



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia

Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., y Castro-Premier, M. E. (2021). Planificación de desarrollo local en el sector turístico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 473-491. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.3>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 26 No. 95 Julio-Septiembre 2021, 473-491  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



## Planificación de desarrollo local en el sector turístico

Barrientos-Báez, Almudena\*  
Caldevilla-Domínguez, David\*\*  
Castro-Premier, Maily Esther\*\*\*

### Resumen

El presente artículo tiene el objetivo de reflexionar sobre la pertinencia de establecer procesos metodológicos que propicien la articulación entre las estrategias de desarrollo municipal (EDM) –vinculadas al turismo como medio de capitalización y dinamización económica- y los instrumentos de planificación –planes de ordenamiento territorial (POT) y urbano (POU)-, como parte del sistema de planificación municipal. Se siguió el procedimiento de análisis bibliográfico para el procesamiento e identificación de las tendencias teóricas y las experiencias relevantes vinculadas al tema, análisis documental, análisis - síntesis – propuesta. Los resultados derivados del estudio permitieron relacionar los instrumentos básicos que intervienen en la planificación territorial de los municipios; identificar los aspectos que validan la pertinencia del rol de los instrumentos metodológicos en el fomento de una adecuada articulación de las estrategias de desarrollo municipal y los planes de ordenamiento territorial y urbano. Los principios, factores, momentos clave y desafíos que deben ser observados por los actores locales para fortalecer la gestión local desde la incidencia de estos instrumentos.

**Palabras clave:** turismo; desarrollo local; planificación; ordenación territorial; ordenación urbana.

---

**Recibido:** 10.02.21 **Aceptado:** 15.06.21

\* Doctora con mención internacional Cum Laude en Educación y profesora en la Universidad Complutense de Madrid. Fue directora del Máster habilitante de Formación del Profesorado en la Univ. Europea de Madrid. Máster en Dirección de Protocolo, Producción, Organización y Diseño de Eventos - área de Comunicación - (Univ. Camilo José Cela) y Máster en Dirección de Alojamientos Turísticos (Univ. Girona). Grado en Turismo (EUTI-ULL) y Magisterio (Univ. Valencia). España. Email: [albarri@ucm.es](mailto:albarri@ucm.es); [almudenabarrientos75@gmail.com](mailto:almudenabarrientos75@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9913-3353>

\*\* Licenciado y Doctor en Ciencias de la Información (Comunicación Audiovisual por la U. Complutense). Diplomado en Magisterio (U. de Zaragoza). Profesor titular en la Universidad Complutense de Madrid (UCM). España. Email: [davidcaldevilla@ccinf.ucm.es](mailto:davidcaldevilla@ccinf.ucm.es); Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9850-1350>

\*\*\* Máster en Dirección y Gestión Pública, Universidad Carlos III y Unión Iberoamericana de Municipalistas-España; Investigador Agregado, Arquitecta. Investigadora, Centro de Desarrollo Local y Comunitario-Cuba. Email: [maily@cedel.cu](mailto:maily@cedel.cu); Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1109-6461>

# Local development planning in the tourism sector

## Abstract

This article aims to ponder the relevance of establishing methodological processes that promote the articulation between municipal development strategies (EDM) - linked to tourism as a means of capitalization and economic dynamization - and planning instruments - land use plans (LUP) and urban (UUP)-, as part of the municipal planning system. The bibliographic analysis procedure was followed for the processing and identification of theoretical trends and relevant experiences related to the topic, documentary analysis, analysis - synthesis - proposal. Results derived from the study: The analyzes carried out made it possible to relate the basic instruments that intervene in the territorial planning of the municipalities; identify the aspects that validate the relevance of the role of methodological instruments in promoting an adequate articulation of municipal development strategies and land and urban planning plans. In addition, it was possible to determine the principles, factors, key moments and challenges that must be observed by local actors to strengthen local management from the incidence of these instruments.

**Keywords:** Tourism; Local development; Planning; Territorial planning; Urban planning.

## 1. Introducción

En el espíritu promovido por Niño y Linares (2020); Araújo y González-Valiente (2019); Barrientos-Báez (2018, 2019), este artículo aborda la pertinencia de articular los diferentes componentes del sistema de planificación de un municipio junto con la industria turística, por cuanto resulta clave para diseñar e implementar el desarrollo de un municipio bajo los principios de sostenibilidad e inclusión social (Barrientos-Báez et al. 2020; Ziritt, Moreno y Campechano-Escalona, 2020).

Cuando se hace referencia al desarrollo municipal con enfoque desde lo local, el mismo está estrechamente vinculado con las potencialidades y

vocación del territorio en sí mismo, lo cual se expresa en aspectos como: la disponibilidad de recursos naturales, características medioambientales, calidad de los recursos humanos, acceso a fuentes de financiamiento, procesos productivos y mercados, cultura y turismo local (Gavilán-Bouzas, Martínez y Fernández, 2018) cultural (Caldevilla-Domínguez et al. 2019), capacidad de generar entornos de innovación, entre otros. Estos aspectos suelen estar enunciados en los contenidos de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) y los Planes de Ordenamiento.

El objetivo principal del estudio es reflexionar sobre la pertinencia de establecer procesos metodológicos que propicien la articulación entre las

estrategias de desarrollo municipal y los planes de ordenamiento territorial (POT) y urbano (POU), como parte del sistema de planificación municipal desde la perspectiva de la valorización de los potenciales asociados al sector turístico.

Para ello se identifican un conjunto de factores encaminados a lograr una adecuada sinergia entre los instrumentos de ordenamiento territorial y el desarrollo local como proceso que promueve, moviliza y se gestiona desde el municipio. Además, se ha pretendido incidir en la necesidad de la nuclear presencia que han de alcanzar estas visiones holísticas del fenómeno turístico en una propuesta de nuevos contenidos (transversales junto con la gestión de las emociones) para el sector turístico (Barrientos-Báez et al. 2016, 2018, 2019, 2020a) como ejes vertebradores del cambio. Este desiderándum choca las más de las veces con las estructuras existentes en las Instituciones que han de actualizar sus protocolos de adaptación a los nuevos tiempos (Ganga-Contreras et al. 2014; Ganga-Contreras y Abello, 2016; Ganga-Contreras, 2017).

Metodológicamente, se ha optado por un análisis bibliográfico para el procesamiento e identificación de las tendencias teóricas y las experiencias relevantes vinculadas al tema, análisis documental, análisis - síntesis - propuesta.

## 2. Desarrollo local: consideraciones teóricas

El desarrollo de un territorio en su concepción económica, política, social, cultural (Fernández, 2019) e institucional está condicionado por las características del mismo, expresadas a través de múltiples aspectos, como por ejemplo: los recursos naturales

(Boccardi et al. 2013), los recursos humanos, su cultura e identidad (Muñoz, 2019) las infraestructuras técnicas y administrativas, las fuentes de empleo, los sistemas y asociaciones productivas y sociales, las fuentes de financiamiento, la promoción de entornos de innovación, entre otros. Sin embargo, para que estos aspectos sean efectivos y contribuyan a potenciar el desarrollo local, se precisa del diseño e implementación de un sistema coherente de planificación municipal, en el cual desempeñan un rol fundamental las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) y los Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano, con atención a su impacto en la industria turística local y general (Martín-Cabello y García-Manso, 2015).

Lo anterior, debe ser comprendido desde enfoques que permitan en términos conceptuales, teórico y práctico, el reconocimiento de una concepción y gestión del municipio desde la perspectiva del desarrollo local y los procesos que ello implica: puesta en valor de los recursos endógenos, interrelación multinivel, visión estratégica del desarrollo, emprendimiento y desarrollo económico, la construcción y fortalecimiento de capacidades locales, la sostenibilidad de los procesos, la participación comunitaria y la eficacia y eficiencia de la administración pública en todos sus ámbitos como revitalizante del sector en general (Martínez-Sola, 2018; López-Alonso y Moreno-López, 2019; Martínez Rolán et al. 2019) con estudios particulares que ejemplifican esta labor (Fernández-Jiménez, 2020).

### 2.1. Enfoques iniciales para la reflexión

Es importante enunciar un concepto clave que transversaliza la

lógica de las reflexiones y propuestas que se exponen en este artículo. Se refiere al término “desarrollo local”. Diversos son los conceptos o definiciones asociadas, pero en este contexto de análisis se considera adecuado plantearlo como un proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada y articuladas a través de una estrategia previamente definida, que tiene características propias, pero asume articuladamente y adapta políticas nacionales y provinciales, porque no se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país (Guzón-Camporredondo, et al. 2011).

Otro elemento a tener en cuenta como punto de partida, para abordar la articulación de los instrumentos de planificación a escala municipal, con énfasis en los casos que está siendo tratado, dígase las EDM y los Planes de Ordenamiento, conlleva a posesionar la concepción de plan de ordenamiento sobre la cual se fundamentan las reflexiones y propuestas enunciadas en este artículo.

Al hacer referencia a los planes, se comparte el criterio de que deben caracterizarse por ser un instrumento de gobierno, jurídico, descentralizado, participativo, gestionable, estratégico, regulador, controlable, integral y de comunicación (Cruz-Cabrera y Castro, 2013) incluso en las redes sociales (López-Alonso y Moreno-López, 2019; Coll-Serrano et al. 2018; Quintana-Gómez et al. 2019, 2020 y 2020; Parra-López et al. 2020) por el potencial de éstas para la indispensable conexión con el público joven (Azurmendi, 2018)

como ocurre en casos de apriorística predisposición negativa (Fernández-Paradas y Sánchez-Guzmán, 2018) o de manifiesta excepcionalidad, como en el caso del turismo han estudiado Huertas, Oliveira y Giroto (2020).

Entre los instrumentos de planificación territorial más utilizados e implementados en las últimas décadas en el contexto internacional se encuentran: planes de ordenamiento, planes maestros, planes estratégicos, planes especiales, planes parciales o urbanísticos y estudios de detalle, entre otros. Cualquiera que sea el instrumento, es esencial que sea formulado desde la lógica del territorio y lo que ello implica en cuanto a relaciones físicas, espaciales, sociales, ambientales y económicas, manteniendo una coherencia interna, asegurando que las soluciones respondan a una concepción integral, incentiven la cohesión económica y social y el desarrollo sostenible. Además, deben articularse entre sí mediante indicaciones vinculantes que garanticen la armonía multidimensional del desarrollo de los territorios.

Tradicionalmente estos instrumentos aparecen estructurados en dos fases o etapas básicas: Planificación y Gestión. La etapa de planificación se concibe como un proceso de ordenamiento que incluye al menos tres fases: preparación, diagnóstico y plan; mientras que la etapa de gestión es un proceso centrado en la implementación, control y evaluación. Sin embargo, cuando se está en presencia de un proceso de planificación estratégica, es importante incorporar otros enfoques que en un inicio no estuvieron en la planificación tradicional, como es el análisis situacional, con el objeto de revisar la situación en la que se encuentra el territorio. Lo que permite obtener

una serie de insumos con vistas a la definición de objetivos y de la estrategia más adecuada para lograrlos. Además, este análisis debe ser complementado con un modelo práctico de análisis del entorno, basado en la revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En la actualidad, la planificación y la gestión se entienden como piezas de un todo complejo, donde cada una de ellas reconoce los aportes de la otra e intenta tender puentes e interconexiones. No obstante, dada su diversidad de orígenes y enfoques, vale la pena también el análisis particularizado de ambos procesos.

## **2.2. Políticas locales: elementos clave para su articulación y complementariedad mutua**

Conectar el ordenamiento del territorio municipal, a partir de los Planes de Ordenación Territorial y de Ordenación Urbana, con la planificación y la gestión estratégica implica una mayor eficiencia y participación en los planes. Entendida la eficiencia como un componente de operatividad de la flexibilidad, mientras que la participación constituye un componente de soporte y legitimización. En ese sentido, resulta esencial particularizar en el rol de la comunidad, porque el ser humano se convierte en el motor principal del desarrollo, en su objetivo y en agente esencial (Romero y Muñoz, 2014).

La necesidad de planificar el territorio desde un enfoque estratégico, es validado históricamente (Salcedo, 2020) por cuanto se reconoce que permite definir con los actores una estrategia e identificar los proyectos e infraestructuras

que van a resultar clave; construir y gestionar las interdependencias desde el reconocimiento de las diferencias; disponer de un proyecto a futuro y visibilizarlo; estudiar la situación actual en el espacio y en el tiempo, de manera que se puedan comparar las tendencias del objetivo deseado y las de la realidad de forma dinámica; gestionar proyectos en red, articulando la cooperación desde la demanda y oferta de todos los involucrados; e integrar la participación ciudadana como soporte social a la estrategia de implementación que potencie los desarrollos positivos económica y socialmente (Caldevilla-Domínguez et al. 2020). Es necesaria la integración de todos los sectores socialmente vulnerables que forman dicha comunidad (López, 2018). A partir de las oportunidades que ofrece un enfoque de este tipo, donde el ordenamiento del territorio municipal y la visión estratégica deben alinearse para incidir de manera coherente y sostenible en el bienestar de la población (Moreno, Ziritt y Silva, 2020), se requerirá una concreción a nivel territorial que tributen en este sentido. Esto implica reconocer que la relación entre los instrumentos de ordenamiento municipal y la planificación estratégica, se incentiva y se traduce más claramente cuando se aborda desde la formulación e implementación de políticas, que han de conectarse con las prioridades de las comunidades y el actuar de los gobiernos locales, las cuales suelen trascender el ámbito meramente físico-espacial y vincularse con las políticas públicas locales, entendidas éstas como el conjunto de decisiones y acciones (planificadas, intencionadas y causales), que el Estado implementa en concertación con otros actores para dinamizar factores de desarrollo y proveer soluciones a

situaciones-problemas (Vázquez y Pérez, 2020).

La relación política pública y planificación estratégica adquiere particular relevancia, a partir del enfoque territorial y espacial de ambos procesos, el carácter público y la responsabilidad de garantizar el acceso de la población a servicios, empleo, vivienda, alimentación, ambiente saludable y seguro, suelo, innovación y tecnologías. Sin embargo, la formulación e implementación de políticas públicas en un entorno de planificación estratégica, no puede asumirse como la mera redacción de un conjunto de medidas que tributen a la visión, meta y objetivos planteados, se requiere un escenario, existente o en construcción, que permita la puesta en marcha, efectividad y sostenibilidad de dichas políticas.

Se refuerza la pertinencia de asumir la formulación e implementación de políticas como proceso clave dentro del desarrollo local, fundamentado desde la propia génesis del espacio local como un entorno propicio para fomentar el desarrollo a partir del desarrollo de políticas, ya sean económicas, estructurales y sociales que se refuercen mutuamente (Comisión Europea, 2000).

Esta relación unívoca, incentiva y se traduce también en el contexto municipal, a través de políticas territoriales asociadas a modelos de desarrollo local. Una vez que el factor territorial forma parte intrínseca del proceso de desarrollo local las estrategias locales que se fomenten, deberán contemplar aspectos relacionados con temas prioritarios de ese territorio, en base a elementos como: equilibrio y articulación hacia el interior y en la escala supramunicipal, desarrollo del sistema de asentamientos humanos, y la convicción de la fortaleza y oportunidad

que constituyen los recursos endógenos como estrategia para el desarrollo integral socioeconómico.

En función de los aspectos antes mencionados, el municipio puede cambiar su rol de prestador de servicios públicos o ejecutor de decisiones nacionales, cuando agrega a su desempeño el diseño e implementación de políticas locales que conduzcan a la cohesión social y territorial como parte de sus prioridades. Esto impone desafíos a partir de “dilemas” que los expertos y organizaciones internacionales han compartido que deben ser considerados en la adopción de políticas públicas convergentes, entre los cuales se encuentran: igualdad-crecimiento, centralización – descentralización, expansión-densidad, habitante-ciudadano (*Foro de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Urbanismo celebrado en el 2016, previo a la Tercera Conferencia sobre Vivienda y Urbanismo Hábitat III*).

A continuación, se enuncian algunos de los factores que expertos y organizaciones internacionales reconocen asociados a las políticas públicas en el contexto actual para su fomento e implementación efectiva:

- Reconocimiento del ordenamiento territorial como instrumento que integra espacialmente, políticas, programas y acciones en general.
- Función clave de los gobiernos, tanto centrales como locales, en la promoción y coordinación de iniciativas de desarrollo y aseguramiento de la satisfacción de las necesidades básicas de la población.
- Institucionalidad en las diferentes escalas territoriales.
- Instrumentos, mecanismos (estructura organizativa, recursos

materiales, humanos, financieros, etc.) y recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos a medio y largo plazo.

- Gestión de procesos a través de programas y proyectos de desarrollo.

### 2.3. Principios generales para fomentar la articulación de los instrumentos de planificación en un contexto de gestión pública municipal

El análisis de los procesos de alineación de las EDM y los planes de ordenamiento, precisa de una complementariedad formulada desde las etapas iniciales de conformación de las EDM donde el enfoque territorial transversalice todo el ciclo, dígame desde su formulación hasta su implementación. Ello sin perder de vista que cada instrumento tiene su propia identidad y particularidades: las estrategias municipales no deben dejar de definir el “qué” y el “cuándo” del modelo de municipio y/o ciudad y sus principales proyectos, en tanto los planes de ordenamiento estarán enfocados hacia el “dónde” y “cómo”, que se traduce en objetivos y resultados específicos a partir de sus diferentes escalas de trabajo e instrumentos.

Entre los principios que deben sustentar el proceso de articulación de estos instrumentos y que son base para el diálogo y la concurrencia en el marco de un sistema de planificación del municipio están:

- Compartir una visión integral y sostenible del desarrollo.
- Aprovechamiento de los recursos endógenos con carácter prioritario: implica por ejemplo la puesta

en valor de los recursos locales, otorgando prioridad a aquellos que de manera directa podrán brindar soluciones al municipio, y sobre los cuales los gobiernos municipales tienen competencias atribuidas.

- Articulación entre los diversos actores y las diferentes escalas territoriales. Es imprescindible desarrollar un modelo en base al diálogo y la pertinencia de las políticas, estrategias y objetivos de desarrollo económico y social del municipio y con lo supramunicipal.
- Participación ciudadana: las decisiones importantes para y sobre el municipio en las que no participan los principales implicados y los que conocen sus problemas y principales fortalezas, tendrán escasa legitimidad y probablemente las soluciones no sean las más adecuadas.
- Complementariedad entre ambos instrumentos, como partes de un mismo proceso de planificación del municipio.
- Aprovechamiento de los recursos exógenos.
- Compartir metas e indicadores comunes.
- Desarrollar procesos de evaluación integrados.

Los instrumentos estarán diseñados y gestionados a partir de principios comunes que van a sentar las bases para el diálogo y la concurrencia de ambos instrumentos, en un proceso de desarrollo local. Estos principios buscan posicionar aspectos clave de la planificación municipal, que son vinculantes para el proceso de articulación desde las perspectivas estratégicas y territoriales. En este sentido, resultan relevantes

los agentes o actores del desarrollo y el enfoque de proceso y gobernanza compartida, teniendo como punto de partida el territorio con sus recursos naturales, culturales, turísticos y demás potencialidades.

## **2.4. Premisas para el desarrollo efectivo de la complementariedad de POT, POU y EDM**

Según Arroyo (2012), a nivel técnico la implementación de planes y políticas de desarrollo/sociales debe incluir una fase de diagnóstico de las necesidades a satisfacer, determinación del modelo de futuro en el que se desarrollarán estas medidas con respecto a los valores que las inspiraron, su encaje dentro del resto de políticas locales, el establecimiento de las líneas de actuación y de los objetivos estratégicos a alcanzar (que servirán durante el proceso para el establecimiento de prioridades, y posteriormente, como baremo parcial de la evaluación de resultados), determinación del tipo de programas, proyectos o medidas a implementar.

Todo ello en permanente observancia de las leyes aplicables y de las directrices y objetivos originarios del plan, a fin de preservar la coherencia de acción dentro de la organización y finalmente una adecuada monitorización y evaluación de su efectividad y consecuencias. Los objetivos de dicha monitorización incluyen verificar el cumplimiento de los objetivos planteados; proponer acciones correctivas en caso negativo, así como alternativas de acción o proyectos complementarios si no fuera posible abordar todas las causas del problema. Por supuesto sirven también para extraer lecciones de cara a mejores

proyectos a futuro.

A nivel general, para que esta organización técnica sea posible, se precisa de:

- Resuelta voluntad política, visualizada en el proceso de elaboración de los instrumentos y su aprobación posterior.
- Coherencia y armonía entre las líneas estratégicas, programas, proyectos y acciones generales previstas hacia el interior del municipio y en su relación con las otras instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo.
- Autonomía de las instancias municipales en el ejercicio de sus funciones en materia de planificación territorial, según las atribuciones y funciones dispuestas para las diferentes instancias territoriales.
- Creación de ámbitos físico-espaciales en los que pueda desarrollarse un modo de vida caracterizado por los valores culturales, éticos, políticos, ambientales y económicos que identifican a nuestra sociedad.
- Definición de líneas estratégicas, modelos físicos, programas y proyectos en base a la equidad y sostenibilidad social, económica, política, ambiental y regional (Jainah et al. 2020).
- Validación de los instrumentos, a partir de la concertación y participación de la ciudadanía. Debe expresarse en las prioridades, proyectos e impactos esperados.
- Capacitación de los recursos humanos participantes del proceso.

## 2.5. Momentos clave del ciclo de las Estrategias de Desarrollo que propician la articulación con los planes de ordenamiento.

Entre los momentos esenciales que forman parte del proceso de formulación e implementación de las estrategias, ya sea en un escenario de inicio o actualización de las mismas, que constituyen oportunidades para generar y consolidar la necesaria articulación con los planes de ordenamiento territorial y urbano, se encuentran:

1. El análisis socio-económico-ambiental-cultural como parte de la situación de partida (diagnóstico) que se desarrolla en la estrategia, y durante la definición de la visión que describe ¿qué municipio queremos?. Ambos casos constituyen insumos o soporte para la determinación de las prioridades en relación con los potenciales y barreras con incidencia directa en la definición del alcance y las etapas de implementación de los planes de ordenamiento.
2. Las líneas estratégicas identificadas por las EDM constituyen el marco para el planteamiento de los objetivos físico-espaciales del Plan de ordenamiento.
3. Los programas, proyectos y acciones deben sustentarse en la estructura y diseño físico-espacial producto del plan de ordenamiento territorial y urbano, con vista a tener en cuenta por ejemplo las definiciones de largo y mediano plazo de ocupación del territorio. En un escenario donde ya exista un plan de ordenamiento definido, se procederá a la actualización

del modelo espacial a partir de las determinaciones de la estrategia.

4. El plan de acciones de la estrategia debe prever el financiamiento, de ser preciso, para desarrollar o actualizar los planes de ordenamiento. Lo anterior es esencial en el contexto existente de desactualización de los planes. De igual manera, el programa de acciones o actuación de los planes de ordenamiento debe en sus aspectos generales y macro, desprenderse de la proyección de los programas, proyectos y acciones de la estrategia.
5. Se requiere alinear el horizonte temporal de los POT y POU con la estrategia del municipio. Ambos instrumentos deben visualizar las etapas y prioridades para la implementación de sus propuestas. Se trata de lograr insertar las acciones de los planes en los procesos de gestión municipal, para que en cada período el gobierno pueda plantearse sus metas en un contexto de correlación de ambos instrumentos de planificación, según los horizontes temporales planteados.
6. Las consultas públicas constituyen espacios de concertación, proponiéndose entre las herramientas.

Los seis momentos descritos, abordan en un primer momento aspectos básicos del proceso de planificación que suelen tener una secuencia en cascada o no. Dependiendo de las características de cada territorio, serían los cuatro primeros momentos. Sin embargo, se ha considerado oportuno agregar otros que son vitales para la validación, concertación y enfoque integral que requiere el proceso de formulación e implementación de estos procesos.

Pueden existir otros momentos, sin embargo, estos son vinculantes y vitales. Se trataría de evitar las grandes brechas en las propuestas finales.

### **3. El programa de turismo local**

Una de las actividades esenciales que como tendencia los municipios impulsan para valorizar los potenciales y convertirlos en recursos endógenos que generen ingresos y beneficios sociales (Santamaría-Freire y López-Pérez, 2019) para su desarrollo, está asociado a la actividad turística. La cual tiene una estrecha conexión con el territorio donde tiene lugar y, por ende, con el ordenamiento del mismo y los actores, incluyendo la población que allí habita, más conocidos como residentes.

La valorización de los potenciales locales con vistas a su concreción como recursos endógenos es uno de los procesos a priorizar en el ámbito municipal con el ánimo de incentivar el desarrollo desde y para lo local. Además, permitirá asignar y dotar de valores al territorio y sus sitios y recursos culturales (Cal, 2003). No obstante, si bien es cierto que generalmente los municipios son conocedores de sus características y potencialidades, los planes no plantean, sino que interpretan o dan curso de manera consciente, a través de sus objetivos y propuestas, al valor que se desea aportar al mismo, el cual puede haber estado definido o se puede contribuir a su identificación a través del propio proceso de ordenamiento. Lo anterior ha estado marcado también por la no sinergia con la dimensión local del desarrollo.

En este sentido, se ratifica que una de las principales formas de llevar a cabo procesos de valorización sostenible

es mediante las EDM y los planes de ordenamiento, toda vez que posibilita que las potencialidades del municipio se conviertan en recursos, los cuales pueden estar asociados a elementos naturales, tecnológicos, sociales, culturales y económicos-productivos, entre otros. Además, permite concentrar y lograr maximizar los esfuerzos y financiamientos, en aquellos aspectos que puedan generar mayor valor al territorio.

A su vez, ello redundará en un incremento de los ingresos a disposición del municipio para emprender o consolidar un desarrollo sostenible, mejorar las infraestructuras y aportar mayor calidad a la estadia vacacional del turista.

En el caso particular del turismo como actividad socio-económica de reconocida incidencia positiva en la dinamización de las economías locales, tiene asociado un proceso de valorización, sobre el cual se ha planteado que para los actores (privados, públicos o mixtos) de un determinado territorio se trate de destacar e identificar, a través de un proceso de organización y planificación territorial, los recursos socioculturales y ambientales, de facilitar el acceso a los mismos y de hacerlos comprensibles y disfrutables para los visitantes, con el fin de incrementar su valor de uso velando a la vez por su preservación. El ocio y la sostenibilidad son elementos que no riñen entre sí.

Entre las herramientas que permiten desarrollar esta actividad en un contexto de planificación estratégica municipal, están los programas asociados a líneas estratégicas. Lo cual lleva nuevamente en el ciclo de formulación e implementación de las EDM y por consiguiente de los planes de ordenamiento, si asumimos estos

programas como la proyección de la línea estratégica en términos de organización, planificación, coordinación y control, traducida en la previsión de una serie de proyectos de desarrollo y otras acciones complementarias en determinados horizontes temporales, para lo que se requieren estudios técnicos y evaluaciones específicas que respalden las propuestas

En sentido general, todos los programas tienen expresión territorial, por lo que siempre será preciso considerar como referente el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), debiendo realizarse conciliaciones, y donde proceda incorporarlos como salidas de los mismos (Brito de La Torre y Guzón, 2020).

En este caso en particular, una vez que haya sido identificado el turismo local como una de las líneas estratégicas del municipio, a partir de sus potencialidades, la formulación del programa, deberá realizarse a partir de una lógica que permita ejecutar el inventario e identificación de los recursos para fomentar el desarrollo del turismo, así como analizar, evaluar y asignar los valores que corresponden, con vistas a su aprovechamiento asociado a la actividad turística. Todo lo anterior, se realizará en estrecho vínculo y observación de las características físico-espaciales y las regulaciones establecidas para el uso del territorio.

Este programa, podrá organizarse a partir de subprogramas relacionados por ejemplo con la gestión local del patrimonio cultural que con frecuencia incluye como parte de su proceso la actividad turística como una de las modalidades para su valorización en un contexto de planificación estratégica anclado en EDM. Toda vez que permite “incentivar el desarrollo desde un

enfoque multidimensional, disminuir impactos desfavorables, así como, crear y compartir políticas públicas, compromisos y responsabilidades de los actores locales y las comunidades con el patrimonio cultural.

Para lograr lo anterior, se propone formular e implementar las estrategias desde un enfoque de sistema de gestión local integrada, que estimule la complementariedad de los procesos locales y permita la valorización del patrimonio cultural como recurso endógeno que contribuye al desarrollo sostenible de los territorios” (Castro-Premier, 2020) lo que implica la mayoría de los puntos tratados en el apartado 2.4 sobre premisas y complementariedad de planes de desarrollo y sus elementos y fases constituyentes.

Por su parte, las EDM constituyen un proceso participativo donde los principales actores, convocados por el gobierno municipal, organizan e implementan el desarrollo integral y sostenible del territorio, a partir de la identificación de los potenciales endógenos y el establecimiento de prioridades (Guzón-Camporredondo et al. 2011).

El desarrollo de este instrumento con la responsabilidad de los municipios, se sitúa en un período posterior, por lo que constituye una experiencia más reciente, que aún no está presente en la totalidad de los centros urbanos o turísticos y aunque se aprecia un avance importante en cuanto a la concientización de los gobiernos municipales sobre la oportunidad y utilidad que tiene la formulación e implementación de una estrategia de desarrollo que tributa al fortalecimiento de la gestión de su desarrollo y las estructuras municipales, en primer lugar sus gobiernos, persisten insatisfacciones al respecto y escasos

pasos dados para la mejora y el aumento de redes y recursos que promuevan y mejoren el destino.

Por su parte, los procesos de gestión municipal son diversos tanto en su alcance como contenido, y el actuar desde una lógica sectorial, aún está presente aunque en menor medida. Ello ha provocado insuficiencias respecto a procesos clave como la articulación entre actores, escalas territoriales y de gobierno; implementación de programas y políticas gestadas desde los municipios; participación popular; participación del sector no estatal en la EDM; carteras de proyecto más alineadas con los programas de las EDM; y aprovechamiento de las potencialidades y estructuras municipales (Valencia, 2012), unido al descuido del potencial de explotación/desarrollo asociado al patrimonio más extendido en la mayoría de municipios: el cultural (Castro, 2020):

Cuando se analiza la gestión local del patrimonio cultural en este contexto de desarrollo municipal, es importante asumirlo como parte de la dinámica integral del territorio, desde la apropiación y responsabilidad del gobierno y las comunidades, y formando parte de la planificación y gestión de la EDM. Lo anterior permitirá afrontar desafíos como la baja sensibilidad y percepción de la contribución de este aspecto al desarrollo; la poca relación e interacción de la población con su patrimonio cultural local; y la insuficiente capacidad técnica y especializada para acompañar estos procesos, entre otros.

Todo lo cual es indicativo de que los POT y POU incluidos en las EDM precisan de una revisión en la manera en la que están concebidos, a fin de incorporar sinergias mutuas y con este relevante recurso y patrimonio. Es relevante la ausencia de un diálogo consciente proactivo entre los POT y

POU con las EDM por la trascendencia de esta última como herramienta que potencia la gestión local; así como la necesidad de profundizar en los instrumentos metodológicos respecto a cómo abordar la articulación entre los planes de ordenamiento y las estrategias, a partir de consideraciones explícitas de contenidos y formas (asociado también al marco normativo).

De igual manera es preciso tener en cuenta un conjunto de riesgos que están presentes en el contexto actual que inciden en el proceso de perfeccionamiento de estos instrumentos, cuyo análisis permite un planteamiento más objetivo y preciso en relación a cómo llevar a cabo nuevos procesos de actualización tanto de los planes de ordenamiento como de las estrategias; así como de cuáles acciones ejecutar a corto y medio plazo para disminuir estos riesgos.

Entre los riesgos pudieran mencionarse: insuficiente captación de ingresos por parte de los gobiernos locales a partir de las potencialidades del territorio, insuficiente articulación horizontal entre los diversos actores del territorio, insuficiente articulación multinivel, ausencias de estrategias de desarrollo a corto, medio y largo plazo, prevalencia de las prioridades y programas nacionales.

#### **4. Destino turístico por excelencia: Breve acercamiento a la experiencia de Cuba**

En el caso de Cuba como caso aplicado, la práctica del ordenamiento físico constituye la expresión de la voluntad política de utilizar los recursos materiales y humanos, en función de

las necesidades sociales: como la infraestructura asociada al turismo, por sus efectos en el empleo y en mayor disponibilidad de capital privado para su construcción en beneficio general. Es por ello que se proponen como instrumentos de dirección del gobierno a diferentes niveles.

En el caso de los planes de ordenamiento, su concepción actual se introdujo a finales de la década de los 90, a partir de una serie de aspectos técnico-metodológicos fundamentalmente, que junto a otros procesos relacionados con el funcionamiento de las estructuras municipales de Planificación Física (entidad estatal encargada de desarrollar la actividad de ordenamiento territorial y urbano), y las características que estaba asumiendo la economía del país, propiciaron la realización de un planeamiento de nuevo tipo que superaba una etapa anterior que ya resultaba insuficiente para los desafíos que tenían que asumir los municipios.

Fue por tanto esta nueva etapa un período fértil de reflexión teórica y conceptual hacia nuevas formas de ordenamiento, las cuales fueron esbozadas y puestas en prácticas a través de un conjunto de instrumentos metodológicos que potenciaron el conocimiento de herramientas y técnicas para llevar a cabo el proceso de ordenamiento territorial desde la escala municipal.

A su vez, se hizo énfasis en el aporte del ordenamiento territorial y el urbanismo a partir de su capacidad para relacionar variables y procesos económicos, sociales y ambientales en el territorio y los asentamientos, y ponerlos en función de sus objetivos físico-espaciales, entendidos éstos como la creación de ámbitos físico-espaciales, en lo que puedan desarrollarse un modo

de vida caracterizado por los valores culturales, éticos, políticos, ambientales y económicos lo que, en relación a la industria turística, incluye factores como el de las segundas residencias (Abrahão y Tomazzoni, 2017) o el potencial de explotación (Braudes-Araújo, Carvalho y Tejerina-Garro 2016) así como sus consecuencias negativas (Aparicio-Puentes et al. 2020).

Sin embargo, en aquel entonces el entorno municipal no desarrolló en toda su dimensión un proceso consciente y proactivo en relación a la potenciación de sus recursos endógenos y aprovechamiento de sus potencialidades para la gestión del desarrollo local. Lo anterior, desde nuestro punto de vista, también estaba condicionado por la ausencia de estrategias integrales de desarrollo local, que pudieran servir de marco referencial. Por tal motivo, en aquel momento los planes de ordenamiento se convirtieron prácticamente en el único instrumento a escala local, capaz de brindar esa mirada estratégica de desarrollo del municipio, con los inconvenientes que esto implicaba, respecto al alcance real de un plan físico espacial y su propia gestión e implementación futuro de cara también a una expansión de la infraestructura turística.

En este escenario es válido mencionar la experiencia de la Agenda 21 Local desarrollada en el país a partir del 2001 en la ciudad de Bayamo, y que en el 2004 se extendió a otras 3 ciudades: Holguín, Santa Clara y Cienfuegos. Toda vez que supuso nuevamente dialogar sobre el ordenamiento territorial y urbano en relación con la gestión del desarrollo desde lo local. Fue un proceso que estuvo caracterizado por cambios de enfoques, el desarrollo de capacidades, la introducción de nuevas tecnologías

y herramientas de planificación con carácter participativo, mejoras en la organización y en la gestión del territorio. También, la sostenibilidad e integralidad de las acciones.

Mención especial merece la posibilidad de realizar un planeamiento y su gestión a partir de las características propias expresadas en su contexto histórico-cultural, social y turístico. Así como la realización de consultas urbanas, las cuales tuvieron entre sus principales resultados:

- Amplia participación de grupos del sector público, privado y comunitario.
- Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales e intersectoriales.
- Mayor conocimiento de los problemas urbano ambientales de la ciudad.
- Compromiso de actores y gobiernos locales con la solución de los problemas detectados.
- Movilización de recursos financieros y materiales locales.
- Mayor énfasis en la capacitación local.

Por tanto, continuar profundizando en la comprensión, diseño e implementación de una adecuada articulación de estos instrumentos, resulta pertinente para el país con vistas a fortalecer el sistema de planificación municipal y con ello el desarrollo sostenible de los territorios y su promoción global en términos turísticos. A esto se añade un escenario actual socioeconómico, que promueve incentivos y enfoques sustentados en el desarrollo y la gestión local. En este sentido, los enunciados de la Constitución de la República de Cuba (2019), promulgada en abril del 2019, ofrece un mayor protagonismo del

municipio, respaldado en sus artículos 168 y el 169. En los mismos se hace explícito el principio de la autonomía municipal y lo que ello implica, marcando una evolución importante del contexto hacia un modelo de desarrollo que promueve la autogestión local.

## 5. Conclusiones

Se comparten un conjunto de desafíos a tener en cuenta para desarrollar una articulación real y efectiva de los instrumentos que han sido objeto de análisis en este artículo.

- La articulación de las estrategias municipales de desarrollo municipal y los planes de ordenamiento municipal debe ser asumida como un proceso de concurrencia y complementariedad, derivado de la coincidencia de objetivos centrales: lograr desarrollo integral y coherente del territorio que implica bienestar de los habitantes, visitantes, turistas y la definición de forma compartida de la estrategia del municipio; por la coincidencia en el tiempo y en el espacio territorial que actúan; por la determinación de sus principios básicos: sostenibilidad, equidad, integralidad y participativo; y la priorización de Programas y Proyectos.
- El proceso de articulación de los instrumentos, debe asumirse desde la comprensión de que no existe un modelo único; la contextualización y adecuación en función de las características de cada sitio y con ello el grado de flexibilidad, marcan la diferencia en cómo se asumen y desarrollan.
- Las herramientas metodológicas que establecen las pautas para la elaboración de las EDM y los

planes de ordenamiento deben ser revisados y modificados, con vista a incorporar los procesos de sinergia y concurrencia entre ambos, en un contexto de gestión del desarrollo local.

- Revisar y profundizar en el marco jurídico, los aspectos referidos al desarrollo local y su expresión en los diferentes niveles territoriales, así como en lo concerniente a los procesos de concurrencia de los instrumentos que deben conformar un sistema de planificación municipal. Aspectos como la institucionalidad, los espacios y las etapas de concurrencia, puesta en marcha, premisas básicas, niveles de aprobación, vínculos con otras escalas territoriales, y horizontes temporales; no deben dejarse a la espontaneidad, debe haber un ámbito legislativo que los reconozca, regule y ponga en vigor para así evitar la improvisación.
- El proceso de articulación de los instrumentos deberá anclarse en etapas básicas de la planificación estratégica, a saber: diagnóstico, determinación del modelo de futuro, políticas locales, líneas u objetivos estratégicos, determinación de programas y proyectos, monitorización y evaluación.
- La articulación desde en una “lógica en cascada” que tiene como condición primaria la existencia de una EDM para desarrollar los planes de ordenamiento no es vinculante, por cuanto las experiencias municipales son diversas, según las características del territorio y sus antecedentes de planificación. Por tanto, la tendencia debe evolucionar hacia contextos donde ambos instrumentos ya

poseen antecedentes importantes que deben ser evaluados y constituyen el punto de partida con las complejidades que ello implica en términos de diferentes niveles de implementación, impacto y participación de actores clave y población local.

## Referencias bibliográficas

- Abrahão, C. M y Tomazzoni, E. L. (2017). Turismo de Segundas Residências: análise dos conflitos territoriais no destino de Matinhos (Litoral do Paraná, Brasil). *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 6, 143-162. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2017v6i1>
- Aparicio Puentes, C., Barrientos Oradini, N., Juppet Ewing, M. F., Araya-Castillo, L. y Armijos Armijos, J. C. (2020). Estado plurinacional de Bolivia. Comercio exterior y políticas de desarrollo. *Opción*, 36, 1-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7621444>
- Araújo, C. y González-Valiente, C. (2019). Hacia un pensamiento informacional iberoamericano. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 15, 137-139. <https://bit.ly/2YQjCvY>
- Arroyo Fernández, N. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. CIPECC. Argentina, Buenos Aires.
- Azurmendi, A. (2018). Reconectar con la audiencia joven. Narrativa transmedia para la transformación de la televisión de servicio público en España, Francia, Alemania y Reino Unido. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 927-944. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1289>

- Barrientos-Báez, A. (2016). Las emociones y su incidencia en la formación de los estudiantes de Turismo en España. En VV.AA. *Innovación universitaria: digitalización 2.0 y excelencia en contenidos*. McGraw Hill.
- Barrientos-Báez, A. (2018). Inteligencia emocional y estilos de aprendizaje aplicados en el grado universitario de turismo en Tenerife. *Estilos de Aprendizaje*, 11(22), 216-246. <http://revistaestilosdeaprendizaje.com/article/view/1086>
- Barrientos-Báez, A., Barquero-Cabrero, M. y Rodríguez-Terceño, J. (2019). La educación emocional como contenido transversal para una nueva política educativa: el caso del grado de turismo. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 24(4), 147-165. <https://www.redalyc.org/journal/279/27961579013/html/>
- Barrientos-Báez, A. (2019). *Teoría del Triple Rol: Inteligencia Emocional, Turismo y Educación*. La vinculación de los tres conceptos. Cuadernos Artesanos de Comunicación, CAC 158. <https://doi.org/http://doi.org/10.4185/CAC158>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., Cáceres Vizcaíno, A. y Sueña Val, E. (2020). Sector Turístico: Comunicación e Innovación sostenible. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 53, 153-173 <https://doi.org/10.15198/seeci.2020.53.153-173>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y Gallego-Jiménez, M. G. (2020). Innovación universitaria en ecologías de aprendizaje. En VV.AA. *Enseñanza inclusiva en la educación superior: grado en turismo*. Octaedro.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y Peña Acuña, B. (2020). Innovación universitaria: reformulaciones en la nueva educación. En VV.AA. *Grado de Turismo: una reformulación educativa*. Octaedro.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y Rodríguez-Terceño, J. (2020). Integración de la Educación Emocional como Nuevo Eje Conformador en el Grado Universitario de Turismo. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9, 197-219. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p197-219>
- Barrientos-Báez, A., Vargas-Delgado, J. J. y Caldevilla-Domínguez, D. (2020). Adquisición de competencias, redes sociales e inteligencia emocional en el Grado de Turismo. En VV.AA. *Aproximación periodística y educomunicativa al fenómeno de las redes sociales*. 563-572. Mc GrawHill.
- Boccardi-Facundo, O., Mauro, Giovannini, S. y Rocchetti, D. (2013). El sueño minero: un análisis de la narrativa utópica del desarrollo. *Perspectivas de la comunicación*, 1, 56-72. <http://publicacionescienciasociales.ufro.cl/index.php/perspectivas/article/view/10>
- Braudes-Araújo, N., Carvalho, R. y Tejerina-Garro, F. L. (2016). Pesca Amadora e Turismo no Médio Rio Araguaia, Brasil Central. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 5, 136-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.21664/2238-8869.2016v5i3.p136-150>
- Brito de La Torre, J. M y Guzón Camporredondo, A. (2020). Guía metodológica para la elaboración de programas. *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2*. Centro de Desarrollo Local y Comunitario, 51-64.

- Cal, R. (2003). La recuperación de los monumentos históricos para acrecentar el turismo. *Historia y Comunicación Social*, 8, 7-19. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0303110007A>
- Caldevilla-Domínguez, D., Barrientos-Báez, A. y Parra-López, E. (2020). Horizontes del mundo digital: de la simulación y la banalización de la experiencia, a un uso social, ecológico e innovador de la Sociedad Red. *CIC. Cuadernos De Información Y Comunicación*, 25, 269-277. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68722>
- Caldevilla-Domínguez, D., García-García, E. y Barrientos-Báez, A. (2019). La importancia del turismo cultural como medio de dignificación del turista y de la industria. *Mediaciones Sociales*, 18, 59-69. <https://doi.org/10.5209/meso.65117>
- Castro-Premier, M. (2020). Las Estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. *Revista de Arquitectura y Urbanismo*, 12, 1-12. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3768/376865021007/index.html>
- Ceballos Marvin, M. (2010). *Caja de herramientas para la elaboración y/o actualización de planes de desarrollo municipal con enfoque de ordenamiento territorial*. <https://www.gestiopolis.com/caja-herramientas-planes-desarrollo-municipal-ordenamiento-territorial/>
- Coll-Serrano, V., Abeledo-Sanchis, R. y Rausell-Köster, P. (2018). Diseño de una plataforma interactiva de autoevaluación para la integración de sectores culturales y creativos en estrategias de desarrollo regional: CreativeMed Toolkit. *Profesional de la Información*, 27, 395-401. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.18>
- Comisión europea en su Comunicación (2000). "Actuación local a favor del empleo. Una dimensión local para la Estrategia Europea de empleo". (COM 2000/196 de 7 de abril). [https://issuu.com/c3it\\_uhu/docs/diagnosticoeh\\_vol.i](https://issuu.com/c3it_uhu/docs/diagnosticoeh_vol.i)
- Constitución de la República de Cuba (2019). Gaceta Oficial de la República de Cuba, GOC-2019-406-EX5, 2019.
- Cruz-Cabrera, M. y Castro Premier, M. E. (2013). Planeamiento de las ciudades. *Revista de Planificación Física Cuba*, 16, 48-53.
- Fernández Hernández, R. (2019). Comunicación 360 e instituciones museísticas: caso de estudio "el paseo del arte" en Madrid. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 24, 15-27. [http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24\(1\).15-27](http://doi.org/10.35742/rcci.2019.24(1).15-27)
- Fernández-Jiménez, E. (2020). El proceso creativo de las agrupaciones carnavalescas de Cádiz. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 153, 29-53. <http://doi.org/10.15178/va.2020.153.29-53>
- Fernández Paradas, A. y Sánchez Guzmán, R. (2018). La revolución YouTube y su influencia en la construcción de las identidades locales por medio de la Semana Santa. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 23, 53-66. [https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23\(1\).53-67](https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23(1).53-67)
- Ganga-Contreras, F., Abello, J. (2014). Gobernanza Universitaria; una aproximación preliminar y sinóptica a su conceptualización. *Revista FenOpina*. <https://cutt.ly/lmlOMIQ>
- Ganga-Contreras, F., Cassinelli Capurro, A., Díaz Santis, G. D. y Maluk, S. A. (2016). Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa.

- Revista Gaceta Laboral*, 22(1), 27-39. <https://cutt.ly/XmI00KI>
- Ganga-Contreras, F. (2017). El flipper burocrático en las Universidades. *Revista Interciencia*. 42(1), 58-62. <https://cutt.ly/HmI09Zu>
- Gavilán-Bouzas, D., Martínez Navarro, G. y Fernández Lores, S. (2018). Comunicación en el sector turístico. Puntuaciones y comentarios de usuarios como variables estratégicas. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 144, 77-94. <https://doi.org/10.15178/va.2018.144.77-94>
- Guzón-Camporredondo, A. M., Romero Sarduy, M. I., Hernández Chávez, C. N., Vázquez López, Y., Díaz Legón, O., Pérez Hernández, L., Alberto Águila, A., Pérez Izquierdo, V., Berriz Valle, R., Brito de la Torre, J. M., González Ferriol, A., Castillo Sánchez, L., Juliá Méndez, H., Hernández Apán, A., Hernández Márquez, R., Espina Prieto, M., Núñez Moreno, L., Marín Posada, L., Díaz Tenorio, M. y Delgado Vázquez, D. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. Editorial Caminos.
- Huertas, A., Oliveira, A. y Giroto, M. (2020). Gestión comunicativa de crisis de las oficinas nacionales de turismo de España e Italia ante la covid-19. *Profesional de la Información*, 29, e290410. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.10>
- Jainah, Z., Lintje, A., Erlina, B. y Sumbawa Ningrum, H. (2020). Exploring Regional Potential to Strengthen Income in the Framework of Welfare Community. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 207-215. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/33687>
- López-Alonso, E. y Moreno-López, B. (2019). La gestión de los medios sociales en la Administración local: análisis de los municipios rurales españoles. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 148, 77-99. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.77-99>
- López León, M. E., Linares Herrera, M. P. y Junco Martínez, F. (2018). Oportunidades y desafíos relevantes de la educación para la comunicación ciudadana como concreción de una agenda de desarrollo local sostenible. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 23(2), 15-25. [https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23\(2\).15-25](https://doi.org/10.35742/rcci.2018.23(2).15-25)
- Martín-Cabello, A. y García-Manso, A. (2015). Aprender a través del viaje: el turismo mochilero como experiencia educativa. *Opción*, 31, 430-448. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20127>
- Martínez-Rolán, X., Tymoshchuka, O., Piñero-Otero, T. y Renó, D. (2019). Instagram como red de promoción e hipermediación del turismo rural: el caso de Aldeias Históricas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1610-1632. <http://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1401>
- Martínez-Sola, A. M. (2018). Marketing 2.0 aplicado al sector turístico: la función comercial de los sitios webs de las organizaciones de marketing de destinos. *Vivat Academia, Revista de Comunicación*, 143, 1-23. <http://doi.org/10.15178/va.2018.143.01-23>
- Moreno Freites, Z., Ziritt Trejo, G. y Silva, H. (2019). Turismo Sostenible: percepciones, bienestar ciudadano y desarrollo local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 104-130. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063446006/index.html>
- Muñoz Jiménez, J. (2019). Fotografía, memoria e identidad. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 49,

- 123-140. <https://doi.org/10.15198/seeci.2019.49.123-140>
- Niño González, J. I. y Linares Herrera, M. P. (2020). Investigar: Acción impostergable. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 16, 5-6. <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/43>
- Para-López, E., Barrientos-Báez, Almudena y Martínez-González, J. A. (2020). La transformación digital del turismo. *Revista de Occidente*, 464, 52-66. <https://es.eserp.com/articulos/transformacion-digital-innovacion-turismo/>
- Quintana-Gómez, Á., Barrientos-Báez, A. y Caldevilla-Domínguez, D. (2019). Análisis de la aportación de tráfico del blog a una web de turismo: generación de contenido. En VV.AA. *Las Nuevas Narrativas, en el entorno social*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, CAC. 160. <https://doi.org/http://doi.org/10.4185/CAC160>
- Romero Sarduy, M. I. y Muñoz Campos, M. R. (2014). Comunidad y desarrollo comunitario: aspectos teóricos y metodológicos. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(2). <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/50>
- Salcedo González, C. (2020). Unceta Gómez, L. y Sánchez Pérez, C. (eds.). 2019. En los márgenes de Roma. La Antigüedad romana en la cultura de masas contemporánea. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 25, 297-300. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68995>
- Santamaría-Freire, E. J. y López-Pérez, S. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 417-431. <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356007/html/>
- Valencia López, V. E. (2012). Modalidad una herramienta del lenguaje para acceder a la construcción de realidad/es: Una concepción de ciudad. *Perspectivas de la Comunicación*, 5, 70-81. <http://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/perspectivas/article/view/126>
- Vázquez López, D. L. y Pérez Hernández, M. (2020). Definición de enmarcamiento para las líneas estratégicas: políticas públicas locales. *Cataurito de herramientas para el desarrollo local* 2, 1ª ed. Centro de Desarrollo Local y Comunitario, pp. 35-50. <http://redciencia.cu/uploads/CEDEL/Cataurito%202.pdf>
- Ziritt Trejo, G., Moreno Freitas, Z. y Campechano-Escalona, E. (2020). Red de actores: mecanismos colaborativos para el desarrollo de un turismo alternativo sostenible en tiempos de pandemia. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 321-336. <https://zenodo.org/record/4087716>