo	Fortalecimiento de la gestión y dirección del sector	10	\$3.828.000	0,5
Totales				44	68.502.000	2,1

Fuente: elaboración propia.

Es de aclarar que los planes de desarrollo municipales en mención han habilitado a los alcaldes para hacer las adecuaciones necesarias en el contexto de la pandemia, para reorientar su inversión y metas.

El plan

Tabla 8. Objetivos generales y específicos del plan

<i>Plan</i>	<i>Objetivo general</i>	<i>Programa</i>	<i>Objetivo específico</i>
Plan de reactivación turística pos-covid-19	Implementar un plan de reactivación turística que logre sopesar los impactos negativos producto de la pandemia y garantice la continuidad y el crecimiento del sector turístico en el área metropolitana de Bucaramanga	Gestión de la crisis y mitigación de impacto	Mitigar los efectos inmediatos de la crisis en el sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga
		Estímulos y aceleración de la recuperación	Ofrecer estímulos para la recuperación a mediano plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga
		Preparación para el futuro	Orientar el desarrollo y la resiliencia a largo plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga

Fuente: elaboración propia.

Los programas

1. Gestión de la crisis y mitigación de impacto: mitigar los efectos inmediatos de la crisis en el sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (tabla 9).

Tabla 9. Metas del programa en gestión de crisis y mitigación del impacto

Proyecto	Descripción	Indicador	Línea base	Meta 2023
Banca turística	Apoyo a la financiación y al diálogo con entidades financieras: facilitar financiación por parte de entidades financieras, así como por parte de entidades estatales	Número de prestadores de servicios turísticos financiados	0	500
Bucaramanga para buman-gueses	Bono solidario para consumo de productos turísticos: con el fin de incentivar el consumo turístico con efecto multiplicador y dar un respiro social/familiar a los trabajadores	Número de bonos entregados	0	5.000

Fuente: elaboración propia.

2. Estímulos y aceleración de la recuperación: ofrecer estímulos para la recuperación a mediano plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (tabla 10).

Tabla 10. Metas del programa en estímulos y aceleración de la recuperación

Proyecto	Descripción	Indicador	Línea base	Meta 2023
BGA destino seguro	Reformulación y promoción de productos turísticos adaptados a la nueva situación higiénico-sanitaria. Así como apoyo a prestadores de servicios turísticos en la certificación de sostenibilidad	Número de estrategias comerciales implementadas	0	3
		Porcentaje de establecimientos turísticos con protocolo higiénico-sanitario aplicado	10%	100%
		Número de establecimientos turísticos certificados en sostenibilidad	0	200
Impuesto cero	Eliminar temporalmente (3 años) el impuesto de industria y comercio en los cuatro municipios del área metropolitana	Número de municipios sin ICA por 3 años	0	4
Alianzas público-privadas	Establecer acuerdos con los gremios turísticos en busca de reactivar la actividad turística de manera progresiva. Todo ello bajo un clima de garantías sanitarias y formación sectorial	Número de alianzas generadas	0	5
BGA Gastronómica	Impulso al desarrollo de productos turísticos asociados a la gastronomía, ya que la calidad de este recurso es uno de los grandes elementos de valor de este destino	Número de planes de turismo gastronómico en el área metropolitana	0	1
		Número de productos turísticos asociados a la gastronomía en el área	3	10

Fuente: elaboración propia.

3. Preparación para el futuro: orientar el desarrollo y la resiliencia a largo plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga (tabla 11).

Tabla 11. Metas del programa en desarrollo y resiliencia a largo plazo

Proyecto	Descripción	Indicador	Línea base	Meta 2023
BGA te activa	Reformular la actual campaña comunicativa adaptándose al nuevo contexto, haciendo hincapié en las fortalezas en un escenario pos-covid-19, dirigida al mercado interno en las primeras fases, para poco a poco retomar el mercado internacional; y algo fundamental, todo ello con coordinación público-privada	Porcentaje de implementación de campaña reformulada	0%	100%
Gobernanza turística	Crear un comité intersectorial que permita dar seguimiento al plan, así como elaborar el plan 2030 teniendo en cuenta las implicaciones futuras de esta crisis	Número de comités creados y en funcionamiento	0	1
BIG DATA turística	Aplicación del BIG DATA a la industria turística poscrisis sanitaria: a través de esta vía se pretende monitorizar los flujos turísticos y adaptar la oferta a la demanda específica, así como orientar las acciones de promoción	Número de estrategias y acciones implementadas producto de la aplicación del BIG DATA	0	10
Formación en turismo	Plan de formación en el ámbito turístico: mejora de la capacitación profesional. Refuerzo de la formación en línea e inclusión de nuevos programas formativos en el ámbito higiénico-sanitario	Número de prestadores de servicios turísticos capacitados	0	500

Fuente: elaboración propia.

