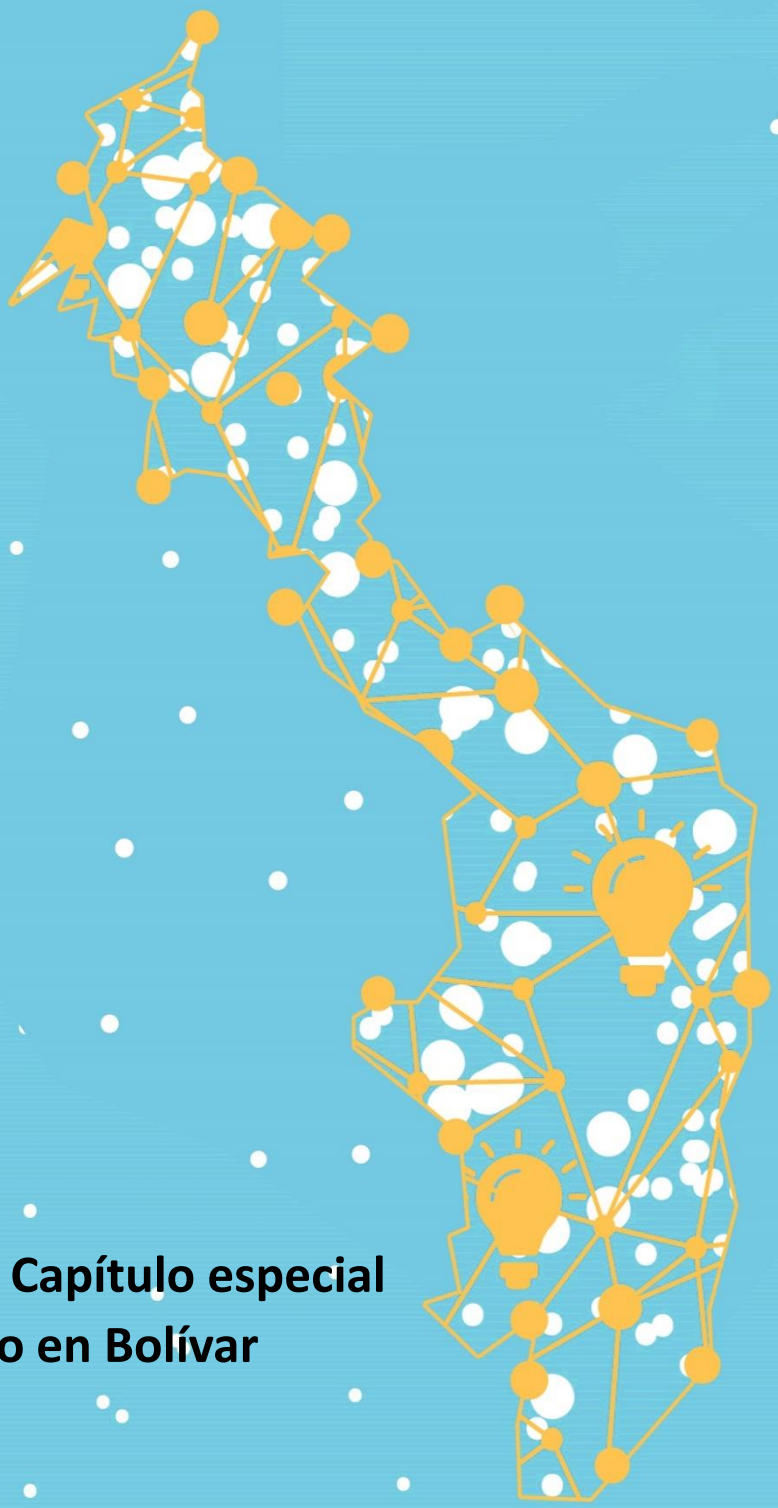
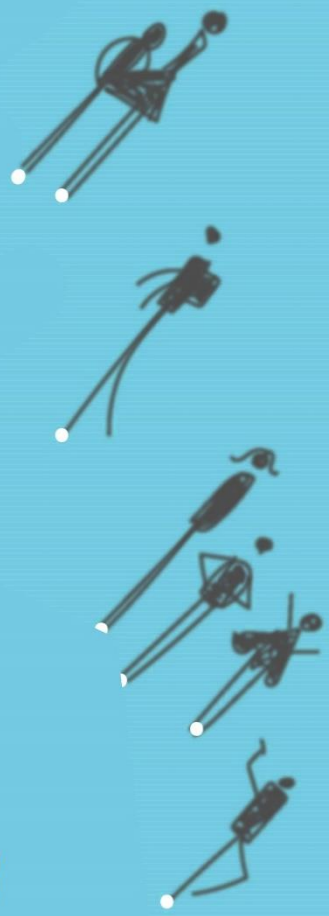
Caracterización competitividad y productiva del departamento de Bolívar





Capítulo XVI: Capítulo especial sobre Turismo en Bolívar

GOBERNACIÓN DE BOLIVAR

Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias

CÁMARA COMERCIO CARTAGENA

Universidad del Rosario

Equipo Universidad del Rosario

Andrés Felipe García Suaza
Decano de la facultad de Economía

Carlos Eduardo Sepúlveda Rico
Director del Centro de Estudios para la Competitividad Regional – SCORE

Daniel Ricardo Torralba Barreto
Coordinador del Centro de Estudios para la Competitividad Regional - SCORE

Clara Carolina Jiménez González
Investigadora SCORE

Felipe Rocha Gutiérrez
Investigador SCORE

Maria Paula Garavito Muñoz
Investigadora SCORE

Angie Mondragón Mayo
Investigadora SCORE

Raiza Pamela Caiza Guamán
Investigadora SCORE

Juan Esteban Soto Yanquen
Investigadora SCORE

Matheo Prieto Gonzalez
Investigador SCORE

Jhon Sebastian Castro Reyes
Investigador SCORE

Sergio Daniel Caho Rodríguez
Investigador SCORE

Equipo Departamento de Bolívar

Roxana López Fernández
Directora de Competitividad
Gobernación de Bolívar

Sindy Jhojana Reales Florez
Directora Desarrollo Económico
Secretaría de Hacienda
Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias

Andrea Piña Gómez
Presidente Ejecutiva
Cámara de Comercio de Cartagena

Nadir Hassan Barcha
Jefe Departamento de Desarrollo Regional y Sostenibilidad
Cámara de Comercio de Cartagena

Carlos Payares Cure
Director de Desarrollo Estratégico Empresarial
Cámara de Comercio de Cartagena

Juan Sebastián Rodríguez Burgos
Gerente
Comisión Regional de Competitividad e Innovación de Cartagena y Bolívar

Este capítulo presenta una revisión exhaustiva de programas, planes, proyectos y literatura académica y gris relacionados con el turismo en Bolívar. Su objetivo es proporcionar un panorama integral del sector turístico, enfocándose en las estrategias que se han implementado o que actualmente se proponen para mejorar su competitividad.

A partir de lo anterior, este análisis es un recurso valioso para los formuladores de política en el sentido que les permite cómo ha evolucionado el turismo en Bolívar, considerando desde el diagnóstico y las propuestas, hasta los retos y las implicaciones.

Con esta revisión se identifican las temáticas recurrentes en la documentación sobre turismo, que reflejan los retos del sector. Estas temáticas se agrupan para comprender las estrategias diseñadas para posicionar a Bolívar como un destino turístico competitivo. Asimismo, se examinan las iniciativas encaminadas a mejorar la gobernanza turística, con un enfoque en la descentralización de las actividades turísticas fuera de Cartagena, buscando promover la convergencia en el departamento. Esto incluye, por ejemplo, la creación de sistemas de información turística y la promoción de la seguridad en el sector.

Además, se discuten las estrategias orientadas a incrementar tanto la cantidad como la calidad de los empleos en el turismo. También se reconoce la importancia que los planes y proyecto han dado a la infraestructura para atender las necesidades turísticas del departamento, al tiempo que se resalta la necesidad de que el turismo sea compatible con el cuidado del medio ambiente. Finalmente, se analiza la necesidad de fortalecer el componente de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) en el turismo, y se reflexiona sobre la resiliencia del sector frente a crisis, como la ocasionada por la pandemia de COVID-19.

El capítulo concluye con recomendaciones específicas para potenciar el desarrollo turístico, a partir de las soluciones propuestas en los documentos revisados, pero también a partir de la experticia de Score. Las propuestas incluyen, por ejemplo, actualizar regularmente matrices DOFA, fortalecer la gobernanza y diálogo interinstitucional, e impulsar la capacitación municipal en integración del turismo en los planes locales. También se destacan iniciativas para ampliar la formación laboral en turismo, integrar infraestructura con necesidades sectoriales y fomentar prácticas sostenibles. Otras recomendaciones clave abarcan el fortalecimiento de la resiliencia ante crisis, la expansión de TIC mediante alianzas público-privadas y el monitoreo de datos mediante el sistema SITBOL, con énfasis en la inclusión de la gentrificación turística en la planificación para proteger a las comunidades locales.

Contenido

Introducción 5
Turismo 7
1.1.1. Posicionamiento del sector 8
1.1.2. Convergencia regional 13
1.1.3. Gobernanza turística 15
1.1.4. Capital humano 17
1.1.5. Infraestructura 19
1.1.6. Sostenibilidad y cambio climático 21
1.1.7. Resiliencia y manejo de crisis 22
1.1.8. Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) 23
1.1.9. Seguridad turística 24
1.1.10. Sistemas de información para la toma de decisiones 25
1.1.11. Gentrificación turística 25
Recomendaciones 27
Conclusiones 29
Referencias 31

Introducción

El objetivo de este capítulo analizar el estado actual del turismo en el departamento de Bolívar. Mediante una revisión exhaustiva de la literatura existente, incluyendo programas, planes, proyectos y documentos académicos. Con ello, se identifican y examinan las problemáticas específicas que enfrenta la región en este sector, así como las estrategias y soluciones previamente implementadas para abordar estos desafíos.

Este capítulo aporta al análisis de las lecciones aprendidas de intervenciones anteriores y resalta las tendencias emergentes, así como las soluciones propuestas, para potenciar la competitividad del sector turístico en Bolívar.

Abordar el turismo en Bolívar es relevante debido a su rol como motor de desarrollo económico y social. El sector turístico no solo contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del departamento, sino que también genera empleos y atrae inversión en infraestructura y servicios, mejorando así la calidad de vida de las comunidades locales. Un análisis integral del turismo permite identificar y gestionar desafíos como la gentrificación, la sostenibilidad y la gobernanza, aspectos críticos para un desarrollo equilibrado y equitativo. Esta perspectiva orienta a los formuladores de políticas a diseñar estrategias que no solo promuevan el crecimiento del sector, sino que también protejan el patrimonio cultural y natural de Bolívar. Además, en un contexto global donde el turismo enfrenta retos estructurales derivados de la pandemia y el cambio climático, es importante también comprender su resiliencia ante crisis como el COVID-19 y sus retos en materia de sostenibilidad y compatibilidad con el medio ambiente.

El capítulo se estructura en varias secciones que abordan de manera integral los diferentes aspectos del turismo en Bolívar. Comienza con el posicionamiento del sector, donde se analizan las estrategias que se han planteado para fortalecer la competitividad turística. Después, se explora la gobernanza turística, destacando la importancia de la coordinación entre las diversas instancias involucradas. La sección de convergencia regional se centra en la descentralización del turismo, promoviendo el desarrollo de municipios distintos a Cartagena y que tienen potencial turístico.

Posteriormente, se aborda el capital humano, enfatizando la necesidad de capacitación y formación en el sector. La infraestructura por su parte se examina en relación con las necesidades turísticas, mientras que la sección de sostenibilidad y cambio climático resalta la importancia de prácticas responsables. Además, se discute la resiliencia y manejo de crisis, analizando cómo el sector puede adaptarse a situaciones imprevistas. Se concluye con un análisis del sistema de información para la toma de decisiones, así como la necesidad de incluir la gentrificación turística en la planificación del sector. Esta organización temática permite una

comprensión profunda y multifacética del estado actual y la evolución del turismo en el departamento.

De este ejercicio resultan diversas oportunidades para investigaciones futuras. Por ejemplo, se recomienda explorar el impacto de la descentralización turística en municipios menos conocidos, investigar la implementación de tecnologías inteligentes para mejorar la competitividad y la experiencia del visitante, y examinar los efectos de la gentrificación turística en las comunidades locales, desarrollando estrategias para mitigar sus impactos; entre otros que fortalecerían el entendimiento de las dinámicas del turismo en el departamento.

Este capítulo se estructura en cuatro secciones, comenzando con esta introducción. La segunda sección analiza las principales temáticas relevantes para el desarrollo del turismo en el Bolívar. La tercera sección presenta un conjunto de recomendaciones encaminadas a fortalecer el sector turístico en la región y que sintetizan tanto las propuestas documentales revisadas como el aporte experto de Score. Finalmente, la cuarta sección ofrece las conclusiones y resumiendo los hallazgos clave.

En 2017, Colombia se posicionó en el sexto lugar de competitividad en América Latina según el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (ICVT), y en el puesto 62 a nivel mundial entre 136 economías. Para 2024, el país avanzó al puesto 50 de 119 países y al cuarto lugar en la región, escalando seis posiciones respecto al año anterior (World Economic Forum, 2024).

Desde la última década, tanto la literatura académica como la literatura gris han documentado el impacto positivo del turismo en el crecimiento económico de Colombia. Benković y Mejía (2008), utilizando datos de la Cuenta Satélite de Turismo y del ICVT, evidenciaron que el turismo ha generado efectos económicos positivos en términos de PIB, empleo, gasto personal, gasto gubernamental y exportaciones de visitantes, lo cual sugiere interconexiones con otros sectores económicos.

Sarmiento y Karzanova (2019) estiman que el sector turístico contribuye aproximadamente al 4% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia. Además, los cambios sociales, políticos y económicos recientes han mejorado la imagen del país, potenciando el turismo. Sin embargo, la industria turística es compleja, pues abarca subsectores como restaurantes, transporte, alojamiento, agencias de viaje y actividades recreativas, además de demandar productos y servicios de sectores como infraestructura, agricultura, servicios públicos y tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que requiere una gestión integrada para maximizar sinergias intersectoriales.

Bolívar es uno de los departamentos históricamente reconocidos por su atractivo turístico en Colombia. Brida et al. (2011) analizan el impacto del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo de cuatro regiones clave para el turismo colombiano entre 1991 y 2005, incluyendo a Bolívar. Los autores encuentran que Bolívar, después de San Andrés-Providencia y Magdalena, es el tercer departamento con mayor contribución del turismo a su PIB. Asimismo, el estudio revela diferencias en la elasticidad del gasto turístico entre departamentos; mientras que San Andrés y Providencia presentan una alta elasticidad —indicando un fuerte impacto del turismo en el crecimiento económico— Bolívar muestra una elasticidad relativamente baja.

Aunque la promoción turística internacional de Bolívar se ha centrado principalmente en su patrimonio histórico y cultural, representado en el centro histórico de Cartagena de Indias —ciudad declarada patrimonio de la humanidad—, el estudio de Brida et al. (2011) también destaca el potencial turístico de otros municipios del departamento y resalta la importancia de diversificar la oferta más allá de Cartagena para impulsar el desarrollo económico del Bolívar.

1.1.1. Posicionamiento del sector

Desde 2006, la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad del Departamento de Bolívar, elaborada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2006), proponía posicionar al departamento como un destino turístico de relevancia nacional e internacional. Entre sus objetivos clave, se incluyó la consolidación de un turismo diferenciado que potenciara el patrimonio cultural, en articulación con municipios como Santa Catalina, Turbaco y Mompox (p. 60). Para 2019, se establecieron dos metas específicas: 1) orientar el turismo hacia segmentos de mercado que maximicen las ventajas comparativas de Cartagena como centro histórico y cultural con atractivo marítimo, incrementando su competitividad a nivel nacional e internacional, y 2) diversificar la oferta turística hacia modalidades como turismo histórico-cultural, de sol y playa, ecoturismo, y turismo náutico y de convenciones.

En los objetivos planteados por el DNP (2006) se destacan dos elementos clave. En primer lugar, la visión para el desarrollo turístico del departamento de Bolívar ha estado orientada desde 2006 principalmente hacia Cartagena. En segundo lugar, aunque el objetivo propuesto para 2019 se ha cumplido en gran medida, emergen nuevos desafíos en áreas como el capital humano, la infraestructura, la sostenibilidad ambiental y la convergencia regional, que requieren la integración de otros municipios en los planes turísticos del departamento.

De acuerdo con lo anterior, el posicionamiento turístico de Bolívar, al igual que el de cualquier otra región, requiere una estrategia multifacética e integrada con otras áreas de desarrollo. Para analizar la situación actual del sector turístico en el departamento, ICULTUR (2019, p. 69) proporciona un diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), el cual se muestra a continuación.

Tabla 1. Análisis DOFA de ICULTUR (2019)

Debilidades	Oportunidades
• Falta de información y estadísticas. • Desconocimiento del mercado y perfil de los turistas. • Pocas acciones para el turismo en los planes de desarrollo. • Ausencia de Planes de desarrollo turísticos. • Falta de preparación para atender la demanda. • Escasa Infraestructura para el turista.	• Regulación institucional del turismo. • Existencia de espacios para fomento de negocios y comercialización de productos (Ruedas de negocios). • Incorporación de tics en el sector. • Consolidación de la cadena de valor Cartagena – Bolívar. • Infraestructura vial.

• Pocos destinos certificados en sostenibilidad turística • No se aporta a la contribución parafiscal. • Cumplimiento de las normas técnicas sectoriales. • Prestadores de servicios turísticos certificado en calidad. • Falta de posicionamiento en la social media. • Previo a este plan no existía un plan de marketing turístico. • No existe instancias públicas de turismo en los destinos. • Pocas empresas turísticas agremiadas a diferencia de Cartagena. • Inestabilidad de la oferta turística. • Poco empaquetamiento turístico. • Desconocimiento de la dinámica empresarial del sector. • Deficiencia en Bilingüismo. • Ausencia del Sistema de información turística departamental. • Inexistencia de guías turísticos certificado en los destinos, diferentes a • Cartagena. • Poca información del destino en la web. • Desaprovechamiento de las herramientas de promoción por parte de los • empresarios del sector. • Precariedad en políticas públicas en materia de turismo • Falta de categorización hotelera. • Escasa asignación en presupuesto públicos del turismo • Funcionarios y/o servidores públicos encargados del sector turístico poco • capacitados o idóneos.	• Movilidad y Accesibilidad. • Operación transporte aérea. • Formalidad en el sector RNT. • Cambios a nivel nacional de las políticas del sector. • Monitoreo y seguimiento a políticas, programas y proyectos del sector. • Escenarios atractivos para la financiación • Existencia de estrategias de promoción y mercadeo. • Áreas de protección ambiental. • Áreas naturales de uso turístico. • Cobertura de servicios de acueducto. • Cobertura del servicio de alcantarillado. • Cobertura del servicio de aseo. • Colegios con formación en turismo. • Conectividad aérea nacional e internacional. • Convenios de cooperación público privada. • Disponibilidad de ambulancias. • Ejecución de proyectos turísticos en alianza público privada. • Facilidad para abrir una empresa. • Índice de penetración del servicio de internet banda ancha. • Participación en ferias nacionales e internacionales especializadas en turismo. • Programas de posgrado en turismo. • Reconocimientos ambientales internacionales. • Velocidad de conexión a internet por banda ancha. • Operación transporte terrestre

• Baja calidad en la prestación de servicios restaurantes. • Poca Planificación turística.	
Fortalezas	Amenazas
• Participación y apropiación del turismo por parte de la comunidad y los gestores turísticos. • Reconocimiento del destino. • Señalización turística. • Educación para el turismo. • Asistencia técnica profesional al servicio del sector. • Capacidades locales para la gestión y formulación de proyectos del sector. • Diversidad natural y cultural. • Áreas protegidas y parques naturales. • Calidad en la prestación de servicios hoteleros. • Campañas de promoción nacional. • Empoderamiento empresarial. • Aprovechamiento del patrimonio cultural. • Posicionamiento destino. • Articulación institucional y organización del sector. • Liderazgo del ente rector a nivel departamental. • Operación transporte terrestre. • Atracción de público internacional. • Participación en eventos, ferias y congresos de promoción y mercadeo • turísticos. • Cooperación y alianzas público privadas. • Concentración de especies endémicas. • Campañas de promoción internacional.	• Tráfico y comercialización de fauna. • Gestión del riesgo y manejo ambiental. • Explotación sexual asociada al turismo. • Cobertura móvil y telecomunicaciones. • Adaptación al cambio climático. • Proceso y trámites del sector. • Informalidad en el sector. • Saneamiento básico. • Baja calidad en la prestación de servicios de salud en los destinos. • Limitados Servicios bancarios y ATM. • Manejo de los residuos sólidos. • Orden público y seguridad. • Voluntad política interesada en el turismo. • Cultura ciudadana

• Atractivos y declaratorias BIC. • Financiación de proyectos del sector. • Existencia y funcionalidad de los PITs	

Fuente: Tomado de ICULTUR (2019, p. 69)

Dentro de los ejercicios que se han realizado para lograr el posicionamiento de Bolívar como destino turístico, ICULTUR (2019) destaca: campañas de promoción y apropiación del turismo por medio de comunicaciones y piezas gráficas, ruedas de negocios, construcción de plan de marketing turístico para el departamento, participación en eventos académicos.

Un ejercicio comparable se llevó a cabo en el desarrollo del actual Plan Departamental, donde se organizaron mesas sectoriales en cultura y turismo (Gobernación de Bolívar, 2024, p. 162). Como resultado de estas mesas, se elaboró la siguiente matriz DOFA.

Tabla 2. Análisis DOFA de la Gobernación de Bolívar (2024)

Debilidades	Oportunidades
1. Carencia de formadores, procesos de capacitación y profesionalización de artistas locales. 2. Falta de dotación tecnológica en las bibliotecas y centros culturales del departamento. 3. Falta de dotación de vestuarios para danza. 4. Limitada infraestructura para el desarrollo de actividades culturales y artísticas. 5. Poca inversión para el desarrollo cultural de los territorios.	1. Creación de un programa integral de formación y profesionalización para artistas locales. 2. Modernización de las bibliotecas y centros culturales del departamento. 3. Promover la formación y creación de emprendimientos de confección que permita el diseño de vestuarios para las diferentes danzas del departamento y genere empleo y desarrollo de la industria textil en el departamento. 4. Creación de un plan integral de infraestructura cultural a través de programas de financiamiento gubernamentales o fondos de desarrollo cultural. 5. Explorar fuentes alternativas de financiamiento, como la cooperación internacional y la participación en programas de

	cooperación cultural, para diversificar las fuentes de ingresos y aumentar la inversión en el desarrollo cultural de los territorios
Fortalezas	Amenazas
1. Riqueza cultural del departamento 2. Alta demanda de servicios culturales 3. Gran cantidad de grupos de danza 4. Diversidad de expresiones artísticas 5. Inversión y destinación correcta de los recursos	1. Precarización del trabajo artístico 2. Ampliación de la brecha digital 3. Alto costo de los vestuarios 4. Falta de mantenimiento y sostenibilidad a la infraestructura existente 5. Concentración de la inversión en los distritos.

Fuente: Tomado de Gobernación de Bolívar (2024), p. 163.

La Tabla 2 muestra que, aunque el departamento cuenta con una riqueza cultural significativa y una alta demanda de servicios culturales, persisten desafíos importantes en áreas como el capital humano, la innovación tecnológica, la infraestructura, y en mejorar la inversión en desarrollo cultural en los demás territorios. Para abordar estos desafíos, el programa "Turismo de Talla Mundial" de la Gobernación de Bolívar (2024) identifica diversas oportunidades estratégicas.

Este programa propone, para el cuatrienio, avanzar en los componentes del Índice de Competitividad Turística en los siguientes criterios: infraestructura (mejorando de 7,19 a 8), dimensión social (de 5,14 a 6), gestión del destino (de 4,79 a 5), estrategia de mercadeo (de 6,81 a 7) y mantener el componente empresarial en 5. Además, el éxito del programa "Turismo de Talla Mundial" se evaluará a través de indicadores específicos, entre ellos: 45 proyectos de infraestructura apoyados, 140 programas de gestión empresarial ejecutados en unidades productivas, 8 documentos de planeación elaborados en temas de productividad y competitividad de las empresas, 4 eventos de promoción realizados y 4 convenios, alianzas estratégicas y suscripciones para proveer servicios de asistencia técnica a los entes territoriales para el desarrollo turístico.

Este tipo de ejercicios como mesas sectoriales da cuenta de la importancia de este tipo de espacios donde distintos actores participen en la planeación del turismo en el departamento. Esta dinámica da paso a abordar más adelante otros temas relevantes como lo son la convergencia regional y la gobernanza turística.

1.1.2. Convergencia regional

Como se ha evidenciado en el documento hasta ahora, la mayoría de documentación está concentrada en Cartagena, lo cual es entendible por ser la capital que tiene el centro histórico de la ciudad. Sin embargo, durante los últimos cuatro años se ha evidenciado un interés por descentralizar el turismo en Bolívar.

Por ejemplo, ICULTUR (2019) presenta la hoja de ruta “Bolívar Más Por Descubrir”, una estrategia destinada a fortalecer el sector turístico mediante la integración de la demanda del mercado de Cartagena con otros productos turísticos de la región. Este enfoque se deriva de un proceso de trabajo colaborativo que involucró a empresas, líderes comunitarios y representantes del sector gubernamental. Los resultados evidencian la existencia de otros municipios en el departamento con un claro potencial turístico, sustentado en sus características contextuales, culturales, naturales, políticas y económicas. La Figura 1 ilustra estos municipios, que incluyen a Santa Catalina, Turbaco, Arjona, Palenque, María la Baja, San Juan Nepomuceno, San Jacinto, El Carmen de Bolívar, Magangué y Mompox.

Figura 1. Mapa de municipios con vocación turística

Fuente: ICULTUR (2019, p. 26).

Lo interesante del ejercicio de ICULTUR (2019) es que presenta una metodología de selección de municipios notable por su enfoque integral, que se articula en cinco fases fundamentales: 1) Evaluación de la oferta turística, la cual implica un inventario exhaustivo de servicios turísticos, así como el análisis de las condiciones y el contexto específico de cada municipio; 2) Diseño del producto turístico, que

considera tanto la constancia como la innovación en la oferta; 3) Formalización y consolidación de productos y servicios turísticos, que busca establecer un marco robusto para su operación; 4) Mercadeo y comercialización a nivel nacional; y 5) Mercadeo y comercialización a nivel internacional. La Figura 2 ilustra, por ejemplo, los productos turísticos potenciales identificados para cada municipio, evidenciando las oportunidades de desarrollo en el sector.

Figura 2. Diseño de producto turístico

Fuente: ICULTUR (2019, p. 51).

Esta estrategia "Bolívar Más por Descubrir" de ICULTUR (2019) logró, para el año 2019, un aumento significativo en el número de visitantes, pasando de 5,000 en 2015 a 100,000 turistas anuales. Este crecimiento posicionó a Bolívar como el segundo departamento más preferido por turistas extranjeros, acumulando más de 2.3 millones de visitas a parques nacionales. Además, se observó un incremento del 55% en el número de prestadores de servicios turísticos activos. Un aspecto crucial en términos de convergencia regional fue la inclusión de siete municipios en el corredor caribe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.[1]

Por su parte, actualmente la Gobernación de Bolívar (2024) también reconoce que el turismo de Bolívar va más allá de Cartagena y la posicionan como una potencial ancla que puede atraer turismo hacia otras partes del departamento. En su línea estratégica "Bolívar me enamora: crecimiento económico y oportunidades de empleo para todos," se establece como objetivo específico "*Convertir al Departamento de Bolívar en un destino turístico de talla mundial, descentralizando*

[1] Turbaco, Santa Catalina, San Basilio de Palenque, San Jacinto, el Carmen de Bolívar, San Juan Nepomuceno y Mompox.

el turismo desde Cartagena y diversificando la oferta turística mediante la promoción de zonas con un valioso patrimonio material e inmaterial" (p. 68).

De los documentos revisados en esta subsección, se concluye que la articulación de mesas de trabajo en el ámbito turístico es fundamental para la convergencia regional del departamento en materia turística. Por ejemplo, ICULTUR (2019) identificó municipios de interés turístico que no son mencionados explícitamente en el Plan de Desarrollo Departamental de Bolívar (PDDB), documento que constituye un insumo esencial para el diseño de políticas públicas. Esta falta de coordinación destaca la necesidad de mejorar la gobernanza turística del departamento y resalta la importancia de consolidar los resultados de estos ejercicios en un sistema de información accesible para los actores del sector turístico.

1.1.3. Gobernanza turística

La gobernanza en el turismo ha emergido como un tema central que contribuye significativamente a la competitividad de este sector. Esto se ha demostrado en estudios recientes, como los realizados por Gómez (2024) y Flores (2013) en el contexto de España y México, así como en el análisis de Infante-Batista (2023), quien realizó un mapeo de la producción científica relacionada con la gobernanza turística en países como China, España, Estados Unidos, el Reino Unido e Italia.

Infante-Batista (2023) conceptualiza la gobernanza turística como un enfoque que guía la gestión del turismo en los destinos, sustentándose en principios humanistas para abordar problemas globales. Según el autor, este enfoque promueve la integración, la descentralización y la cooperación entre diversos actores, estableciendo un proceso de toma de decisiones compartido entre el sector público, el privado y la sociedad civil, con el objetivo de generar beneficios equitativos para todos los involucrados.

La revisión de documentos, planes, programas y proyectos elaborados por Bolívar revela que la gobernanza turística es considerada un elemento fundamental para potenciar la competitividad del sector. A partir de este análisis, se identifican las siguientes instancias clave para la gobernanza, la gestión y la planificación turística del departamento (ICULTUR, 2019):

- Comité de Promoción de Cartagena de Indias y Bolívar.
- Comisión Regional de Competitividad Cartagena y Bolívar.
- Mesas de Turismo en los municipios con vocación turística y con población víctima de conflicto armado.
- Comité Turismo, Paz y Convivencia para Montes de María y San Basilio de Palenque- Bolívar.
- Comité Departamental de Seguridad Turística.
- Comité de Playas Turísticas.

Por su parte, en relación a la importancia de la gobernanza turística, ICULTUR (2019) también reconoce que las prácticas destinadas a la formalización y la organización del turismo son cruciales para la vinculación de actores, lo que a su vez facilita la búsqueda de soluciones a problemas comunes y estructurales asociados al desarrollo y crecimiento del sector turístico. Además, señala que el Gobierno Departamental ha intentado establecer una política pública clara orientada hacia la formalización y estructuración de una dirección en materia de turismo.

A pesar de estos esfuerzos, los procesos de gobernanza enfrentan varios desafíos, entre ellos el poco interés de algunas alcaldías por incorporar la planificación turística en sus planes. ICULTUR (2019) realiza un ejercicio valioso al evaluar las líneas estratégicas y programas de los municipios incluidos en el programa mencionado (ver Figura 1), y analiza el estado de las metas establecidas. Se observa que, si bien algunos municipios muestran interés en integrar los temas turísticos en sus Planes de Desarrollo Municipales, hay otros que no cumplen con esta iniciativa y carecen de una estrategia clara para promover prácticas de carácter promocional que impulsen esta actividad económica (p. 38).

El informe también indica que, aunque la mayoría de los municipios contempla el turismo en sus Planes de Desarrollo Municipal, no todos lo incorporan en el Plan Estratégico de Turismo Municipal. En particular, solo Carmen de Bolívar, María la Baja, San Jacinto, Santa Cruz de Mompox y San Basilio de Palenque han incluido el turismo en sus Planes Estratégicos de Turismo Municipal, mientras que municipios como Arjona, Magangué, Santa Catalina de Alejandría, San Juan Nepomuceno y Turbaco no lo han hecho (ICULTUR, 2019, p. 39).

ICULTUR (2019) propone diversas recomendaciones para fortalecer el desarrollo turístico en el departamento de Bolívar. En primer lugar, enfatiza la necesidad de consolidar estrategias, programas y proyectos de fomento turístico desde el gobierno departamental, orientados a impactar los emprendimientos emergentes en el ámbito turístico en municipios, corregimientos y veredas de la región. Esta medida es coherente con la imperante necesidad de descentralizar el turismo en el departamento.

En segundo lugar, se sugiere promover la participación activa de las comunidades en los procesos de toma de decisiones y en la consolidación de planes de acción. Este enfoque colaborativo es fundamental para garantizar que las iniciativas turísticas respondan a las necesidades y expectativas locales.

En tercer lugar, se recomienda aumentar la presencia institucional en los municipios, así como destinar mayores recursos e incentivos para el fomento del turismo en Bolívar. Esta mayor intervención estatal es crucial para crear un entorno propicio para el desarrollo turístico.

1.1.4. Capital humano

El turismo es un sector estratégico tanto para la economía de Bolívar como para la de Colombia en su conjunto. En 2015, esta industria alcanzó una posición preeminente en la economía colombiana, consolidándose como el principal generador de empleo y el tercer sector con mayores ingresos en divisas (Díaz, 2015).

Dado su carácter intensivo en mano de obra, el turismo se ha convertido en un objeto de estudio relevante en el análisis de su impacto sobre el empleo. Un meta-análisis realizado por Giotis (2022), que abarcó 36 estudios, encontró que el turismo tiene un efecto positivo sobre el empleo, con un rango estimado de impacto que oscila entre 0.85 y 0.97.

Sin embargo, Beddoe (2004) advierte que, aunque el sector turístico genera oportunidades de ingresos y empleo digno para los residentes locales, existen factores que pueden comprometer estos beneficios. Entre estos se incluyen la alta prevalencia de empleos informales que carecen de seguridad laboral y prestaciones sociales, la existencia de salarios bajos, condiciones de trabajo insalubres, y problemas asociados a la discriminación y la explotación.

Con el fin de mitigar estos riesgos, Garzón y Tolosa (2021) proponen dos pilares fundamentales para promover la sostenibilidad de los recursos humanos en el sector turístico. El primero se centra en la planificación adecuada de los recursos humanos y la mejora de las condiciones laborales; y el segundo sugiere la evaluación de las necesidades de habilidades y la implementación de programas de capacitación. La revisión realizada para la elaboración de este capítulo revela que los documentos, planes y proyectos recientes efectivamente plantean estrategias para abordar estos retos relacionados con el capital humano.

La relevancia del empleo en la competitividad del sector turístico en Bolívar se evidencia en el notable incremento del Índice de Competitividad Turística Regional (ICTRC) entre 2017 y 2018, el cual estuvo impulsado por un crecimiento significativo en los criterios de generación de empleo y cultural, que registraron aumentos de 29 y 34 puntos porcentuales, respectivamente (ICULTUR, 2019). Además, es relevante señalar que aproximadamente el 30% de los empleos formales en Cartagena están vinculados a la industria turística (Suárez-Olivero, 2022). Estos datos resaltan la interconexión entre el desarrollo del empleo y la competitividad del sector, destacando la necesidad de políticas que fortalezcan ambos aspectos para mejorar el desempeño del turismo en la región.

En el contexto del mercado laboral turístico, el actual Plan de Desarrollo Departamental de Bolívar (PDDB) titulado "Bolívar Me Enamora", elaborado por la Gobernación de Bolívar (2024) para el año 2024, reconoce la imperiosa necesidad

de abordar diversos desafíos laborales en la región. Entre estos desafíos, se destacan la reducción de la tasa de desempleo, la disminución de los niveles de informalidad laboral, la mitigación de la brecha de participación entre hombres y mujeres, y la disminución del porcentaje de empleo vulnerable. Esta agenda es coherente con los dos pilares fundamentales propuestos por Garzón y Tolosa (2021).

Para abordar estas cuestiones, la Gobernación de Bolívar ha delineado una línea estratégica denominada "Bolívar me enamora con crecimiento económico y oportunidad de empleo para todos". El objetivo general de esta estrategia es "mejorar el nivel de vida y los ingresos de los bolivarenses, así como aumentar la productividad y la competitividad en el departamento" (p. 68). Específicamente, se busca reducir la tasa de desempleo del 10,8% al 9%, y aumentar la tasa global de participación laboral del 63,6% al 70% (p. 79). Además, esta misma línea estratégica propone una serie de actividades orientadas a fomentar el empleo, tales como la promoción de la creación de micronegocios y nuevas empresas, con el fin de estimular la actividad económica local.

En el ámbito del turismo, uno de los programas propuestos por la Gobernación de Bolívar (2024) dentro de esta línea estratégica es la “Ruta Turística del Realismo Mágico ‘Ruta de Gabo’”. Este proyecto tiene como objetivo principal la conexión entre Cartagena y Mompox, consideradas ambas como joyas del patrimonio colombiano. La iniciativa contempla diversas actividades que promueven la creación de empleo, entre las cuales se destacan: 1) el desarrollo de infraestructura turística, 2) el fomento del turismo fluvial, 3) la promoción de Mompox como un destino turístico y 4) la implementación de experiencias inmersivas.

Un segundo proyecto orientado al turismo, que también contempla la creación de nuevos empleos, es la Red de Municipios de Bolívar “María Mágica”. Esta iniciativa tiene como propósito fomentar el turismo cultural, patrimonial y de naturaleza en localidades con un significativo valor histórico y cultural en Bolívar, tales como María La Baja, San Juan Nepomuceno, San Jacinto y El Carmen de Bolívar. Las actividades incluidas en este proyecto abarcan: 1) la restauración y conservación del patrimonio, 2) el desarrollo de productos turísticos temáticos, 3) la creación de una ruta patrimonial y ecológica de Bolívar y 4) la integración con la comunidad local, que implica la participación activa de artistas, artesanos y guías locales en el diseño y operación del parque.

Este último aspecto da pie al programa de “Turismo Comunitario Integral”, el cual tiene como objetivo capacitar y empoderar a la comunidad en áreas relacionadas con el turismo, la hospitalidad y la gestión del patrimonio local. Este enfoque no solo busca fortalecer las capacidades de los residentes, sino también promover el turismo de naturaleza y aventura, contribuyendo a la diversificación de la oferta turística.

Una de las estrategias clave para aumentar la inserción laboral en el sector turístico consiste en la formación específica de la población. Por ejemplo, ICULTUR (2019, p. 55) destaca que, entre 2016 y 2019, se capacitó a más de 2,727 gestores turísticos en los municipios de Bolívar con potencial turístico. La capacitación abarcó diversas temáticas, incluyendo servicio al cliente, manejo de información turística, cocina básica e internacional, higiene y manipulación de alimentos, fijación de tarifas personalizadas, guion turístico y storytelling, entre otros.

Asimismo, ICULTUR (2019) ha establecido alianzas estratégicas con instituciones educativas, como la Universidad de Cartagena y la Universidad Tecnológica de Bolívar, para ofrecer programas de diplomado técnico y tecnólogo, fortaleciendo así la educación y la formación continua en el ámbito turístico. Estas iniciativas son fundamentales para desarrollar un capital humano cualificado que impulse el crecimiento sostenible del sector turístico en el departamento.

1.1.5. Infraestructura

Como se mencionó anteriormente, un adecuado desempeño del sector depende en gran medida del desempeño de otros sectores, especialmente de la infraestructura. Por ejemplo, para facilitar la descentralización del turismo desde Cartagena, es importante evaluar la accesibilidad y conectividad de los otros municipios; así como también es fundamental garantizar que existan servicios públicos básicos capaces de recibir a los turistas de manera efectiva.

Es por ello diversos estudios sobre infraestructura justifican su inversión no solo para mejorar el acceso a bienes y servicios en las comunidades, sino también para aprovechar el potencial turístico de los departamentos. En este contexto, resulta necesario alinear los proyectos de infraestructura de transporte —ya sea terrestre, fluvial o aéreo— con los intereses turísticos estratégicos de los municipios y Bolívar en general. Esta alineación no solo puede impulsar el desarrollo económico local, sino también contribuir a la sostenibilidad del sector turístico en el largo plazo.

Por ejemplo, en el ámbito aeroportuario, Fedesarrollo (2016) identifica que la limitada competitividad del Aeropuerto de Cartagena se debe, en gran medida, al reducido volumen de carga transportada, a pesar del elevado tráfico de pasajeros. Con el objetivo de mejorar la conectividad y competitividad, el Plan Sectorial de Turismo 2024-2027 sugiere la expansión de la conectividad aérea internacional y la transformación de Cartagena en un aeropuerto HUB, contemplando una expansión de infraestructura a 25 años. Asimismo, este plan destaca que la ampliación del Aeropuerto Rafael Núñez y la construcción del nuevo aeropuerto Cartagena-Bayunca están incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026, con financiación proveniente de diversas fuentes nacionales.

En lo que respecta a la provisión de servicios públicos, el Plan Estratégico de Turismo de Bolívar 2019-2029, elaborado por ICULTUR (2019), resalta la carencia de acceso a servicios básicos como acueducto, alcantarillado y aseo como un obstáculo para el desarrollo turístico en la región. Para abordar esta problemática, ICULTUR (2019) propone, dentro de su eje de Infraestructura Turística de Calidad, la mejora de estos servicios con el fin indicando que esto contribuiría a alcanzar un 70% de satisfacción en la atención a los turistas.

La Gobernación de Bolívar (2024), en el capítulo titulado “Proyectos estratégicos y de gestión regional del plan de desarrollo departamental”, resalta la importancia de las intervenciones en agua potable y saneamiento básico, incluyendo la expansión de la cobertura de acueducto y alcantarillado, como elementos cruciales para alcanzar la descentralización del turismo en la región. En este proyecto se prioriza a las comunidades remotas y vulnerables en la ampliación de redes de acueducto y alcantarillado, abarcando municipios como Soplaviento, Arroyohondo, Villanueva, Santa Rosa, Santa Catalina, Clemencia y San Estanislao (p. 404).

Por su parte, ICULTUR (2019) destaca el importante rol de la infraestructura en el desarrollo turístico. Es el caso de la estrategia “Bolívar Más por Descubrir” la cual se organiza en torno a cuatro ejes: competitividad, promoción, infraestructura y gobernanza. En este proyecto, se mencionan proyectos de infraestructura tales como la señalización turística, la construcción de senderos, campañas de limpieza, embellecimiento y mantenimiento del parador turístico de San Basilio de Palenque, así como estudios de preinversión para el teatro colonial de Mompox.

Un componente significativo de la infraestructura turística es la señalización, la cual resulta esencial para que los visitantes puedan identificar de manera eficiente los sitios de interés, tales como plazas, museos y centros históricos. Esta señalización no solo es crucial para la experiencia del turista, sino que también influye en la competitividad de los destinos turísticos. En este contexto, cabe destacar que en 2022, el Ministerio de Comercio y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) iniciaron un proyecto modelo para la infraestructura de señalización turística urbana (MinComercio, 2022).

No obstante, se observa que la mayoría de la cobertura mediática sobre señalización turística en Bolívar se concentra en la ciudad de Cartagena y sus principales atracciones. Existen pocos estudios que analicen este aspecto en otros municipios, como el trabajo de Ríos et al. (2016), que propone un modelo conceptual de turismo sostenible para San Basilio de Palenque. Estos autores, al igual que Toro et al. (2015) en su investigación sobre planificación turística en Colombia, concluyen que la falta de señalización adecuada restringe tanto la experiencia turística como el acceso a los atractivos locales.

1.1.6. Sostenibilidad y cambio climático

A pesar de que el turismo genera indudables beneficios económicos y oportunidades laborales, la afluencia masiva de turistas también conlleva efectos adversos, tales como la presión sobre la producción de bienes y el incremento en la generación de residuos. Esta realidad ha llevado a la necesidad de reexaminar el concepto de Turismo Sostenible. Este concepto no solo debe ser analizado desde una perspectiva ambiental, sino que también ha cobrado relevancia la importancia del papel comunitario en la sostenibilidad de las actividades turísticas (Hardy et al., 2002).

En este contexto, el Plan 4C: Cartagena de Indias Competitiva y Compatible con el Clima, elaborado por la Alcaldía de Cartagena et al. (2014), propone una serie de estrategias orientadas hacia un turismo que respete y potencie el medio ambiente. Entre estas estrategias destaca el programa “Sector hotelero comprometido con el cambio climático”, que establece cuatro objetivos específicos: 1) medir la huella de carbono y de agua en el sector hotelero de Cartagena de Indias; 2) diseñar e implementar acciones para mitigar las huellas hídrica y de carbono en dicho sector; 3) desarrollar un manual de buenas prácticas frente al cambio climático para el sector turístico; y 4) promover la conservación del manglar en la Ciénaga de La Virgen como un elemento clave para fortalecer la competitividad turística en su área de influencia (p. 15).

Además, este Plan 4C también aborda la adaptación de la infraestructura turística frente al cambio climático. En primer lugar, se propone la realización de estudios técnicos que permitan definir obras de protección costera en la zona turística de Cartagena, específicamente en las áreas de El Laguito y Marbella. En segundo lugar, se sugiere que Cartagena se convierta en sede de eventos compensados en términos de emisiones de carbono y que cuente con un centro de convenciones ecológico, aunque no se encontró información actualizada sobre este último proyecto.

A su vez, la Alcaldía de Cartagena et al. (2014) ha reconocido la necesidad de establecer un sistema de apoyo para la toma de decisiones en relación con el cambio climático. Con este fin, se plantea el desarrollo de “Cartaclima”, una herramienta en línea destinada a facilitar la planificación turística a la vez que incorpora criterios de resiliencia. La capacidad de resiliencia del sector turístico que será abordada más adelante, pero a propósito de la reciente pandemia del COVID-19.

Este informe también toma en cuenta la importancia de educar a las personas sobre el cambio climático. Educar tanto a los turistas como a los prestadores de servicios. Para ello, la Alcaldía de Cartagena et al. (2014) propone dos iniciativas: la primera consiste en proporcionar directrices que fomenten la responsabilidad ambiental de

los visitantes al Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo; la segunda implica la implementación de íconos de eficiencia energética y hídrica en hoteles y sitios de interés turístico en Cartagena de Indias.

El manejo de basuras también ha sido un reto para el turismo. Para ello, ICULTUR (2019) presentó el programa "Cero basuras, mejores destinos", que busca empoderar a las comunidades en destinos turísticos respecto a la gestión de residuos sólidos. Municipios como Santa Cruz de Mompox y el corregimiento de San Basilio de Palenque han mostrado su compromiso con esta iniciativa.

Por último, se destaca que la literatura académica no formal ha propuesto planes estratégicos de turismo que integran el componente ambiental. Por ejemplo, Barrios Meléndez (2013) desarrolló una propuesta turística para el municipio de San Juan Nepomuceno, en Bolívar, enfatizando la importancia de promover actividades turísticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Este autor destaca la relevancia del Festival Natural y Cultural del Tigre Malibú, que incluye talleres creativos y ambientales orientados a la protección del medio ambiente.

Otro estudio es el de Alvarado y Rodero (2021) quienes elaboran un plan estratégico en turismo para el Distrito Especial, Turístico, Histórico y Cultural de Santa Cruz de Mompox. Este estudio resalta la necesidad de incluir a la población local en el proceso de planificación para mitigar los impactos negativos en el medio ambiente, derivados del uso de recursos y la construcción de infraestructura.

1.1.7. Resiliencia y manejo de crisis

La pandemia de COVID-19 provocó una reducción del 69% en la llegada de viajeros a nivel nacional en comparación con 2019. Y en el caso particular de Bolívar se genero una caída de 67% en la llegada de pasajeros nacionales e internacionales (Cartagena Cómo Vamos, 2020). Cartagena fue la segunda ciudad más afectada, con pérdidas estimadas en 40.700 millones de pesos debido a la menor ocupación, además de cerca de 3.500 millones por la cancelación de eventos (Suárez-Olivero, 2022).

Según Suárez-Olivero (2022), datos de CPTUR y COTELCO indican que la baja ocupación en el sector de alojamiento en Cartagena resultó en la pérdida de 742 empleos solo hasta mayo de 2020. Este autor destaca que aproximadamente el 30% de los empleos formales en Cartagena están vinculados a la industria turística, evidenciándose una reducción del 35% en mayo de 2020, dado que el 95,5% de los 4.000 prestadores de estos servicios cerraron sus negocios (p. 55).

No obstante, los datos disponibles sugieren que la recuperación del turismo en Cartagena ha sido exitosa. Según cifras de la Aerocivil, en 2022, la ciudad recibió 2.9 millones de pasajeros en vuelos nacionales, lo que representa un aumento del

30% en comparación con 2019, cuando arribaron 2.2 millones (Cartagena Cómo Vamos, 2022). Hasta la fecha, no se han identificado estudios que evalúen el impacto de la pandemia en el turismo a nivel de Bolívar. Pero algunos programas si han incluido estrategias que puedan responder a eventos inesperados como estos. Un ejemplo es la estrategia Bolívar Pa' Todo el Mundo.

La campaña de promoción turística "Bolívar Pa' Todo el Mundo" 2020-2023 fue concebida como una plataforma de impulso económico y social, teniendo en cuenta la diversificación de la oferta turística del territorio (ICULTUR, 2020). Esta estrategia, liderada por ICULTUR, persiguió tres objetivos específicos: 1) Generar la apropiación de la marca de destino por parte de las entidades locales de los municipios priorizados y los prestadores de servicios turísticos en dicha área, 2) Articular la comunicación de la marca de destino con los tres sectores del departamento implicados en la implementación de la estrategia, y 3) Posicionar la marca "Bolívar Pa´ Todo el Mundo" a nivel nacional, alineándola con la oferta turística existente.

Cabe destacar que la estrategia "Bolívar Pa' Todo el Mundo", al ser liderada por ICULTUR, también priorizó ciertos municipios identificados en el diagnóstico de ICULTUR (2019), como Turbaco, Mompox, Santa Catalina, San Juan, San Acinto, El Carmen de Bolívar, Palenque y Marialabaja (Mampuján) (ICULTUR, 2023). Este es un claro ejemplo de cómo las propuestas derivadas del diagnóstico de ICULTUR (2019) resultaron útiles durante periodos de crisis, como lo fue la pandemia de COVID-19.

1.1.8. Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI)

Así como la infraestructura de transporte es importante para el turismo, la infraestructura de las telecomunicaciones, acompañado de procesos de innovación en las actividades turísticas también lo es.

Martínez y Hernández (2019) argumentan que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son fundamentales para mejorar la competitividad de la cadena turística en Cartagena de Indias. Los autores indican el retroceso del sector TIC en Colombia limita su capacidad de innovación en comparación con las tendencias globales de digitalización. Entre los problemas identificados, los autores resaltan la falta de coordinación entre los operadores turísticos y sectores relacionados, como el TIC y la logística, lo que fomenta la informalidad en la comercialización. Para ello, proponen incrementar la infraestructura TIC mediante inversiones público-privadas y políticas que promuevan la adopción de tecnología en el turismo.

En un análisis reciente, Mojica e Hinestroza (2023) sostienen en su informe "Cartagena 2040" que la influencia de las tecnologías "inteligentes" está

configurando el desempeño futuro del sector. Dado que el turismo y la hotelería son actividades económicas emblemáticas en Cartagena y son los principales generadores de emprendimiento y empleo, la incorporación al mundo "inteligente" se presenta como una estrategia para potenciar el desempeño del sector y alcanzar resultados óptimos.

Por su parte, la Gobernación de Bolívar (2024) también reconoce la relevancia de las TIC como motores de la economía y el turismo. En su línea de acción "TIC, Conectividad, Habilidades Digitales, Ciudades, Territorios Inteligentes y Govtech", alineada con el Plan Nacional de Desarrollo, se propone fomentar la creación de territorios inteligentes. Se espera que estas iniciativas aborden aspectos clave como la productividad y competitividad, la innovación tecnológica, el desarrollo urbano y regional, la movilidad, la transparencia, la gobernanza y la financiación, así como la gestión ambiental y rural. Como ejemplos de buenas prácticas, la Gobernación de Bolívar (2024) destaca los casos de las Alcaldías de Medellín, Ibagué y Bucaramanga.

1.1.9. Seguridad turística

La seguridad es un aspecto que le interesa al turista para elegir su destino, pero también a los actores locales. Es por ello que, dentro de los espacios de gobernanza turística de Bolívar, se le ha dado espacio a discutir cómo abordar la seguridad turística.

Por ejemplo, ICULTUR (2019) resalta la importancia del Comité Departamental de Seguridad Turística, establecido conforme a lo dispuesto en el Decreto 945 del 21 de mayo de 2014, el Decreto 355 de 2017 y la Ley 1558 de 2012. Este comité se ocupa de la implementación de medidas de seguridad para turistas en diversos medios de transporte, incluyendo aéreo, terrestre, fluvial, marítimo y lacustre. Asimismo, aborda cuestiones relevantes como la salud pública, la prevención de la explotación sexual de menores, la seguridad en las carreteras, el control de vendedores ambulantes, la mejora del espacio público y el incremento de la presencia policial en el sector turístico (p. 57).

Es importante destacar que el comité no está compuesto únicamente por actores gubernamentales; también incluye una variedad de interesados, tales como el Procurador, el Director del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Jefe Seccional de Tránsito y Transportes de la Policía Nacional, así como delegados del Ministerio de Transporte y del Ministerio de Cultura. Asimismo, se incorporan representantes del sector privado turístico, aeropuertos, empresas de taxis y otras empresas de transporte, junto con entidades educativas departamentales con un enfoque en turismo.

Desde el PDDB, la Gobernación de Bolívar (2024) ha integrado en su programa "Bolívar me enamora con Seguridad y Convivencia Ciudadana" la formulación de estrategias de intervenciones integrales que abarcan proyectos de infraestructura destinados a fortalecer la seguridad y la convivencia. Estas iniciativas tienen como objetivo prevenir y combatir el delito en el departamento, lo que podría contribuir a mejorar la imagen de Bolívar como un destino turístico seguro y atractivo.

1.1.10. Sistemas de información para la toma de decisiones

Tener un sistema de información para el sector turístico tiene múltiples beneficios para el sector. El primero es que permite que los formuladores de políticas públicas tomen decisiones informadas; lo que genera el segundo beneficio y es que permite poder gestionar respuestas rápidas ante situaciones de crisis o eventos inesperados. Y tercero, permite identificar tendencias en el mercado, lo que permitiría que las empresas identifiquen sus oportunidades en el mercado y puedan adaptarse con rapidez a las dinámicas cambiantes del entorno.

Actualmente, el Sistema de Información Turística de Bolívar (SITBOL) monitorea diversas variables relacionadas con la oferta y la demanda de productos y servicios turísticos en la región. Según ICULTUR (2019), hacia el año 2019, se estaban realizando esfuerzos para estructurar este sistema con el fin de integrarlo con el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR). Además de los beneficios previamente mencionados, ICULTUR (2019) señala que la disponibilidad de esta información permite a los actores locales desarrollar planes y programas estratégicos en el ámbito del turismo, potenciando así el crecimiento y la sostenibilidad del sector en el Departamento.

Sin embargo, en la búsqueda de datos de este SITBOL se identificó que los últimos reportes se difundieron en medios hasta el 2022.

1.1.11. Gentrificación turística

La gentrificación turística representa una dinámica compleja que ha sido objeto de análisis en diversas ciudades patrimoniales de México, España y Argentina. Aunque existen estudios específicos sobre este fenómeno en Cartagena, como los de Pérez Pinzón (2023), se observa una que al menos en los planes de desarrollo y estratégicos de turismo revisados en este capítulo no se aborda este tema.

Pérez Pinzón (2023) examina los procesos de transformación urbana en las áreas periféricas de Cartagena, que han sido reconfiguradas para establecer la ciudad-fortaleza como un centro histórico y un distrito turístico. Su investigación concluye que el actual centro histórico es el resultado de la expansión urbana de las clases

dominantes hacia zonas previamente ocupadas por sectores populares. Este proceso incluye la construcción de infraestructuras, la preservación de murallas y baluartes, así como la urbanización de islas y playas cercanas con fines turísticos. A su vez, esto ha provocado el desplazamiento sociocultural de las personas de bajos recursos hacia áreas marginadas y frecuentemente invisibles para los turistas.

Adicionalmente, Rius-Ulldemolins y Posso (2016) analizan la gentrificación turística en Cartagena, centrándose en el barrio de Getsemaní, en contraste con el Raval en Barcelona. Estos autores destacan las alianzas entre sectores creativos y habitantes tradicionales, que han dado lugar a discursos y planes alternativos a la expulsión y estandarización de espacios urbanos históricamente populares. Esta colaboración ha permitido la creación de una identidad de barrio compartida, fundamentada en el patrimonio inmaterial existente. Sin embargo, los autores indican que la falta de consenso y colaboración entre los sectores culturales emergentes, las industrias y las instituciones culturales debilita estas coaliciones. Los autores también coinciden con el hallazgo previamente mencionado y es que estas tendencias no han sido contrarrestadas por los planes urbanísticos o por las agencias públicas o mixtas (de capital público-privado) encargados de su desarrollo y de la supervisión en el cumplimiento de las normas establecidas.

Recomendaciones

Esta sección compila las recomendaciones identificadas en los documentos revisados, procurando, desde la experticia de Score, enlazarlos y detallar en cómo implementar acciones de política pública alrededor del sector turístico en el departamento.

Posicionamiento del sector

- Actualizar periódicamente las matrices de análisis DOFA para el sector turístico a nivel departamental

Gobernanza turística

- Consolidar y fortalecer los espacios de diálogo y coordinación entre las distintas instancias de gobernanza turística.
- Promover estructuras de gobernanza turística en los municipios con potencial turístico, impulsando una administración participativa y especializada.

Convergencia regional

- Capacitar a funcionarios municipales en la incorporación estratégica del turismo dentro de los planes de desarrollo local. Un primer paso podría ser diseñar de forma conjunta la matriz DOFA para el sector turístico de su municipio.
- Institucionalizar las evaluaciones de la oferta turística en municipios turísticos, siguiendo el modelo de ICULTUR (2019).
- Monitorear los intereses turísticos departamentales, promoviendo su inclusión en los planes de desarrollo a nivel regional.

Capital humano

- Extender los programas de capacitación y formación laboral en el sector turístico a todos los municipios con potencial turístico.
- Evaluar la viabilidad de replicar programas como el “Turismo Comunitario Integral” de la Gobernación de Bolívar (2024) en otros municipios.
- Ampliar la cobertura en capacitación en seguridad y salud en el trabajo, con especial énfasis en áreas con alta informalidad en actividades turísticas relacionadas con el transporte.

Infraestructura

- Integrar los programas de infraestructura en transporte, servicios públicos y telecomunicaciones con los objetivos turísticos del departamento.

- Involucrar a los actores del sector turístico en los espacios de planificación de infraestructura, considerando sus necesidades y prioridades para mejorar la priorización de proyectos.

Sostenibilidad y cambio climático

- Reactivar iniciativas de turismo compatible con el cambio climático, como las del Plan 4C de la Alcaldía de Cartagena et al. (2014).
- Promover prácticas sostenibles también en alojamientos no formales o difíciles de supervisar, como hostales y plataformas de alquiler como Airbnb.

Resiliencia y manejo de crisis

- Impulsar investigaciones sobre el impacto de eventos imprevistos (p. ej., pandemias, variaciones en la tasa de cambio) en el sector turístico.
- Desarrollar estrategias de gestión de crisis informadas, orientadas a fortalecer la resiliencia del sector.

Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI)

- Expandir la infraestructura TIC en el departamento mediante asociaciones público-privadas, incentivando la adopción tecnológica en el turismo y promoviendo municipios con potencial turístico aún subdesarrollado por falta de conectividad.
- Fomentar la investigación en la implementación de tecnologías inteligentes en el sector, potenciando su competitividad.

Sistema de información para la toma de decisiones

- Actualizar los informes de SITBOL para mejorar la calidad de la información disponible.
- Hacer pública esta información para fomentar investigaciones sobre el sector turístico y su impacto.

Gentrificación turística

- Incluir el tema de la gentrificación turística en los planes de desarrollo y estrategias de Bolívar, con un enfoque especial en Cartagena, para mitigar los efectos negativos en las comunidades locales y su cultura.

Este documento presenta un análisis integral sobre las iniciativas y estrategias implementadas para mejorar la competitividad del sector. La información se recopiló de repositorios de instituciones clave, incluyendo la Gobernación de Bolívar, la Alcaldía de Cartagena, ICULTUR, la Secretarías de Turismo, así como de universidades, grupos de investigación (como Fedesarrollo), y organismos tanto locales como internacionales. Se incluyen también referencias de artículos de prensa nacionales e internacionales para proporcionar una perspectiva amplia y contextualizada del tema.

Así, este ejercicio permite identificar las problemáticas específicas de la región, basándose en diagnósticos y evidencias de informes técnicos y estudios previos, lo que garantiza que las propuestas sean relevantes y estén respaldadas por experiencias exitosas y lecciones aprendidas.

En general, el sector turístico enfrenta retos en temas de posicionamiento como destino turístico, gobernanza y convergencia regional. La falta de actualización periódica en el análisis DOFA limita el diagnóstico de fortalezas y amenazas, dificultando la implementación de estrategias efectivas. Para ello, es fundamental **actualizar estas matrices regularmente** para obtener una visión actualizada del sector. Además, es necesaria la coordinación entre instancias de gobernanza turística, para así alinear los objetivos sectoriales y el diseño de políticas efectivas. Para esto, se propone fortalecer los espacios de diálogo y coordinación, facilitando una administración más cohesionada que pueda impulsar el desarrollo turístico en todas las regiones del departamento.

