

Plan estratégico para el desarrollo sostenible del turismo en la ciudad de Cartagena, Colombia

Strategic plan for the sustainable development of tourism in the city of Cartagena. (Colombia)

COLPAS, Fredy del J. ¹

TARON, Arnulfo A.²

GONZALEZ, Rafael E.³

Resumen

El presente artículo propone una plataforma de plan estratégico para el sector turístico de la ciudad de Cartagena, basado en los lineamientos de la OMT y las políticas del gobierno. El plan propuesto es sencillo, coherente, integral y sus riesgos son de fácil mitigación. Busca disminuir la corrupción y aumentar la participación de la ciudadanía en las actividades productivas del sector turístico de la ciudad de Cartagena, con la colaboración de informantes de la academia, el gobierno y actores sociales.

Palabras clave: Plan estratégico, sostenibilidad ambiental, turismo.

Abstract

This article proposes a strategic plan platform for the tourist sector of the city of Cartagena, based on the UNWTO guidelines and government policies. The proposed plan is simple, coherent, comprehensive, and its risks are easily mitigated. It seeks to decrease corruption and increase citizen participation in the productive activities of the tourist sector in the city of Cartagena, with the participation of informants from the academy, the government and social actors.

key words: Environmental sustainability, strategic plan, tourism.

1. Introducción

En las últimas décadas, el turismo ha presentado transformaciones vinculadas a la crisis del turismo masivo y a los cambios tecnológicos, sociales y de gestión en la actividad turística. También como consecuencia de la mercantilización de la naturaleza y de la diversidad cultural, que adquieren un nuevo valor como bienes de consumo y de cambio. Estas tendencias son producto, por un lado, de los cambios económicos y sociales de la globalización, que se manifiestan en transformaciones de la geografía de la producción y de los patrones de consumo; por el otro, de la difusión del paradigma ambiental, que plantea una concepción y una ética nueva del turismo y que reimpone el análisis de todas las dimensiones que inciden en la actividad: naturales, económicas, sociales y políticas.

1 Docente Titular. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Universidad de Cartagena. fcolpasc1@unicartagena.edu.co

2 Docente Titular. Facultad de Ingenierías. Universidad de Cartagena.

3 Docente asistente. Facultad de Ingenierías. Universidad de Cartagena.

En este nuevo contexto, la aplicación de los principios de la sostenibilidad al turismo es una referencia esencial en los procesos de desarrollo y promoción de los destinos potenciales y de reestructuración de los destinos maduros o actuales. En este sentido, se identifica al desarrollo turístico sostenible como un proceso de cambio cualitativo producto de la voluntad política que, con la participación imprescindible de la población local, adapta el marco institucional y legal, así como los instrumentos de planificación y gestión, desarrollo turístico basado en el equilibrio entre la preservación del patrimonio natural y cultural, la viabilidad económica del turismo y la equidad social del desarrollo (Bertoni, 2008).

La ciudad de Cartagena se ha consolidado como una ciudad turística por excelencia, sin embargo su actividad turística no ha alcanzado un desarrollo comparable con otras ciudades del mundo, debido a la falta de implementación de un modelo turístico sostenible y un plan estratégico que garantice el aprovechamiento de los espacios turístico-ambientales, la promoción de las prácticas culturales y la inclusión de las comunidades receptoras en los beneficios económicos percibidos por los ingresos.

Este panorama, hace que el sector turístico sea un renglón estratégico para el Gobierno Nacional, considerándolo como una opción viable y rentable de desarrollo sostenible de la región y el país. Es relevante resaltar que mediante la implementación de plan estratégico para un turismo sostenible se logra la generación de divisas, crear empleo y mejorar las condiciones de vida de la población. El presente artículo esboza una propuesta de plan estratégico fundamentada en los principios u objetivos trazados por la ONU para el desarrollo sostenible de países latinoamericanos.

1.1. Planificación estratégica en la gestión organizacional

La planificación estratégica, como disciplina académica y como práctica empresarial se desarrolla desde la década de 1960. El desarrollo de la ciencia económica, a partir de la aplicación a la misma del cálculo diferencial, y el auge de las grandes corporaciones empresariales de Estados Unidos, a principios del siglo XX, propician su aparición. La aportación de las grandes consultoras y de las grandes escuelas de negocio al desarrollo de la disciplina ha sido también fundamental, pese a la crisis vivida por la planificación estratégica en la década de 1970, donde se llegó a cuestionar la utilidad de realizarla. Hoy se vive un nuevo resurgir de esta en todos los niveles aunque en sentido estricto no haya sido un estrategia, influyó decisivamente en la formulación de los conceptos relacionados con la gestión de las empresas. Fernández (2007) y Vidal (2011) publicaron *Estrategia y Sociedad*, y planteaban el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa.

1.2. Turismo y planificación estratégica

Madoery, plantea que el “desarrollo local” es un proceso controlado por los actores locales, donde es particularmente importante la capacidad de gestionar los propios recursos, sabiendo aprovechar estratégicamente los recursos externos, donde resultan fundamentales las capacidades locales. Todos estos factores van a contribuir a atraer inversiones, en general, necesarias para desarrollar plenamente las potencialidades locales. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que un destino, sitio o localidad si desea orientar el desarrollo local hacia el turismo precisa de un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, tanto propios como externos, sean optimizados al máximo y uno de esos métodos o instrumentos es la planificación estratégica (Toselli, 2015).

La planificación estratégica en espacios turísticos requiere de un enfoque particular que responda a las necesidades y expectativas del mundo rural. Asimismo, la planificación turística interior debe contemplar necesariamente la integración de otros espacios como las ciudades intermedias que ayudan a articular y jerarquizar el territorio teniendo en cuenta que una vez definidas todas: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un destino se puede perfilar una buena oferta turística permitiendo que las

acciones del mismo arrojen resultados positivos en lo posible si la actividad es debidamente planificada (Gómez et al., 2004).

En Colombia, Ruíz (2017), realizó un análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing, para realizar un plan estratégico que permita implementar un programa o proyecto turístico sostenible, desarrollando actividades de turismo comunitario y ecoturismo entre otros.

1.3. Turismo como punto estratégico para el desarrollo sostenible

Para la Organización Mundial del Turismo, OMT, la sostenibilidad se enmarca así, “El turismo tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.» Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (OMT, 2019).

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias. El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles (OMT, 2019).

1.4. Innovación social y los objetivos del milenio

El análisis de la innovación social desde la perspectiva de la acción colectiva, se sustenta en las teorías de la Fundación, los estudios de Michael Schwartz, Geoff Mulgan, igualmente en los lineamientos del Manual de Oslo y la Unión Europea. Es importante destacar que este modelo de desarrollo social debe contar con actores como la universidad, emprendedores, científicos, organizaciones sociales, financieras, sociedad civil, entre otros, ya que los problemas son complejos, demandan integración, compromiso con un número grande de organizaciones. (Echeverría & Merino, 2016; León et al., 2012; Cajaiba-Santana, 2014).

Se trata de proponer una agenda de gestión, impulsar y asesorar a los ciudadanos en la elaboración de acciones. Al mismo tiempo, ejercer la contraloría social, administrar los recursos asignados, impulsar el diagnóstico ambiental local, el presupuesto participativo y promover el fortalecimiento local. Igualmente, con el diseño del plan estratégico integral se dispondrá de herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas con los actores involucrados en la temática, en torno al quehacer actual para fortalecer la innovación social y el desarrollo sostenible, así mismo, adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno. OMT (2019).

Para dar respuesta a la problemática de sostenibilidad, inclusión social y pobreza extrema surge la necesidad de realizar planificación estratégica, para lograr una gestión óptima, en la implementación de un programa de innovación social para el sector turístico de la ciudad de Cartagena. En este sentido, la planificación propuesta facilitará herramientas para integrar al gobierno, la academia y el sector empresarial, mediante la investigación, el emprendimiento y la educación ambiental, involucrando a los actores sociales de la ciudad de Cartagena para formar a los habitantes y jóvenes emprendedores, con ello, se impulsará la gestión de innovación social, la

gestión ambiental, utilizando la Educación Ambiental como medio de ejecución para promover el Desarrollo Sustentable (Colpas et al., 2018; Ruizet al., 2013).

2. Metodología

El método de investigación es cualitativo, no experimental, se utilizaron las técnicas del método etnográfico, basado en trabajos realizados por Colpas (2019) y Arboleda (2019), se utilizaron estrategias e instrumentos metodológicos en el proceso de recopilación de los datos cualitativos como las entrevistas no estructuradas a los informantes seleccionados. En esta investigación, la población estuvo conformada por representantes de la comunidad académica, actores sociales, actores empresariales y del gobierno, estos fueron seleccionados considerando los criterios del investigador para alcanzar el propósito objeto de estudio. El Plan Estratégico Integral, surge de los resultados del análisis FODA, teniendo en cuenta el análisis de riesgo para su ejecución.

2.1. Instrumentos de investigación para la elaboración del plan estratégico

Para el desarrollo del plan estratégico, se define la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, metas, marco legal, estrategias, metodologías y el análisis de riesgos, bajo los criterios planteados por el ministerio de industria y comercio de Colombia y la OMT.

Para el análisis FODA se realizaron reuniones con los informantes seleccionados para elaborar entrevistas no estructuradas con un guion flexible, objetivo y versátil teniendo en cuenta que hay heterogeneidad en la formación académica y la función social de cada uno de ellos. Finalmente se elaboró un documento que contiene los ítems anteriormente.

3. Resultados

3.1. Construcción de conceptos fundamentales

3.1.1. Definición de la misión

“La entidad de Turismo de la ciudad de Cartagena promueve el desarrollo económico y el crecimiento empresarial, impulsa el comercio exterior y la inversión extranjera y fomenta el turismo, fortaleciendo el emprendimiento, la formalización, la competitividad, la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado local e internacional, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y empresarios, a través de la formulación, adopción, liderazgo y coordinación de políticas y programas”.

3.1.2. Definición de la visión

“La entidad de Turismo de la ciudad de Cartagena será reconocido en 2030 como la entidad que lidera la transformación productiva del país, apoyando la construcción de un Estado ágil que promueve el emprendimiento, la formalización, la innovación y la productividad, facilita el comercio y la inversión, fomenta nuevas fuentes de crecimiento y el aprovechamiento de acuerdos comerciales y mercados estratégicos y desarrolla el potencial turístico del país, con enfoque regional, contribuyendo a la generación de empleo, al incremento del producto interno bruto, a la legalidad y a la equidad en Colombia.”

3.1.3. Marco Legal

Estos instrumentos legales dan soporte al Plan Estratégico Integral en el ámbito nacional, regional y local.

- La Constitución de la República de Colombia (1991). Varios de sus artículos reconocen los derechos ambientales contemplados. Ley 99 - Creación Ministerio Medio Ambiente. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras.

- Plan de Desarrollo del Departamento de Bolívar “Bolívar primero” (2020-2023) se construye reconociendo a todos los grupos étnicos con enfoque diferencial, a partir de acciones que desde nuestro Departamento hemos reconocido para proteger la diversidad étnica y cultural de nuestro territorio. Fortaleciendo la educación ambiental, la identidad cultural, la promoción de la salud y la participación comunitaria, mediante el fortalecimiento de los centros de ciencia, tecnología y educación ambiental.

3.1.4. Estrategia General

La estrategia es la vía para realizar toda la planificación, promoviendo la participación de todos los actores desde el inicio, por lo cual se espera:

- Inducir a un cambio de actitud.
- Incorporar nuevos instrumentos de gestión.
- Buscar la formación ciudadana y afirmar la identidad local.
- Obtener efectos sinérgicos y multiplicadores.

3.1.5. Análisis DOFA del sector turístico de la ciudad de Cartagena

En general, el análisis DOFA realizado con la participación de los diferentes actores sociales y académicos, se resume en lo siguiente:

Fortalezas

- La ciudad de Cartagena tiene un valor histórico importante que lo hace atractivo para el turismo nacional e internacional.
- El turismo se ubica actualmente en el segundo renglón de la economía colombiana.
- Existe un gran capital humano desde lo académico y cultural.
- Hay interés por parte del gobierno central para apoyar el turismo mediante la llamada economía naranja.
- Cartagena es el destino turístico más importante de Colombia

Debilidades

- No hay cultura ciudadana en los habitantes de la ciudad.
- No hay conciencia ambiental entre los habitantes de la ciudad.
- Mucha corrupción en la clase política.
- No hay proyectos de articulación entre la academia, el gobierno y los actores sociales para sacar adelante un proyecto de ciudad a nivel turístico.
- Falta de inclusión social.
- Índice elevado de pobreza extrema.
- Malos servicios públicos, en especial la recolección de residuos.
- Ausencia de políticas públicas para fortalecer el turismo.
- Crecimiento poblacional a causa de desplazamientos humanos por conflictos internos y cambios políticos en países vecinos
- Bajo índice de logros académico de la población
- No hay programa de formación de capital humano para el sector turístico

- No hay política inclusiva alrededor de la participación ciudadana en las actividades turísticas y solución de problemas relacionados con la sostenibilidad.
- Ausencia de cultura para uso de tecnologías de telecomunicaciones por parte de la población
- Ausencia de política abierta para uso de las tecnologías de la información por parte del gobierno para la participación ciudadana en la solución de problemas en el sector turísticos

Oportunidades

- Voluntad política por parte del gobierno central para apoyar el turismo en todo el territorio nacional.
- Programa de fondo de regalías liderado por COLCIENCIAS facilitará la participación de la academia y actores sociales de una manera transparente.
- Los objetivos del milenio promovidos por la ONU garantizan la participación en programas internacionales de sostenibilidad en el sector turístico por parte de los actores sociales y académicos.
- El cambio climático obliga a cambiar las políticas de sostenibilidad en el mundo, incluyendo principalmente las actividades turísticas, generando una oportunidad para desarrollar proyectos de impacto social.

Amenazas

- Aumento de la inseguridad en la ciudad por falta de políticas locales.
- Aumento de la falta de cultura ciudadana.
- Ausencia de políticas de inclusión social.
- Corrupción política.
- Cambio de la situación económica de Colombia.
- Relaciones internacionales a nivel comercial.
- Falta de interés por parte de gobierno.
- Crecimiento poblacional
- Obsolescencia de infraestructura institucional de las tecnologías de las telecomunicaciones
- Ausencia de capital humano
- Deterioro del patrimonio cultural y ambiental
- Eventos de catástrofes naturales
- Pérdida de identidad cultural por parte de los pobladores nativos
- Desconocimiento de políticas públicas a nivel mundial relacionados con la promoción del turismo sostenible.

3.1.4. Plan estratégico

La tabla 1 muestra el plan estratégico el cual contempla el desarrollo de las acciones

Tabla 1
Plan estratégico propuesto

Estrategia 1	
Identificar los representantes de las acciones comunales y fundaciones sociales para implementar los programas.	
Acciones	Desarrollar jornadas de educación ambiental para capacitar las comunidades sobre el manejo adecuado de los recursos naturales, la participación social y la gestión en las diferentes zonas de la ciudad de Cartagena.
Lineamientos de política	Misión del Ministerio de Ambiente, política de extensión de las instituciones de educación superior.
Metodologías	Realización de foros y reuniones para el diseño e implementación de las Unidades de Innovación Social y Gestión Ambiental.
Normas	Normas, reglamentos o resoluciones para la implementación de las Unidad de Gestión Ambiental Municipal y el sector turístico.
Actividades	Talleres de capacitación para la Elaboración de la Agenda de Gestión Ambiental, elaboración de documento con los aportes generados.
Grupo meta	Actores sociales, académicos, representantes de fundaciones sociales, representantes del gobierno, entre otros.
Estrategia 2	
Conocer el estado actual del sector turístico de la ciudad.	
Acciones	Realizar análisis FODA.
Lineamientos de política	Lineamiento de administración municipal y coordinada con el ministerio de ambiente y turismo.
Metodologías	Reuniones lideradas por administradores locales, foros, mesas de trabajo entre otros.
Normas	Las normas establecidas acerca del manejo de los recursos naturales y sitios de interés turístico.
Actividades	Evento académico para realizar cursos de Educación ambiental: Principios ecológicos y Problemática Ambiental, Gestión Ambiental, Manejo de Recursos Naturales.
Grupo meta	Representantes de Actores sociales, académicos fundaciones sociales, representantes del gobierno, entre otros.
Estrategia 3.	
Planificar actividades para resolver problemáticas.	
Acciones	Realizar reuniones con equipo de trabajo seleccionado en los foros realizados.
Lineamientos de política	Lineamiento de acuerdo a planeación territorial de la región.
Metodologías	Fundamentos de plan estratégico integral aplicado en casos similares.
Normas	Reglamentación uso de espacio público, manejo de residuos, entre otros.
Actividades	Reuniones semanales, elaboración de documento.
Grupo meta	Actores sociales, académicos, representantes de fundaciones sociales, representantes del gobierno, entre otros.
Estrategia 4.	
Diseñar modelo de gestión.	
Acciones	Realizar análisis de estado actual de la gestión municipal relacionada con el turismo sostenible.
Lineamientos de política	Lineamientos y políticas nacionales para el apoyo económico a las acciones originadas.
Metodologías	Estudio de modelos de gestión, apoyado en las instituciones académicas de educación superior.
Normas	Se generan normas de manejo de recursos naturales, residuos sólidos, convivencia ciudadana, principalmente.
Actividades	Elaboración de documento con explicación de modelo propuesto
Grupo meta	Actores sociales, académicos, representantes de fundaciones sociales, representantes del gobierno, entre otros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Análisis de Riesgo del Plan Estratégico Integral para fortalecer la innovación social y el desarrollo sostenible en el sector turístico de la ciudad de Cartagena

Riesgo	Descripción	Impacto	Estrategia
Políticos y del entorno	Los cambios de gobierno pueden generar incertidumbre	No se reconozcan a los miembros de los comités de ambientes y los líderes de la gestión realizada	Alianzas con la administración municipal
Sociales	Condiciones de pobreza ocasionan problemas sociales	Malas relaciones interpersonales, desidia, falta de interés	Realizar jornadas de sensibilización ambiental y concientización sobre la sostenibilidad
Internos	Heterogeneidad de formación académica	Discordias y rivalidad al momento de reunirse	Conversatorios y sensibilización por fortalecer sus debilidades en materia ambiental
Riesgos tecnológicos	Obsolescencia	No cubrir en capacidad y tiempo, los objetivos	Diseñar estrategias de aprendizaje, acorde a la experiencia adquirida a lo largo del estudio
Incompatibilidad	Diferencias sobre las inclinaciones políticas, puntos de vista y agendas de trabajo.	No existe consenso para llegar a acuerdos que permitan Desarrollar un Programa propuesto I	Realizar, reuniones, mesas de trabajo y alianzas institucionales
Financieros y económicos	Cambios de la Moneda o inflación	Alteración de presupuesto	Hacer Reingeniería
Riesgo de diseño	no se tomen en cuenta algunos factores internos o externos del proyecto	Presupuesto, tiempo y recursos materiales y humanos.	Alianzas con organismos o instituciones de educación superior con competencia ambiental como ambiente, sector público y privado.
Riesgos físicos	Hurtos, robos, perdidas	Costos, tiempo	Alianzas con organismos locales y regionales tanto público como privado que garanticen la seguridad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Categorización y ponderación de los riesgos

Riesgos	Categoría	Ponderación (%)
Muy Alto	5	Entre 81 a 100 de que ocurra
Alto	4	Entre 61 a 80 de que ocurra
Medio	3	Entre 41 a 60 de que ocurra
Bajo	2	Entre 21 a 40 de que ocurra
Muy Bajo	1	Entre 0 a 20 de que ocurra

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Valorización del riesgo

Riesgo	Valoración del riesgo
Financiero y económicos	5
Políticos	5
Tecnológicos	4
Sociales	3
Internos	3
Diseño	3

Fuente: Elaboración propia

4. Conclusiones

De acuerdo a lo planteado, en la ciudad de Cartagena para que tenga éxito un plan estrategico que permita tener un desarrollo sostenible el turismo, se debe fortalecer ante todo, la cultura ciudadana, el capital humano, asi como también la infraestructura tecnologica. Deben implemenarse políticas inclusivas, transparentes, en donde exista la participación ciudadna con conciencia ambiental de tal manera que se garantice, la sostenibilidad de la actividad turística la la ciudad de Cartagena. La pobreza y la falta de inclusión social es causa de la ausencia de articulación entre el gobierno, la sociedad y la academia, para desarrollar un plan estratégico acorde a las necesidades existentes. No hay políticas publicas claras que impulsen y fortalezcan el turismo sostenible.

Es importante tener el cuenta que el crecimeinto poblacional, la obsoleta infraestructura institucional en las tecnologías de telecomunicaciones, el deterioro del patrimonio cultural y ambiental, la ocurrencia de catastofres naturales, la perdida de identidad cultural por parte de los pobladores nativos y el desconcimiento de políticas publicas a nivel mundial son criterion que juegan un rol muy importante en la sostenibilidd del turismo, en regiones donde este sea un región importante de su economía y de su desarrollo social.

El plan propuesto es sencillo, coherente, integral, sus riesgos son de fácil mitigación. El plan requiere de políticas que respalden las acciones encaminadas al emprendimiento social, para disminuir la corrupción y aumentar la participación de la ciudadanía en las actividades productivas del sector turístico de la ciudad de Cartagena.

4.1. Comentarios de los autores

El diseño del plan estratégico esta precedido de un modelo basado en conceptos científicos, experiencias en lo ambiental, sostenibilidad, estado socioeconómico actual de la sociedad, emprendimiento social, formación a nivel de educación superior, técnico y tecnológico de los actores sociales o habitantes de la ciudad y la cultura, entre otros aspectos.

Referencias bibliográficas

- Arboleda, C. A., Arias-Vargas, F. J., Betancourt-Cadavid, J. H., Garcés-Giraldo, I. F., & Sepúlveda, J. A. (2019). La innovación social y su articulación con el institucionalismo económico. *Revista ESPACIOS*, 40(40). Recuperado: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404009.html>
- Bertoni, M. (2008). Turismo sostenible: su interpretación y alcance operativo. *Cuadernos de geografía: Revista Colombiana de geografía*, (17), 155-163. Recuperdo de: <https://doi.org/10.15446/rcdg.n17.10925>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), 42-51. Available in: https://www.researchgate.net/publication/260029655_Social_innovation_Moving_the_field_forward_A_conceptual_framework

- Colpas, F., Taron, A., & Fuentes, I. (2019). Innovación social y sostenibilidad en américa latina: Panorama actual. *Revista ESPACIOS*, 40(01), 9. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/19400130.html>
- Colpas, F., Tarón, A.A, & González, R. E. (2018). Economic Engineering and Social Innovation as a Business Strategy for Sustainable Development. *Contemporary Engineering Sciences*, Num, 11, Vol, (51), pp. 2529 – 2536. Available in: <http://www.m-hikari.com/ces/ces2018/ces49-52-2018/p/taronCES49-52-2018.pdf>
- Echeverría Ezponda, J., & Merino Malillos, L. (2016). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación.
- Fernández-Balbuena, G. E. (2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de economía y derecho*, 45-56. Recuperado de: <http://gustavomata.com/wp-content/uploads/2008/03/reflexiones-sobre-la-planificacion-estrategica.pdf>
- Gómez, B., Palomeque, F. L., & Cors, M. (2004). Turismo y planificación estratégica: el estudio e informe estratégico del turismo urbano y territorial de Lleida. *Cuadernos Geográficos*, (34), 95-109. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~cuadgeo/docs/articulos/034/034-005.pdf>
- León, M., Baptista, M.V., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. Venezuela. 2012. Recuperado de: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0069820.pdf>
- Ruíz Gutiérrez, C. E., Martha Tiuso, G. L. y Soto García, D. F. (2013). Pertinencia y relevancia de la línea de investigación equidad y desarrollo: la innovación social y su relación con el desempeño económico y social desde el institucionalismo económico. *Equidad y Desarrollo*, 20, 187-209.
- Ruiz Otero M. (2017). Análisis DAFO de los recursos turísticos de la ciudad de Montería (Córdoba-Colombia) con el objetivo de perfilar un plan de City Marketing. Recuperado de: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/69769/3/Marlen_Ruiz.pdf
- Toselli, C. (2015). Turismo, planificación estratégica y desarrollo local. *Turydes*, 8(18). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>
- Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional (Fomento del trabajo)*, 2134, 30-33. Recuperado de: https://www.academia.edu/25464533/El_principio_de_valor_compartido_de_Porter_y_Kramer