Plan de seguimiento y evaluación

Para el seguimiento de los planes, programas y proyectos turísticos, varias experiencias previas establecieron distintos mecanismos. En algunos casos se constituyó en una actividad adicional de la dependencia, mientras que en otros casos se crearon nuevos organismos de control o se establecieron espacios *ad hoc* para desarrollar esta actividad (Cravacuore *et al.*, 2004).

Para nuestro caso se estableció como entidad articuladora y líder del plan al área metropolitana, con el apoyo de cada una de las dependencias de turismo y cultura de las alcaldías de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca. Adicionalmente, se promovió la creación de un comité intersectorial que incluye, además de las entidades estatales mencionadas, a los gremios del sector turístico y las universidades que cuenten con programas académicos de turismo, lo que posibilitará un espacio de articulación, coordinación y seguimiento de las metas del plan.

Finalmente, se espera que los concejos municipales se vinculen al plan desde su rol de veedores del erario y monitoreen constantemente las acciones implementadas y su ejecución presupuestal.

Conclusiones

El presente estudio planteó unos lineamientos base para la formulación del Plan de Reactivación del Sector Turístico, de cara a la crisis producida por la pandemia covid-19 en Colombia. La elaboración del plan partió de un diagnóstico de la situación actual del turismo en el área metropolitana de Bucaramanga durante el primer semestre 2020, y finalizó con recomendaciones para el adecuado control y seguimiento del plan.

El análisis territorial permitió establecer que el área metropolitana de Bucaramanga abarca cuatro municipios independientes que, sin embargo, son capaces de articular políticas en conjunto.

En el análisis cuantitativo se hizo un recuento del impacto de la crisis de la covid-19 durante el primer semestre de 2020, evidenciando una fuerte disminución en el flujo turístico del departamento, lo que generó importantes pérdidas para las empresas del sector.

El análisis cualitativo determinó que Bucaramanga, si bien se vio vulnerada durante la crisis, tiene autoridades municipales con capacidad administrativa y presupuestal para impulsar medidas de reactivación turística.

El análisis de involucrados reveló que no existió oposición al plan entre los actores que ejercen influencia sobre su puesta en marcha, tanto locales como extralocales, por lo que hubo vía libre para su articulación.

Se propuso un Plan de Reactivación Turística del Área Metropolitana de Bucaramanga que tuviera como objetivo sopesar los impactos negativos producto de la pandemia y garantizar la continuidad y el crecimiento del sector turístico en el área. El plan contiene tres programas, con tres proyectos cada uno. Cada programa obedece a un objetivo específico, a saber:

1. Gestión de la crisis y mitigación de impacto: mitigar los efectos inmediatos de la crisis en el sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga.
2. Estímulos y aceleración de la recuperación: ofrecer estímulos para la recuperación a mediano plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga.
3. Preparación para el futuro: orientar el desarrollo y la resiliencia a largo plazo del sector turístico del área metropolitana de Bucaramanga.

Referencias

Área Metropolitana de Bucaramanga (2014). Subdirección Ambiental. Mapas. (17 de agosto de 2020) <https://www.amb.gov.co/mapas/>

- Alcaldía de Bucaramanga (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023, "Bucaramanga ciudad de oportunidades"*. Alcaldía de Bucaramanga.
- Alcaldía de Floridablanca (2020). *Plan de desarrollo Floridablanca, "Unidos avanzamos 2020-2023"*. Alcaldía de Floridablanca.
- Alcaldía de Girón (2020). *Plan de desarrollo municipal 2020-2023, "Girón Crece"*. Alcaldía de Girón.
- Alcaldía de Piedecuesta (2020). *Plan de desarrollo municipio de Piedecuesta, 2020-2023, "Una ciudad para la gente"*. Alcaldía de Piedecuesta.
- Bramwell, B. y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.
- Centro de Información Turística de Colombia (Citur) (17 de agosto de 2020). Centro de Información Turística de Colombia. <http://www.citur.gov.co/estadisticas#gsc.tab=0>
- Corzo, A. D. (2019). Diagnóstico preliminar para la organización del plan de desarrollo turístico del destino Santander, Colombia. *Gestión Turística*, (31), 7-47.
- Corzo, A. D. (2020). El plan de desarrollo departamental "Santander siempre contigo y para el mundo" y su apuesta en turismo. *Revista Somos Estrategia*, 40-41.
- Corzo, A. D. (2021). Análisis de tendencias de la tasa de ocupación en el sector turístico de Santander-Colombia durante la emergencia sanitaria de la pandemia COVID-19. *Iberoamérica Social: Revista-Red de Estudios Sociales*, (4), 8-20.
- Corzo, A. D. y Cuadra, R. (2019). La integralidad del desarrollo territorial, un proceso entendido desde los conceptos: multiescalaridad, multisectorialidad y multidimensionalidad. *Grupo de Investigación LIS (Liderazgo, Innovación y Sociedad)*, 1-9.
- Corzo, A. D. y Cuadra, R. (2020). El proceso de construcción participativa del Plan de Desarrollo Municipal La Paz-Santander. *Interconectando Saberes*, (10), 91-100.
- Cravacuore, D., Ilari, S. R. y Villar, A. (2004). *La articulación en la gestión municipal: actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Daltabuit, M., Vázquez, L., Cisneros, H. y Ruiz, G. (2016). *El turismo costero en la ecorregión del sistema arrecifal mesoamericano*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020). *Mercado Laboral 2020*. DANE. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_jun_20.pdf

Félix, A. G. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria Covid-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103.

Futinić, A. P. y Barreiro, F. A. (2020). *Mitigación del impacto por covid-19 en el turismo y la recuperación del sector*. Universidad Católica de Colombia.

Gobernación de Santander (2020). *Plan de desarrollo departamental "Santander contigo y para el Mundo 2020- 2023"*. Gobernación de Santander.

Larrea, E. (2020). Turismo pos covid-19. ¿Proceso de reactivación turística? *Entorno turístico*.

Leaño Jaimes, J. A. (2017). *Las Mipymes en el marco del desarrollo local de Bucaramanga y su Área Metropolitana* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de La Plata.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020a). *Apoyo al empleo y a la economía a través de los viajes y el turismo. Llamamientos a la acción para mitigar el impacto socioeconómico de la COVID-19 y acelerar la recuperación*. OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020b). *Turismo y covid-19*. OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020c). *Programa de asistencia técnica para la recuperación del turismo de la crisis del covid-19*. OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020d). *Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo*. OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020e). *Turismo y COVID-19. Prioridades de la OMT para la recuperación del turismo*. OMT.

Petrizzo, M. A. (2020). El impacto de la COVID-19 en el sector turismo, apuntes para su esbozo *Observador del Conocimiento*, 5(3), 93-101.

Pulido, L. y Caballero, E. (2020). *Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turístico en Colombia*. [Tesis de Grado Especialización en Administración Financiera]. Universidad Católica de Colombia.

Ricaurte, Q. C. (2009). *Manual para el diagnóstico turístico local: Guía para planificadores*. Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Rofman, A. y Villar, A. (2007). *Los actores del desarrollo local. Universidad Nacional de General Sarmiento. Módulo del Curso de Posgrado "Desarrollo local en áreas metropolitanas"*. Taller: Instrumentos para el Desarrollo Local.

Ruiz, R. (2017). Reactivación participativa del espacio público. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 4(1), 93-116.

Sánchez, K. (2020). *Impacto económico del COVID-19 en Colombia* [Tesis de Grado Especialización en Administración Financiera]. Universidad Católica de Colombia.

Suntaxi Suntaxi, W. K. (2019). *Plan de reactivación turística cultural para la Ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha* [Trabajo de tesis]. Universidad Central del Ecuador.

Vargas, S. A. (2020). Entender el turismo post-coronavirus: posibles escenarios. En G. L. M. Rondón, T. L. Troitiño y F. C. Mulet (Coords.), *Turismo post COVID-19: el turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación* (pp. 6-19). Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

Velasco, G. M. (2011). La política turística: una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, (27), 953-969.

Velasco, G. M. (2020). Políticas turísticas ante una pandemia. En C. M. Simancas, M. R. Hernández y F. N. Padrón (Coords.), *Turismo pos-COVID-19, reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 131-146). Universidad Complutense de Madrid.

Villar, A. (2009). Políticas públicas en turismo. En *El Desarrollo de los destinos turísticos* (pp. 51-74). Universidad Nacional de Quilmes Editorial.

Villar, A. (2002, noviembre). *La incorporación de actores en programas con articulación* (ponencia).

Villar, A. (2020a). Los niveles del Estado y la descentralización. Clase 2 de la materia Política Turística y Gestión del Sector Público. Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina.

Villar, A. (2020b). La gestión asociada y la articulación público-privado, principales problemas y los actores del turismo. Clase de la materia Política Turística y Gestión del Sector Público. Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina.