

# Coordinación público-privada para la gestión de territorios turísticos en contexto Covid-19: el caso de la Comarca de Sierras de la Ventana (Provincia de Buenos Aires)

Public-private coordination for the management of tourist territories in the Covid-19 context: the case of the Sierras de la Ventana region (Province of Buenos Aires)

**María Sol Sierra**

Centro de Estudios Sociales de América Latina (CESAL)  
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de  
Buenos Aires, Argentina  
msolsierra@fch.unicen.edu.ar

## *Resumen*

La pandemia por COVID-19 ha inducido reacomodamientos en los territorios turísticos, entre ellos aquellos vinculados a su gestión. Este escenario conlleva la necesidad de un análisis integral y multiescalar de la gobernanza turística. El presente artículo se enmarca en un trabajo de investigación, cuyo objetivo es analizar los procesos de gobernanza turística desarrollados en la Comarca de Sierras de la Ventana (Provincia de Buenos Aires) en el contexto de crisis por COVID-19. Se expondrán los resultados en cuanto a la coordinación de actores locales y extralocales en el marco de crisis ambiental y sanitaria, como una de las dimensiones de análisis de la gobernanza turística consideradas.

En la comarca serrana, el turismo es responsable de la organización del espacio y un factor de

## *Abstract*

The COVID-19 pandemic has induced rearrangements in tourist territories, including those linked to their management. This scenario entails the need for a comprehensive and multi-scalar analysis of tourism governance. This article is part of a research work, whose objective is to analyze the tourism governance processes developed in the Sierras de la Ventana region (Province of Buenos Aires) in the context of the COVID-19 crisis. The results will be presented in terms of the coordination of local and extra-local actors in the context of the environmental and health crisis, as one of the dimensions of analysis of tourism governance considered.

In this region, tourism is responsible for the organization of space and a factor of socio-territorial dynamism. With the outbreak of the pandemic and given the particularity of its

dinamismo socio-territorial. Con la irrupción de la pandemia y dada la particularidad de su oferta turística, el territorio en cuestión fue demandado y debió adaptarse a nuevas condiciones contextuales. Se plantea un abordaje exploratorio que incluye la recolección de datos primarios por medio de entrevistas semiestructuradas a actores públicos y privados. Los resultados dan cuenta de la existencia de redes de coordinación público-privada multiescalares, y muestran que estas redes han operado como factores clave de la adaptación del territorio a la "nueva normalidad".

**Palabras Claves:** gobernanza turística - COVID-19 - Comarca de Sierras de la Ventana.

tourist offer, the territory was in demand and had to adapt to new contextual conditions. An exploratory approach that includes the collection of primary data through semi-structured interviews with public and private actors is proposed. The results show the existence of multiscale public-private coordination networks, and show that these networks have operated as key factors in the adaptation of the territory to the "new normality".

**Keywords:** Tourism governance - COVID-19 - Sierras de la Ventana region.

## Introducción

La pandemia por COVID-19 ha provocado una paralización de la economía a nivel mundial, y en este marco los territorios turísticos se han visto particularmente afectados. Este contexto originó rupturas que traccionaron a los actores (públicos, privados, colectivos) a ensayar nuevos mecanismos de adaptación a un escenario cambiante. En tal sentido, a priori se observa una reapertura impulsada por el turismo de proximidad como opción más viable para afrontar paulatinamente la recuperación de los destinos turísticos (Blanco y Blázquez, 2020:s/n). En esta etapa, en el caso de Argentina, se ha fomentado el turismo de cercanía, sobre todo vinculado al re-descubrimiento de nuevos territorios turísticos.

En línea con lo anterior, resulta interesante indagar en los procesos de gobernanza reconfigurados en un territorio turístico y que permiten comprender la gestión de los destinos en pandemia. Ante ello, Dos Anjos y Kennell (2019:1) plantean que la gobernanza debe entenderse como un proceso de coordinación entre los actores del sector público, privado y del tercer sector.

En lo que respecta a los antecedentes académicos sobre turismo, gobernanza y Covid-19, las producciones en general, destacan la necesidad de plantear modelos de gestión integral y multi-escalar de destinos. En tal sentido, se hace hincapié en la necesaria coordinación de actuaciones entre la administración pública -en diferentes escalas territoriales y ámbitos competenciales-, el sector privado y la sociedad, en el proceso de reactivación turística (Hernández Martín, 2020:49). Así Velasco González (2020) incorpora la gobernanza en el planteamiento de la pandemia como problema de política pública; mientras que Padrón Fumero y Hernández Martín (2020), plantean una agenda para el sector frente a los ODS en la que los procesos de gobernanza son clave; Zapata Hernández (2020) y Gutiérrez Taño, Díaz Armas y Garau Vadell (2020), por su parte, centran sus estudios en la sociedad como protagonista de la reformulación del turismo tras el coronavirus.

En este manuscrito se presentan resultados que dan cuenta de los procesos de gobernanza turística desarrollados por los actores en la Comarca de Sierras de la Ventana (Provincia de Buenos Aires) para adaptarse al contexto de crisis por Covid-19. En este sentido, si bien la gobernanza presenta diversas dimensiones de análisis, a los efectos del presente artículo se exponen los resultados vinculados con las relaciones público-privados (inter coordinación), y aquellos que se dan al interior del sector público y del sector privado (intra coordinación horizontal y vertical) (Zapata Campos, 2003:221; Cravacuore, Ilari y Villar, 2004:22). Los resultados permiten dar cuenta de la existencia de redes de intra e inter coordinación multiescalares que han sido factores clave de la adaptación del territorio a la "nueva normalidad".

## Consideraciones acerca de la metodología

El concepto de gobernanza es un espacio de reflexión abierto. Por tal motivo, para poder relacionar sus contenidos con la gestión de destinos turísticos es necesario proponer algún diseño analítico que permita realizar una observación empírica coherente (Velasco González, 2008:7). Es así como el problema de investigación se basa en un estudio de caso intrínseco (Stake, 1995:17). El caso propuesto es la Comarca de Sierras de la Ventana, ubicada en la Provincia de Buenos Aires.

Este territorio es identificado en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) como Área Sierra de la Ventana; la misma ha sido caracterizada como de uso turístico actual por la presencia de volúmenes importantes de demanda. A su vez, se destaca por la presencia de naturaleza (sierras, arroyos, forestación) y las potencialidades para las actividades de aventura (Ministerio de Turismo, 2014:238).

El estudio se realizó desde un enfoque metodológico cualitativo. Para ello se realizaron un total de siete entrevistas a representantes de instituciones locales y provinciales. Entre ellos un referente del Plan Estratégico del Sudoeste Bonaerense (SOB) y director ejecutivo de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Bahía Blanca y Región Sudoeste de Buenos Aires (Filial FEHGRA); un referente de la Cámara de Comercio, Turismo e Industria Sierra de la Ventana, Villa La Arcadia y Saldungaray (CAMCOTISAS); el Secretario de Turismo del distrito de Tornquist; un referente de la Cámara de Comercio y Turismo de Villa Ventana; un referente de la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierra de la Ventana y de la Cámara de Comercio, Industria y Turismo “Ernesto Tornquist”; un referente de la Asociación de Prestadores y Comerciantes de Villa Ventana; y un referente de la Asociación de Turismo Comunitario de Saldungaray. La recolección de datos primarios fue complementada con la revisión de fuentes secundarias (normativa, gacetillas de prensa, contenidos periodísticos, informes oficiales).

## Fundamentos teóricos

### *1.1 Territorios turísticos en contexto de pandemia*

El turismo es una práctica social con implicancias territoriales específicas (Martínez Riquelme y Terra Urra, 2012:160). Una configuración territorial determinada presenta connotaciones que la hacen única, aunque los actores pueden diferenciarse en sus lógicas provocando tensiones e incluso, conflictos (lo que se conoce como idiosincrasia del territorio) (Moscoso, 2014:8). De hecho, los territorios se estructuran a partir de un sistema de relaciones de

poder condicionadas temporo-espacialmente en contextos multiescalares que redefinen los territorios turísticos (Cammarata, 2006:357; Nogar, 2011:17).

En este sentido, Cammarata (2006:351) plantea que las transformaciones mundiales y la velocidad de los cambios, aumentan las posibilidades de impacto sobre las estructuras territoriales locales. Estas cuestiones no sólo reflejan las nuevas condiciones territoriales, sino que permiten evidenciar cambios en las prácticas turísticas específicas, incluyendo las formas de viaje, estadías y motivaciones para realizarlo que conllevarían acciones de adaptación.

Pillet Capdepón (2015:185) afirma que los momentos de crisis obligan a replantear la situación en las distintas escalas. En relación a los cambios multiescalares y los territorios turísticos en transformación, la declaración de pandemia por Covid-19 fue un hecho disruptivo (Škare, Soriano y Porada Rochoñ, 2020:13) que provocó restricciones de la movilidad regional y global, condicionando la reconfiguración del mapa turístico mundial. En este marco, se plantea la readecuación de las apropiaciones turísticas teniendo en cuenta, entre otros, los nuevos requerimientos de la demanda.

Sánchez Rivero, Rodríguez Rangel y Ricci Risquete (2021:267) plantean que, en términos generales, ante la percepción de riesgos, la demanda turística tiende a cambiar su comportamiento y, en consecuencia, condiciona la configuración de los territorios turísticos. En este sentido y en el actual contexto de pandemia, se han evidenciado, sobre todo en los primeros intentos de reactivación de la actividad, cambios en la demanda entre los que se destacan: un mayor número de viajes en auto particular (en pareja o familia), reservas con escasa anticipación, mayor preocupación por la seguridad sanitaria en el destino, búsqueda de actividad al aire libre para evitar el contacto con otros grupos de personas, la reducción de los costos del viaje, asociado a la creciente búsqueda de espacios tranquilos y no masificados. A nivel nacional, estas cuestiones han supuesto una oportunidad para promocionar el turismo doméstico vinculado a ofertas de proximidad, ofertas que se presentaron como la opción más viable para afrontar paulatinamente la recuperación de los destinos. Por consiguiente, no sólo la oferta se transformó en sintonía con la demanda, sino que, en muchos casos, los actores turísticos, debieron replantear el modelo de gestión de los territorios.

## *1.2. Gobernanza y turismo*

Retomando las ideas expuestas, las apropiaciones turísticas involucran múltiples actores adscritos multiescalarmente y condicionados por contextos cambiantes, que generan externalidades positivas como negativas. Así, Pulido Fernández (2014:160) sostiene que es imprescindible la colaboración de todos los agentes involucrados en la gestión de los territorios turísticos, a

través de alianzas estables entre organismos públicos, empresas, intermediarios turísticos, ONGs, sociedad civil y otros actores. Esta concepción de involucramiento de intereses en ocasiones opuestos, es fundamental para garantizar gestiones de carácter holístico e integral (Muñoz Mazón y Velasco González, 2015:312).

Por otro lado Velasco González (2013:508) plantea que la gobernanza turística implica la búsqueda de nuevas formas de toma de decisiones colectivas orientadas a gestionar los conflictos de intereses entre actores. Los procesos de gobernanza buscan fomentar procesos de innovación social, el fortalecimiento de los actores más débiles dentro del sistema y generar un cambio en las dinámicas turísticas que impactan negativamente en los territorios turísticos.

De este modo “(...) la gobernanza turística supondría avanzar un paso más en el gobierno del turismo” (Velasco Gonzalez, 2013:509). En tal sentido, la gobernanza turística busca consolidar la relación horizontal entre los actores públicos y privados presentes en un territorio particular, para mejorar los procesos vinculados a la toma de decisión, a la gestión de lo público, teniendo en cuenta las características de integración e interdependencia. La misma implicaría adoptar una nueva forma de llevar a cabo los procesos de innovación y fortalecimiento, propiciando el cambio de las dinámicas en un espacio turístico concreto, incorporando en la toma de decisiones tanto a actores públicos como privados (Velasco González, 2014:19).

Revesz (2006:1) expresa que, durante décadas, se ha incurrido en la generalización y banalización del término gobernanza, sobre todo a la hora de designar la adopción de nuevas modalidades de la gestión pública. Si bien ambos términos parten de una misma raíz: gobierno, hacen énfasis en dos cuestiones diferentes: la gobernabilidad en la jerarquía de mando y la gobernanza en la integración e interdependencia de actores. La gobernanza da cuenta de los procesos de coordinación entre actores que trabajan conjuntamente para el logro de metas colectivas vinculadas a la actividad turística.

La dimensión vertical de la gobernanza refiere a la relación de coordinación entre niveles nacional, regional, local y la necesaria complementariedad y coherencia entre ellos. Esto se refleja en acuerdos que permiten la participación, en la responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de políticas. Por el otro, la dimensión horizontal de la gobernanza alude a la coordinación entre instituciones y actores a un mismo nivel, tanto entre entidades intergubernamentales como entre actores de diversa naturaleza presentes en el territorio (Pulido Fernández, 2014:17; Queiroz y Rastrollo Horrillo, 2015:53).

Por su parte, Zapata Hernández (2020:296), plantea que la gobernanza es una práctica de gobierno que tiene por objetivo orientar eficazmente al sector turístico mediante formas de coordinación, colaboración y cooperación eficaces. Al respecto, Zapata Campos (2003:221) diferencia la intra coordinación de la inter coordinación. Por intra coordinación hace referencia

a aquella que se da al interior del sector público. Al respecto, cuando se trata de acompañar las acciones llevadas a cabo desde distintos niveles administrativos, se habla de intra coordinación vertical. Por otro lado, cuando se coordinan diversas áreas dentro de la misma escala territorial, se trata de la intra coordinación horizontal. Cuando interactúan sector público y privado para la formulación e implementación de políticas, se hace referencia a la inter coordinación.

### Caso de estudio: comarca turística de Sierras de la Ventana

La comarca turística Sierras de la Ventana se ubica en el partido de Tornquist, en la provincia de Buenos Aires. Este limita con los partidos de Saavedra al Norte, Coronel Suárez al Noroeste, Coronel Pringles al Este, Puán al Oeste, Villarino al Sureste y Bahía Blanca al Sur. La comarca serrana se encuentra conectada con Buenos Aires (centro principal de emisión turística del país), con Bahía Blanca (centro emisor regional) y con el área litoral costera (Grippe y Visciarelli, 2020:38).

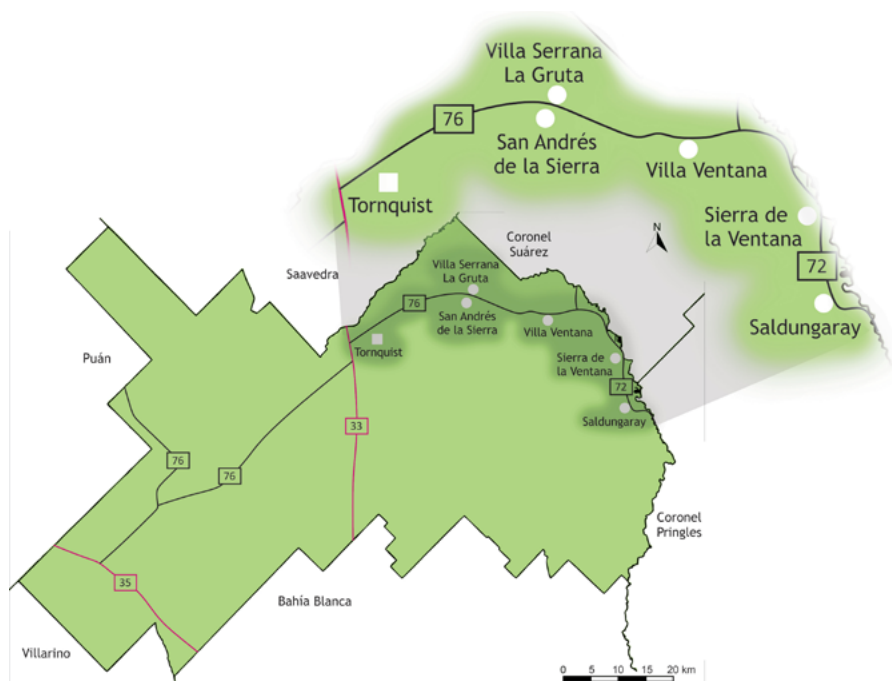


Figura 1: Localización y conectividad de la Comarca de Sierras de la Ventana

Fuente: elaboración propia

### Actores y acciones

La Secretaría de Turismo de Tornquist, que incluye la Dirección de Planificación y Desarrollo Turístico, es el principal actor público encargado de la gestión turística del territorio.

En lo que respecta a los actores no estatales presentes a escala local, se observan cuatro organizaciones involucradas en la actividad turística que velan por la defensa de los intereses de los actores privados en los distintos rubros del sector. Se destacan la Cámara Regional de Comercio, Industria y Turismo “Ernesto Tornquist”, la Cámara de Comercio y Turismo de Villa Ventana, la Cámara de Comercio, Turismo e Industria de Sierra de la Ventana, Villa La Arcadia y Saldungaray y la Asociación de Prestadores y Comerciantes de Villa Ventana. Por otro lado, el tercer sector se compone de tres organizaciones con distintos objetivos: la Asociación de Turismo Comunitario de Saldungaray, la Sociedad de Fomento y Turismo de Villa Serrana La Gruta y el Club de Pesca Tornquist.

Las organizaciones de gestión mixta en los territorios turísticos constituyen espacios de colaboración público-privada para el desarrollo de la actividad. En este sentido, Muñoz Mazón y Velasco González (2015:314) consideran que la generación de estos espacios es clave porque facilitan la elaboración mancomunada del producto turístico, favorecen la alineación de objetivos políticos, sociales y económicos que se le asignan a la actividad turística y finalmente, contribuyen a la mejora de la imagen global del territorio.

En la comarca existen dos organizaciones que cumplen con estas características y funciones. Por un lado, la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierras de la Ventana, asociación autoconvocada hace más de una década con el objetivo de trabajar de forma integrada con referentes del sector privado y el Municipio de Tornquist; y por el otro, el Ente Mixto de Turismo, de reciente creación cuyas funciones iniciaron en septiembre de 2021.

#### *Análisis de la intra e inter coordinación horizontal*

Los actores entrevistados coinciden en que no debe pensarse el desarrollo turístico del territorio únicamente desde el sector público o desde el sector privado, ya que ningún actor por sí solo, tiene el conocimiento y la información necesaria para hacer frente a los desafíos de gestión turística que implica la adaptación al contexto de pandemia.

Puntualmente y en relación a la existencia de coordinación entre actores locales vinculados al turismo en forma previa a la pandemia, se destaca el trabajo desarrollado por la Asociación para el Desarrollo Turístico de la Comarca de Sierras de la Ventana. Esta asociación autoconvocada por prestadores turísticos ha servido como espacio que nuclea los intereses locales y media en los conflictos entre los actores del sector público, privado y del tercer sector.

Por otro lado, es importante mencionar que no se han generado asociaciones *ad hoc* para la gestión de la crisis por Covid-19, los denominados equipos o comités de crisis. Al respecto, los entrevistados consideran que esto no se



debió a una falta de voluntad, sino a que no lo consideraron necesario. Destacan que la comarca presentaba instituciones y organizaciones suficientes para organizar la tarea de recuperación, y que a nivel local existe una visión participativa que ha permitido gestionar la crisis turística de manera conjunta entre actores organizacionales del sector privado y comunitario y el ejecutivo local.

No obstante, a pesar de no haberse creado un comité de crisis en pandemia, se ha avanzado en la creación de un dispositivo de coordinación entre los sectores público, privado y tercer sector, vinculados al turismo. Concretamente, en el mes de mayo del año 2021, el Concejo Deliberante del Partido de Tornquist sancionó la ordenanza N° 3332/21 que crea el Ente Mixto de Turismo (EMITT) del distrito. En ella se establece la necesidad de contar con una institución de carácter formal que nucleee y promueva la organización de los representantes de las distintas asociaciones privadas y comunitarias junto al sector público y garantice su participación en los órganos de decisión, al tiempo que promueva el trabajo colaborativo y complementario para el desarrollo turístico del distrito. En tal sentido, el EMITT constituye un espacio que brinda un marco institucional y normativo a la gobernanza turística del territorio.

Nosotros quisimos lograr una participación equitativa. Fue un tema porque nos decían que no querían tantas organizaciones pero nosotros queríamos que cada institución por localidad de las que están vinculadas al desarrollo turístico tuviera participación en este espacio. Si bien esto hacía que el Ente Mixto fuera un poco grande, nos parecía sumamente necesario que todas estuvieran (Referente de la Cámara de Comercio y Turismo de Sierra de la Ventana, Villa La Arcadia y Saldungaray)

De este modo, con la conformación de este dispositivo de coordinación, se trasciende la cooperación coyuntural, producida generalmente en circunstancias puntuales de amenaza o crisis. Además, esto permite evidenciar que en el territorio no se presentan únicamente redes informales de coordinación entre actores, sino que las actuaciones están respaldadas por redes formales al existir una entidad a escala local que integra a los actores públicos y privados en la gestión del turismo. En este sentido, el sector público como gestor de redes y responsable del proceso de recuperación, ha avanzado en la incorporación de la comunidad en la toma de decisiones a escala local, a través de sus espacios institucionales.

Por otro lado, se han generado espacios de negociación, discusión y coordinación interorganizacional en el proceso de reorganización y reapertura turística. Esto es posible verlo no sólo con la creación del EMITT sino también a la jerarquización del área municipal vinculada al turismo que, en enero de

2021, dio lugar a la creación de la Secretaría de Turismo y a la Dirección de Planificación y Desarrollo Turístico como respuesta al crecimiento de la actividad experimentado en los últimos años, y especialmente en contexto de pandemia.

Algunos actores hacen referencia a la existencia, de mecanismos de intra coordinación (por ejemplo, entre la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Desarrollo, la Secretaría de Producción y Comercio, la Dirección Medio Ambiente y la Dirección de Cultura) horizontal en forma previa a la pandemia; sin embargo, a partir de la sanción de la Ordenanza del EMITT, esta coordinación cobró un carácter formal. Otro punto a destacar es que también existía inter coordinación horizontal en forma previa a la pandemia. Tal como plantean los entrevistados, la existencia de una cierta consolidación institucional y el conocimiento previo entre los actores permitió que la crisis por Covid-19 se gestionara de forma ordenada y coordinada.

En lo que respecta a la asociación de actores organizacionales no estatales vinculados al turismo a escala local, cabe destacar que no se han creado nuevas organizaciones en este contexto. Sin embargo, la pandemia incentivó aún más la coordinación entre actores públicos, privados y de la sociedad civil en la puesta en marcha de acciones para reactivar el turismo. En este sentido, se han desarrollado reuniones periódicas y el contacto ha sido permanente.

#### *Análisis de la intra e inter coordinación vertical*

En el territorio en análisis, la coordinación no se limita únicamente al ámbito local público-privado, sino que están presentes relaciones de coordinación entre los distintos niveles administrativos y también, con organismos privados, a distinta escala. En otras palabras, existe intra coordinación horizontal, intra coordinación vertical e inter coordinación.

A partir de la declaratoria de pandemia, la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist realizó entrevistas con las áreas públicas de turismo a nivel nacional y, en menor medida, a nivel provincial para consensuar protocolos, medidas y proyectos de cara a la reactivación de la actividad turística; proceso en el cual participaron cámaras y asociaciones del sector privado turístico. En este sentido, se destaca, la coordinación de la Secretaría de Turismo de Tornquist con el Colegio de Profesionales en Turismo de la Provincia de Buenos Aires, en lo que respecta a acciones de capacitación de prestadores del sector.

Asimismo, las asociaciones y cámaras vinculadas al sector turístico a nivel local, forman parte de federaciones y cámaras a escala provincial y/o nacional. En este sentido, las cámaras a nivel local se encuentran asociadas a la CAC (Cámara Argentina de Comercio), a CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) y FEBA (Federación Económica de Provincia de Buenos

Aires). Estas organizaciones entregan subsidios a las cámaras locales destinadas al fortalecimiento institucional y a capacitaciones de distinto tipo. Además, brindan información respecto a acciones a nivel regional, provincial y nacional.

Por otro lado, se observa que la coordinación intermunicipal no surgió para hacer frente a la crisis por Covid-19, sino que ya existían estos procesos, abocados a otros temas como por ejemplo, la consolidación de la promoción turística de la región sudoeste bonaerense como objetivo a mediano-largo plazo. Al respecto un referente de la Secretaría de Turismo del Municipio de Tornquist plantea que: "Monte Hermoso en el verano recibe mucha gente de Santa Fe, Córdoba (...), las estadísticas están reflejando que la Comarca recibe muchos turistas de estas localidades cuando en la playa los días están feos, porque queda solo a 120 km"

En lo que respecta a coordinación intermunicipal en contexto de pandemia se han desarrollado reuniones periódicas con municipios pertenecientes al Polo 5 (Polos de COPROTUR) para el desarrollo de líneas de acción en este marco. Esto fue observable en el trabajo articulado con otros gobiernos municipales, como es el caso del distrito de Coronel Suárez. Cuando este partido y la comarca se hallaban en fase 5 (según sistema de fases para la República Argentina), se estableció un acuerdo de reciprocidad por medio del cual los habitantes de ambos partidos podían realizar visitas -sin pernoctación- sobre todo con fines de consumo gastronómico.

## Reflexiones finales

Este artículo ha indagado en la coordinación de actores locales y extra-locales como una de las dimensiones de análisis de la gobernanza turística en la Comarca de Sierras de la Ventana (Provincia de Buenos Aires) en el contexto de crisis por COVID-19. En tal sentido, los datos proporcionados por los actores públicos y privados entrevistados, dan cuenta de la existencia de una trayectoria de trabajo articulado entre actores de naturaleza múltiple, indicando la existencia de intra e inter coordinación a escala local.

Estos procesos han favorecido la gobernanza turística del territorio en pandemia y dieron lugar al desarrollo de dispositivos de coordinación por medio de la formalización de políticas públicas (ejemplo: creación del Ente Mixto de Turismo de Tornquist). Asimismo, es posible avizorar vínculos entre actores organizacionales públicos y privados a nivel local, regional, provincial y nacional, lo que ha sido fundamental en el proceso de recuperación del territorio.

Si bien a priori, la comarca serrana se manifiesta como un territorio que ha logrado adaptarse al contexto de pandemia, el desarrollo de políticas turísticas a nivel nacional y provincial para hacer frente a los desafíos, las nuevas

tendencias y las preferencias de la demanda, han facilitado el proceso adaptativo. Su gestión y aplicación a escala local ha sido en gran medida, resultado de los procesos de gobernanza existentes.

Debido al carácter inédito de las implicancias de la pandemia a nivel global y puntualmente en el sector turístico, los estudios de caso vinculados a la gestión de la crisis en los territorios turísticos en contexto pandémico son aún incipientes. En esta línea, sería interesante profundizar la investigación por medio de la adopción de un marco teórico de resiliencia para comprender detalladamente desde esta perspectiva los procesos de gestión turística local. Asimismo, podrían analizarse los procesos de innovación territorial, así como los procesos de planificación del destino bajo el eje de la sostenibilidad a partir de la pandemia.

*Bibliografía*

- Bichler, B. F. (2019).** Designing tourism governance: The role of local residents. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100389. [2021, 6 de octubre].
- Blanco, A. y Blázquez, M. (2020)** Domesticar el turismo. La proximidad en la desescalada [En línea]. España: Alba Sud. Disponible en: <https://www.albasud.org/noticia/1216/domesticar-el-turismo-la-proximidad-en-la-desescalada> [2021, 9 de septiembre].
- Bramwell, B., y Lane, B. (2011).** Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421.
- Cammarata, E. B. (2006).** El turismo como práctica social y su papel en la apropiación y consolidación del territorio. *América Latina: cidade, campo e turismo*, 351-366.
- Cravacuore, D.; Ilari, S., y Villar, A. (2004).** La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas. Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires. 19-27.
- Dos Anjos, F. A., y Kennell, J. (2019).** Tourism, governance and sustainable development. *Sustainability*, 11(16), 1-6.
- Grippo, S. B., Visciarelli, S. M. (2020).** Dinámicas territorializadoras del turismo en el Sudoeste Bonaerense, I, Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns
- Grippo, S. B., y Visciarelli, S. M. (2008).** La acción territorializadora del turismo residenciado. *Urbano*, 35-42.
- Gutierrez Taño, Díaz Armas y Garau Vadell (2020).** El rol del residente en la recuperación de los destinos turísticos en M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (Coords.), *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*, 1(1), 239-253. España: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Hernández Martín, R. (2020).** Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística en M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (Coords.), *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*, 1(1), 45-49. España: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Martínez Riquelme, P. y Terra Urra, N. (2012).** Territorio y territorialidad en el turismo, el caso de Pucón, región de La Araucanía. *Revista Lider*, 14(20), 155-173.
- Mazón, A. M., y Moraleda, L. F. (2013).** La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. *Cuadernos de turismo*, 31, 199-223.
- Ministerio de Turismo. Presidencia de la Nación (2014).** Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Horizonte 2025. Disponible en: <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf> [2021, 2 de noviembre].
- Muñoz Mazón, A. y González, M. V. (2015).** Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de turismo*, 35, 311-334.
- Nogar, A. G. (2011).** Procesos convergentes y contradictorios. Un análisis del turismo rural desde las Ciencias Sociales. *Realidad, tendencias y desafíos en Turismo*. 9(11), 15-26.

- Padrón Fumero, N. Hernández Martín, R. (2020).** Reflexiones sobre sostenibilidad turística durante la pandemia: una agenda para el sector frente a los ODS en M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (Coords.), Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades, 1(1), 255-264. España: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Pillet Capdepón, F. (2015).** Del espacio geográfico al turismo como uso y disfrute del territorio comarcal: una reflexión teórica desde España. *Revista de Geografía Norte Grande*, 62, 185-201.
- Plan de Turismo del Sudoeste Bonaerense (2020).** Sudoeste Región Turística. Hacia un Turismo Nuevo. 2020- 2025.
- Pulido Fernández, M. D. L. C. y Pulido Fernández, J. I. (2014).** ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Rural Tourism Experiences*, 12, 685.
- Pulido-Fernández, M. D. L. C. (2014).** Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos [En línea]. Disponible en <https://ruja.ujaen.es/handle/10953/642> [2021, 15 de noviembre].
- Queiroz, F. y Rastrollo Horrillo, M. A. (2015).** El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos. En *Tourism & Management Studies*, 11(2), 47-55.
- Revesz, B. (2006). *Gobernanza, procesos participativos y desarrollo territorial local* [En línea] Disponible en: <http://www.flacsoandes.org/web/imagesFTP/1245339828.CIPCA.pdf>
- Sánchez Rivero, M., Rodríguez-Rangel, M. C., y Ricci Risquete, A. (2021).** Percepción empresarial de la pandemia por COVID-19 y su impacto en el turismo: un análisis cualitativo del destino Extremadura, España. *Estudios Gerenciales*, 265-279.
- Škare, M., Soriano, D. R., y Porada-Rochoñ, M. (2021).** Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469, 1-14.
- Stake, R. E. (1995).** *El arte de la investigación Estudio de Caso*. Londres: Sage Publications.
- Velasco González, M. (2008).** Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? Actas del XVII Simposio Internacional de Turismo y ocio. Barcelona, Spain: ESADE Business School.
- Velasco González, M. (2013).** Gestión pública del turismo. La gobernanza. *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*, 469-520.
- Velasco González, M. (2014).** Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal?. *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9-22.
- Velasco González, M. (2020).** Políticas turísticas ante una pandemia en M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (Coords.), Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades, 1(1), 131-146. España: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.
- Zapata Campos, M. J. (2003).** Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política”, 213-225, en Rubio Gil A. *Sociología del Turismo*. Madrid, España: Ariel. España.
- Zapata Hernández, V. M. (2020).** De espectadora a protagonista: la sociedad en la reformulación del turismo tras el coronavirus en M. Simancas Cruz, R. Hernández Martín y N. Padrón Fumero (Coords.), Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades, 1(1), 293-304. España: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de La Laguna.