En términos de capital humano, infraestructura y sostenibilidad, el sector presenta **necesidades de formación y alineación con los objetivos turísticos**. Se resalta que Es fundamental continuar fortaleciendo las capacidades en temas de turismo, no solo dentro de la fuerza laboral, sino también entre los funcionarios de las alcaldías en municipios distintos de Cartagena.

Por otro lado, es importante **conectar los programas de infraestructura y los objetivos turísticos** impide el aprovechamiento de los recursos locales. Por lo tanto, es imperativo extender la formación laboral a estos municipios y alinear la infraestructura de transporte, servicios públicos y telecomunicaciones con las metas turísticas. Asimismo, la expansión del turismo plantea retos de sostenibilidad, especialmente en alojamientos informales, donde prácticas no sostenibles podrían tener efectos adversos en el entorno. **Promover prácticas sostenibles** en estos alojamientos, junto con la inclusión de estrategias para abordar el fenómeno de la gentrificación en los planes estratégicos de Bolívar, es esencial para mitigar el impacto en las comunidades locales y preservar su cultura.

El análisis presentado en el capítulo sobre turismo en Bolívar abre diversas oportunidades para futuras investigaciones que podrían enriquecer el entendimiento y desarrollo del sector. En primer lugar, se sugiere explorar más a fondo el impacto de la descentralización del turismo en municipios menos conocidos, evaluando su potencial y las mejores prácticas para su integración en la oferta turística regional. Además, la investigación sobre la implementación de tecnologías inteligentes en el sector podría proporcionar perspectivas valiosas sobre cómo mejorar la competitividad y la experiencia del visitante. También se plantea la necesidad de estudiar el efecto de la gentrificación turística en las comunidades locales, así como el desarrollo de estrategias efectivas para mitigar sus impactos negativos. Por último, la resiliencia del sector ante crisis, como pandemias o cambios económicos, representa un área crítica que merece un análisis detallado para fortalecer la capacidad de respuesta del turismo en Bolívar.

Referencias

Alcaldía de Cartagena de Indias, MADS, INVEMAR, CDKN y Cámara de Comercio de Cartagena. (2014). Plan 4C: Cartagena de Indias Competitiva y Compatible con el Clima. Resumen ejecutivo. Editores: Zamora Bornachera, Anny Paola; López Rodríguez, Ángela; Martínez, Claudia y Lacoste, Mathieu. Cartagena de Indias. Serie de Publicaciones Generales del INVEMAR.

Alvarado, Y. B., & Rodero, A. L. (2021). Mompox, Bolívar sustentable y sostenible en el tiempo (Mompox, Bolívar Sustainable and Sustainable Over Time). Turismo y Sociedad, 28. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3780171

Barrios Meléndez, M. J. (2013). Propuesta de turismo para el municipio de San Juan Nepomuceno, Bolívar. https://www.redalyc.org/pdf/1694/169420685009.pdf

Beddoe, C. (2004). Labour standards, social responsibility and tourism. Tourism Concern. https://www.tourismconcern.org.uk/wp-content/uploads/2014/10/Labour-StandardsReport-2004.pdf

Benković, A., & Mejía, J.F. (2008). Tourism as a Driver of Economic Development: The Colombian Experience. Sustainability & Economics eJournal. https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/daa15aa5-e1ca-4dee-bd6f-7e41d929720b/content

Brida, J. G., Monterubbianesi, P. D., & Zapata-Aguirre, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. Revista de turismo y patrimonio cultural, 9(2), 291-303. https://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PASOS24.pdf#page=75

Cartagena Cómo Vamos (2020). Turismo en Cartagena en tiempos de COVID-19. https://cartagenacomovamos.org/turismo-en-cartagena-en-tiempos-de-covid-19/

Cartagena Cómo Vamos (2022). Cartagena recibió un 30% más de pasajeros nacionales que antes de pandemia. https://cartagenacomovamos.org/cartagena-recibio-un-30-mas-de-pasajeros-nacionales-que-antes-de-pandemia/

Díaz, Oscar (2015). Análisis de la aplicación de políticas públicas en el sector turismo. El caso de Colombia Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 14, julio-diciembre, 2015 Instituto Nacional de Administración Pública Madrid, España. https://www.redalyc.org/pdf/2815/281543007008.pdf

Fedesarrollo (2016). Competitividad en el transporte aéreo en Colombia Informe final de Fedesarrollo a Fontur. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3280/Repor_Junio_2016_Martinez_y_Garcia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Flores, F.M. (2013). La gobernanza en turismo como un factor para alcanzar destinos turísticos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México. https://www.semanticscholar.org/paper/La-gobernanza-en-turismo-como-un-factor-para-el-de-Flores/c550e6f6c6bad72d58bb74fcf3b721dc490bccee

Garzón, David Esteban y Toloza, Jenny Alejandra. (2021). Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población de Colombia. Turismo y Sociedad, Vol. 29, julio-diciembre 2021, disponible en SSRN: https://ssrn.com/abstract=3875879

Giotis, G. (2022). Preliminary Results on the Employment Effect of Tourism. A meta-analysis. https://ideas.repec.org/p/arx/papers/2206.00174.htmlGiotis, G. (2022). Preliminary Results on the Employment Effect of Tourism. A meta-analysis. https://ideas.repec.org/p/arx/papers/2206.00174.html

Gobernación de Bolívar. (2024). Plan Departamental de Desarrollo 2024-2027.Bolívar Me Enamora.

Gómez Bruna, D., & Thiel-Ellul, D. (2024). Gobernanza en destinos turísticos: el caso de los destinos turísticos inteligentes (DTIs) en España. Investigaciones Turísticas. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/139870/1/Investigaciones_Turisticas_27_09.pdf

Hardy, A., Beeton, R.J., & Pearson, L.J. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualizations of Tourism. Journal of Sustainable Tourism, 10, 475 - 496. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669580208667183

ICULTUR (2020). Bolívar pa' todo el mundo.

ICULTUR (2023). Comunicado 13. Bolívar Pa’ Todo el Mundo, la gran apuesta del 'bolivar primero' en la vitrina turística ANATO. https://icultur.gov.co/Documentos/Noti_Comunicados/Resolucion_No_13_2023-05-04_11:22:46.pdf

ICULTUR. (2019). Plan Estratégico de Turismo de Bolívar 2019-2029.

Infante-Batista, M.K., Díaz-Pompa, F., Herrera-Pupo, G., & Rivas-Nuila, J.R. (2023). MAPEO DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA SOBRE LA GOBERNANZA TURÍSTICA. Compendium: Cuadernos de Economía y Administración. https://www.semanticscholar.org/reader/d537c792537d5ace972177c0e5a47ad181adfadc

Martínez García, L., & Hernández, J. (2019). Las TIC como estrategia de competitividad en el mejoramiento de la cadena productiva del turismo en Cartagena de Indias.

MinComercio (2022). Mincomercio y DNP lanzan proyecto tipo de infraestructura para señalización turística urbana. https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/proyecto-infraestructura-senalizacion-turistica

Pérez Pinzón, L. R. (2023). Cartagena de Indias. Dinámicas urbanas de gentrificación desde su centro histórico. Historia y MEMORIA, (26), 95-129. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-51372023000100095&script=sci_arttext

Ríos, M. S. R., Atencio, Y. V., Martínez, A. B., Cifuentes, O. A. C. (2016). Modelo conceptual de turismo sostenible para el corregimiento de San Basilio de Palenque departamento de Bolívar Colombia. Teorías, Enfoques y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales, 9(19), 127–140.

Rius-Ulldemolins, J., & Posso Jiménez, L. (2016). Cultura, transformación urbana y empoderamiento ciudadano frente a la gentrificación: Comparación entre el caso de Getsemaní (Cartagena de Indias) y el Raval (Barcelona). EURE (Santiago), 42(126), 97-122. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-71612016000200005&script=sci_arttext

Sarmiento, M., & Karzanova, I. V. (2019). Development of tourism in the Colombian economy. Вестник НГУЭУ, (3), 212-216. https://cyberleninka.ru/article/n/development-of-tourism-in-the-colombian-economy/viewer

Secretaría de Turismo. (2024). Plan Sectorial de Turismo. Cartagena de Indias 2024-2027.

Suárez-Olivero (2022). Efectos de la pandemia de COVID-19 sobre la demanda turística internacional en Colombia, años 2020-2021. https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1889/Suarez Olivero-Cristian-2022.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Toro, G., Galán, M., Pico, L., Rozo, E., & Suescún, H. (2015). La Planificación Turística Desde El Enfoque De La Competitividad: Caso Colombia (Tourism Planning from the Approach to Competitiveness: Colombia Case Study). Turismo y Sociedad, 16.

World Economic Forum (2024). Travel and tourism development index 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf